

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

RENATA BARCELOS

**A DINÂMICA DAS CAPACIDADES EM EMPRESAS BRASILEIRAS: UM ESTUDO
NO PERÍODO DE 2015 A 2017**

BELO HORIZONTE

2018

Renata Barcelos Moreira Santos

**A DINÂMICA DAS CAPACIDADES EM EMPRESAS BRASILEIRAS: UM ESTUDO
NO PERÍODO DE 2015 A 2017**

Tese de Doutorado apresentada ao Centro de
Pós-Graduação e Pesquisas em
Administração da Universidade Federal
de Minas Gerais, como requisito parcial
à obtenção do título de Doutora em
Administração.

Área de concentração: Mercadologia, Estratégia e Operações

Orientador: Allan Claudius Queiroz Barbosa

Co-Orientador: Carlos Alberto Gonçalves

Belo Horizonte

2018

Ficha catalográfica

B242d
2018

Barcelos, Renata.
A dinâmica das capacidades em empresas brasileiras
[manuscrito] : um estudo no período de 2015 a 2017 / Renata
Barcelos Moreira Santos. – 2018.
141 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Allan Claudius Queiroz Barbosa.
Coorientador: Carlos Alberto Gonçalves.
Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais,
Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional.
Inclui bibliografia (f. 131-137) e anexos.

1. Comportamento organizacional - Teses. 2. Planejamento
empresarial – Teses. 3. Administração – Teses. I Barbosa, Allan
Claudius Queiroz. II. Gonçalves, Carlos Alberto. III.
Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação
e Pesquisas em Administração. VI. Título.

CDD: 658.314



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **RENATA BARCELOS MOREIRA SANTOS**, REGISTRO N° 196/2018. No dia 07 de maio de 2018, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 08 de março de 2018, para julgar o trabalho final intitulado "**A dinâmica das capacidades nas empresas brasileiras: um estudo no período 2015-2017**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Mercadologia e Administração Estratégica**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 07 de maio de 2018.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves
COORDENADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Jonathan Simões Freitas
(CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Márcia Siqueira Rapini
(CEDEPLAR/UFMG)

Prof. Dr. Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz
(Fundação João Pinheiro/MG)

Prof. Dr. Daniel Paulino Teixeira Lopes
(CEFET/MG)

Para Esther

Agradecimentos

Ao meu marido, Haroldo Mota, por todo apoio, tolerância e compreensão durante todo o difícil período do doutorado.

À Universidade Federal de Minas Gerais pelo apoio institucional, pela oferta de uma possibilidade multidisciplinar riquíssima e pelos professores de alto nível e rigor intelectual com os quais convivi tanto na FACE (Administração e Economia) quanto na FAFICH e na Escola de Ciências da Informação.

Ao meu orientador, Allan Claudius, pelo rigor e objetividade aliados à confiança e respeito. Seu compromisso ético e sua produtividade são exemplos a serem seguidos.

Ao meu co-orientador, Carlos Alberto Gonçalves, por ouvir minhas ideias com interesse, pelos grandes ensinamentos e por confiar nesta proposta de pesquisa de um tema ainda pouco explorado no CEPEAD.

Aos meus pais, por compreenderem minha ausência e pelo apoio contínuo.

À Joana Meirelles por ter cuidado da Esther com amor materno durante esta jornada e por ter suportado os momentos difíceis durante a produção dessa tese.

Ao colega Daniel Paulino Teixeira Lopes pelo apoio pessoal e técnico em diversas dúvidas e dilemas durante essa trajetória.

Ao professore Manoel Leonardo Santos pelas aulas de metodologias de pesquisa.

Ao colega Leandro Alves Silva pela ajuda valiosa e generosa sobre metodologias de pesquisa.

Aos colegas de turma com os quais tanto aprendi e que compartilharam comigo um momento tão rico e, ao mesmo tempo, difícil.

Aos colegas da Fundação Dom Cabral que compreenderam e apoiaram o meu momento de vida e carreira e se dispuseram a adequar agendas e programas para me ajudar a manter o contato com as empresas e com a docência, em especial: Marisa Delfino e Valdemar Barros.

Ao professor Eduardo Albuquerque pelas excelentes aulas e discussões no caminho da construção de uma teoria econômica microevolucionária.

A todos os amigos e colegas de trabalho que disponibilizaram suas redes de contatos para me ajudar a encontrar respondentes para a pesquisa (em ordem alfabética):

- André Giovannini;
- Beatriz Coutinho;
- Claudio Geyer;
- Cloves Carvalho;
- Elismar Álvares¹;
- Enio Coradi;
- Herbert Steinberg;
- Janete Vaz;
- João Pedro Oliveira;
- Juliana Gonçalves;
- Ricardo Ribas.

A todos os conselheiros que dedicaram seu raro tempo para responderem à essa pesquisa, os quais, pelo compromisso de confidencialidade, não poderão ter seus nomes aqui divulgados. **MUITO OBRIGADA!** O nível de conhecimento e experiência que vocês possuem pode contribuir muito com a evolução dos estudos em Administração no Brasil.

¹ Um destaque especial necessita ser feito ao grande esforço realizado pela professora Elismar Álvares no contato e divulgação da pesquisa.

Resumo

O presente trabalho visa compreender a relevância das capacidades na explicação do desempenho das firmas em um contexto de crise econômica diante das propostas de uma teoria baseada em capacidades que tem se moldado no campo da estratégia empresarial. A análise conjunta de capacidades dinâmicas e ordinárias é utilizada em períodos distintos do triênio 2015-2017 e a evolução das mesmas é também adotada como forma de se avaliar as correlações entre os 4 construtos fundamentais do estudo: (1) capacidades dinâmicas, (2) capacidades ordinárias, (3) desempenho e (4) dinâmica do ambiente externo. Um estudo qualitativo com 85 empresas que possuem conselhos de administração formais e informais foi realizado por meio da aplicação de questionário estruturado a conselheiros de administração profissionais – os quais se confirmaram como respondentes com alto nível de formação e conhecimento. As análises das respostas se basearam em estatísticas descritivas e as conclusões foram complementares a alguns estudos atuais de relevância. Pode-se mostrar que, mesmo no ambiente dinâmico marcado pela crise econômica brasileira, os níveis de capacidades ordinárias são bastante superiores aos níveis de capacidades dinâmicas. Além disso, há indícios da relevância das capacidades dinâmicas mesmo em casos com ambientes externos menos dinâmicos e de um déficit no desenvolvimento das capacidades dinâmicas mesmo em empresas com maior nível gerencial no Brasil. A ideia de ambidestria é fortalecida como mecanismo de adaptação e influência sobre as forças do mecanismo de seleção ambiental, uma vez que capacidades dinâmicas e ordinárias juntas puderam explicar o desempenho das empresas da amostra de forma mais efetiva do que uma teoria pautada apenas nas capacidades dinâmicas.

Summary

This thesis aims to clarify the relevance of capabilities in explaining the performance of firms in a context of economic crisis following the proposal of a capabilities based theory that has been discussed in the field of business strategy. The joint analysis of dynamic and ordinary capacities is used in different periods of the 2015-2017 triennium and their evolution is also adopted as a way of evaluating the correlations between the four fundamental constructs of the study: (1) dynamic capabilities, (2) ordinary capabilities, (3) performance and (4) dynamics of the external environment. A qualitative study with 85 companies that have formal and informal boards of directors was carried out through the application of a structured questionnaire to professional directors – who confirmed themselves as respondents with a high level of training and knowledge. The data analyzes were based on descriptive statistics and the conclusions were complementary to some current studies of relevance. Even in the dynamic environment marked by the Brazilian economic crisis, the levels of ordinary capabilities are well above the levels of dynamic capabilities. In addition, there is evidence of the relevance of dynamic capabilities even in cases with less dynamic external environments and a deficit in the development of dynamic capacities even in companies with higher management level in Brazil. The idea of ambidexterity is strengthened as a mechanism of adaptation and influence on the forces of the environmental selection mechanism, since dynamic and ordinary capacities together could explain the performance of the companies of the sample more effectively than a theory based only on dynamic capabilities.

Lista de ilustrações

Figura 1: Modelo teórico da pesquisa: os construtos e suas relações.....	13
Figura 2: Esquema de hierarquização dos elementos que compõem as capacidades.....	20
Figura 3: Relação entre capacidades dinâmicas e ordinárias.	30
Figura 4: Um modelo estilizado de formação de capacidades e desempenho.....	31
Figura 5: Um novo modelo de relacionamento entre recursos, aprendizado, capacidades e desempenho.....	32
Figura 6: Modelo teórico básico para a explicação da dinâmica das capacidades.....	38
Figura 7: Elementos que originam a dinâmica ambiental.	41
Figura 8: Trajetórias da mudança setorial.	45
Figura 9: O modelo da pesquisa inserido na perspectiva temporal.....	51
Figura 10: Elementos para uma Visão Baseada em Capacidades	129

Lista de Tabelas

Tabela 1: Dados do PIB real brasileiro de 2014 ao 3º trimestre de 2017.....	61
Tabela 2: quantitativo de respondentes e respostas por respondente	79
Tabela 3: faixa etária dos conselheiros respondentes.....	79
Tabela 4: nível de formação dos respondentes.....	79
Tabela 5: nível de experiência em outros conselhos	80
Tabela 6: tempo de atuação do conselheiro nas empresas sobre as quais ele responde.....	80
Tabela 7: distribuição das empresas da amostra por setor	80
Tabela 8: ramos mais frequentes na amostra correspondendo a 54% do total da amostra.....	81
Tabela 9: porte das empresas da amostra	81
Tabela 10: forma jurídica das empresas da amostra.....	82
Tabela 11: Percepções sobre cada um dos elementos de DinAmb1 para 2015-16 e para o ano de 2017.....	83
Tabela 12: variação da percepção sobre cada um dos elementos do ambiente externo em 2017.	84
Tabela 13: Frequência de notas obtidas pela utilização da variável DinAmb2 a partir de estudos de Schilke (2014)	85
Tabela 14: correlação entre DinAmb1 e 2 para o período 2015 a 2017.....	86
Tabela 15: Correlações entre os elementos de Dinamb1 e Dinamb2 para o triênio 2015-17	87
Tabela 16: resultado do teste ANOVA para a DinAmb1 que demonstra a distinção entre um dos grupos setoriais da amostra	88
Tabela 17: Teste ANOVA para DinAmb1 sem o grupo da indústria.....	89
Tabela 18: Teste ANOVA para dinâmica ambiental 2015-2017 medida pela escala DinAmb2	89
Tabela 19: Teste anova para avaliar a diferença da dinâmica ambiental (DinAmb2) entre os grupos serviço, varejo e construção	90
Tabela 20: Níveis de dinâmica ambiental medidos por DinAmb1 percebidos pelos dois grupos setoriais da amostra	90
Tabela 21: Dinâmica ambiental medida por DinAmb2 por setor.....	91
Tabela 22: a distribuição das notas dos 85 casos para as capacidades dinâmicas no biênio 2015-16.....	93
Tabela 23: variação das capacidades dinâmicas em 2017.....	94
Tabela 24: frequência das notas dos 85 casos para as capacidades ordinárias no biênio 2015-16.	96
Tabela 25: variação das capacidades ordinárias em 2017	97
Tabela 26: correlações (rô de Spearman) entre as capacidades dinâmicas e ordinárias nos períodos de 2017, biênio 2015-17 e triênio consolidado	98

Tabela 27: teste de correlação entre as capacidades e o nível de melhoria das capacidades	99
Tabela 28: EBITDA relativo aos principais concorrentes em cada ano do período de análise.	101
Tabela 29: evolução do EBITDA relativo à concorrência em 2016 e 2017.....	101
Tabela 30: variação do desempenho das empresas no período 2016 a 2017	102
Tabela 31: coeficientes Rô Spearman entre as capacidades nos diversos períodos e o desempenho geral no ano de 2017	103
Tabela 32: Estatística descritiva para os grupos de desempenho da amostra.....	104
Tabela 33: correlação entre variáveis relativas às capacidades dinâmicas 2017 e o desempenho geral 2017.....	106
Tabela 34: correlação entre todas as capacidades ordinárias investigadas e o desempenho.....	107
Tabela 35: Correlações de Spearman entre os elementos contidos em DinAmb1 e o desempenho das empresas.....	108
Tabela 36: Correlações de Spearman entre os elementos contidos em DinAmb2 e o desempenho das empresas.....	109
Tabela 37: Variação das capacidades dinâmicas e ordinárias por quadrante de evolução do desempenho.....	111
Tabela 38: Variação do Desempenho2017 e das capacidades 2015-17 por faixa de dinâmica ambiental no triênio 2015-2017	114
Tabela 39: Variação do Desempenho2017 e das capacidades 2017 por faixa de dinâmica ambiental no período 2017.....	114
Tabela 40: estatísticas descritivas para os 5 grupos distintos de dinâmica ambiental considerando-se o período 2015-17	115

Sumário

1. Introdução	11
2. Referencial teórico – capacidades, ambiente externo e desempenho das empresas	16
2.1. Capacidades: origens teóricas, conceitos e tipologias	16
2.2. Capacidades dinâmicas	21
2.3. As capacidades ordinárias	26
2.4. A relação entre capacidades dinâmicas e ordinárias	29
2.5. A dinâmica das capacidades: capacidades dinâmicas e ordinárias à luz da teoria evolucionária	33
2.6. A dinâmica ambiental	39
2.7. Desempenho da firma como resultado das capacidades	45
2.8. Síntese teórica do estudo	49
3. Procedimentos metodológicos	53
3.1. Categorias e escalas de medição e análises	59
3.1.1. A dinâmica ambiental e o contexto brasileiro	59
3.1.2. Capacidades dinâmicas	65
3.1.3. Capacidades ordinárias.....	67
3.1.4. Desempenho empresarial	68
3.1.5. Outras variáveis.....	69
3.2. A seleção dos respondentes (e das empresas)	70
3.3. A elaboração do instrumento de coleta de dados	73
3.4. Entrevistas cognitivas	74
3.5. Aplicação do instrumento	76
4. Análise dos dados	78
4.1. Os respondentes	79
4.2. As empresas	80
4.3. A dinâmica ambiental	82
4.4. Capacidades dinâmicas	91
4.5. Capacidades ordinárias	95
4.5.1. Correlação entre as capacidades.....	98
4.6. O desempenho das empresas da amostra	99
4.6.1. Relação entre capacidades e desempenho: explorando a melhor forma para a correlação dos construtos	102
4.7. Relação entre capacidades e desempenho em diferentes níveis de dinâmica ambiental	112
5. Conclusões	116
6. Bibliografia	131

1. Introdução

Esta tese busca investigar as capacidades das firmas de forma ampla – incluindo capacidades dinâmicas e ordinárias – com o objetivo de se compreender sobre a relação entre capacidades, dinâmica ambiental e desempenho das empresas. Assim, a seguinte pergunta geral orientou a investigação conduzida: **durante o período marcado por recente crise político-econômica no Brasil, as capacidades dinâmicas e ordinárias das empresas explicaram o desempenho de empresas localizadas no país?**

A motivação para essa pergunta tem origens teóricas: em primeiro lugar, deve-se à grande ênfase dada às capacidades dinâmicas atualmente no campo da economia e da estratégia como condições fundamentais para o desempenho das empresas. Tal fato tem conduzido à delimitação de uma visão baseada em capacidades (LI et al., 2008; LEIBLEIN, 2011; VOGEL; GÜTTEL, 2013; PISANO, 2015; KARNA; RICHTER; RIESENKAMPPFF, 2016; TEECE, 2017), mas que não permitiu que outros tipos de capacidades tivessem tratamento investigativo apropriado no processo de geração de riqueza.

Em segundo lugar, deve-se à necessidade de se compreender a aplicação do conceito das capacidades em ambientes dinâmicos, mas que não sejam necessariamente determinados pela evolução tecnológica, tais como mercados emergentes e imaturos, características que, até hoje, aproximam-se melhor da economia brasileira.

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

Sobre o contexto no qual as capacidades dinâmicas seriam mais relevantes, alguns estudos investigam o papel moderador da dinâmica ambiental sobre a relação capacidade-desempenho (JANSEN; BOSCH; VOLBERDA, 2006; JIAO et al., 2013; SCHILKE, 2014; TIAN TIAN; YE ZHUANG; QIAN QIAN, 2014). Entretanto, a própria definição da dinâmica ambiental encontra-se ainda vaga no campo da estratégia e embasada em trabalhos bastante antigos (DESS; BEARD, 1984; DUNCAN, 1972), demonstrando uma limitação na discussão teórica sobre o tema.

Tal fato pode se justificar pela forte valorização da perspectiva da visão baseada em recursos que domina os estudos sobre estratégia (CALDAS, 2010; HOSKISSON; HITT, 1999). Entretanto, em um contexto de crise econômica e política como o que marcou o Brasil desde o ano de 2015, a realidade ambiental pode tornar-se mais crítica, e as relações entre capacidades e desempenho merecem novas investigações.

Em pesquisa bibliográfica realizada durante todo o ano de 2017 ao início de 2018 nas principais bases de periódicos para o campo da Administração – *Web of Science, Scopus, Scielo, Ebsco e SPELL* – por meio do Portal de Periódicos CAPES, apenas três trabalhos (FAINSHMIDT; NAIR; MALLON, 2017; MAKKONEN et al., 2014; SCHILKE, 2014) se referiam a estudos localizados em períodos de crise econômica. Entretanto, além de apresentarem conclusões concorrentes, discutem realidades distantes da brasileira e destacam a necessidade de maiores aprofundamentos sobre o tema a fim de que se possa contribuir para uma teoria de capacidades mais completa.

O Brasil experimentou períodos de relativa estabilidade a partir da criação do plano Real em julho de 1994. A partir de 2014, mudanças no cenário político e econômico impactaram fortemente as empresas brasileiras em geral, as quais precisaram reagir para manterem o processo de geração de riqueza, ou, pelo menos, sobreviverem a esse período incerto em função da escassez de recursos e da redução da demanda.

Acredita-se que a análise do comportamento das empresas diante desse cenário e a relação desse comportamento com o desempenho pode oferecer pistas e conclusões relevantes para uma teoria de capacidades que explique a estratégia das empresas sob uma perspectiva que considere tanto elementos da visão baseada em recursos (BARNEY, 1991) – VBR – quanto elementos da escola da economia industrial e do paradigma estrutura-conduta-desempenho – E-C-D (CLARK, 1966; PORTER, 1986).

Além de se buscar a resposta à pergunta geral prevista acima, buscou-se também empreender uma análise teórica que permita identificar se as capacidades são construtos ideais que possam contribuir com a evolução do estágio atual das teorias da estratégia nos estudos acadêmicos sendo associadas tanto ao desempenho das empresas quanto ao ambiente externo à firma.

O desenho esquemático contido na Figura 1 esclarece os construtos básicos aqui relacionados na tentativa de uma construção de uma teoria baseada em capacidades que possa explicar o desempenho da firma. O modelo geral da pesquisa adota a dinâmica ambiental como moderadora da relação entre capacidade dinâmica e desempenho (BARON; KENNY, 1986; JANSEN; BOSCH; VOLBERDA, 2006; TIAN TIAN; YE ZHUANG; QIAN QIAN, 2014), o que é aqui considerado como uma evolução sobre a perspectiva da visão baseada em recursos (VBR) e acrescenta as capacidades ordinárias como elementos complementares e dependentes das primeiras e diretamente relacionadas ao desempenho (KARNA; RICHTER; RIESENKAMPFF, 2016). Além disso, o fator tempo é aqui inserido no intuito de esclarecer e testar a relação entre os construtos selecionados.

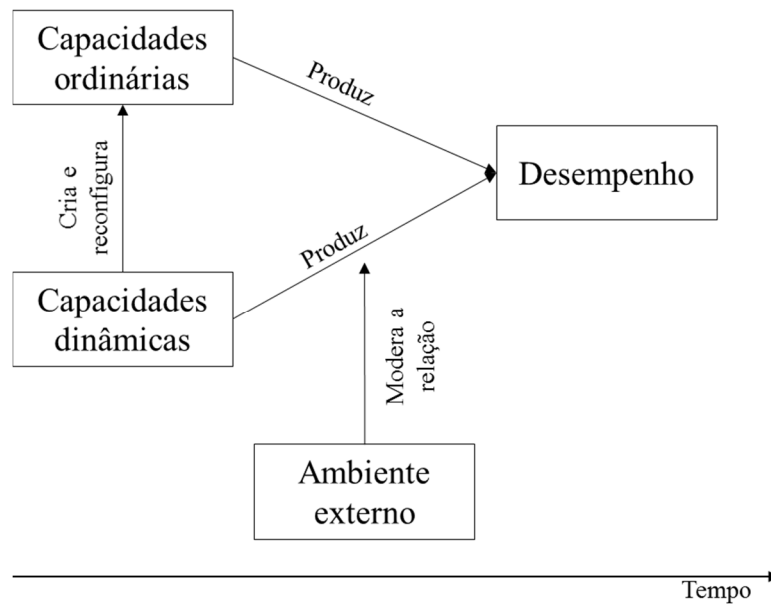


Figura 1: modelo teórico da pesquisa: os construtos e suas relações. Fonte: elaborado pela autora.

Em função da necessidade de compreensão do ambiente externo, a utilização de estudos atuais sobre o tema é somada à base teórica do paradigma E-C-D e à teoria evolucionária. Enquanto o primeiro parte da visão de que a estrutura do setor é determinante da conduta e do desempenho das firmas (BAIN, 1956; PORTER, 1986; SCHERER; ROSS, 1990), contribui com formas de se analisar o ambiente externo às empresas.

Já a teoria evolucionária explica com maior profundidade tanto o mecanismo de seleção ambiental quanto a existência das capacidades diante dele (NELSON; WINTER, 2005) oferecendo a possibilidade teórica de um processo de evolução mais dinâmico e não linear para as firmas – pautado por elementos do ambiente externo, aprendizado, idiosincrasias e incerteza – o qual, somado à percepção chandleriana (CHANDLER JR, 1992) do papel das capacidades para o crescimento das empresas formam o pano de fundo teórico fundamental do presente trabalho.

Além da relação dinâmica ambiental – capacidades – desempenho, uma investigação aqui realizada é a de que a dinâmica e seleção ambiental preconizadas tanto pela teoria das capacidades dinâmicas quanto pela teoria evolucionária (NELSON e WINTER, 2005) não elimina a busca de bases estáveis de competição por determinados períodos. E, justamente nesses períodos, as capacidades ordinárias parecem demonstrar destaque. A proposta ‘penroseana’ (PENROSE, 2006), ainda na década de 1950, merece maior aproveitamento no campo teórico da estratégia e auxilia nessa compreensão:

“A longo prazo, a lucratividade, a sobrevivência e o crescimento de uma firma não dependem tanto da eficiência com a qual ela é capaz de organizar a produção de até um conjunto altamente diversificado de produtos, quanto de sua capacidade de estabelecer uma ou mais bases

amplas e relativamente seguras sobre as quais possa vir a adaptar e estender suas atividades em um mundo incerto, mutável e competitivo. Mais do que a escala de produção ou até, dentro de limites, do que o tamanho da firma, é a natureza da posição básica por ela estabelecida que constitui o principal fator a considerar." (p. 214).

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

Assim as correntes teóricas aqui investigadas se encaixam: enquanto o paradigma E-C-D contribui com a explicação de condições ambientais para a existência de bases mais ou menos seguras para a firma, o mecanismo de seleção ambiental de Nelson e Winter (2005) conecta tais condições à existência e evolução das capacidades como recursos. Enquanto as capacidades dinâmicas refletem formas de perceber ou criar tais bases, as capacidades ordinárias servem para aproveitá-las com certa segurança por tempo suficiente para a produção de valor econômico.

Nessa linha de argumentação, crises no contexto externo à firma são altamente relevantes e torna-se necessário investigar se a teoria das capacidades dinâmicas pode explicar o desempenho das empresas que conseguem sobreviver a tais períodos turbulentos. Nesse caso, se abriria uma nova via para a aplicação teórica do construto das capacidades – contextualizadas em ambientes de crise. Esse tipo de esforço, além de escasso no campo dos estudos administrativos, depende do aproveitamento de momentos históricos como o atualmente apresentado no Brasil.

O estudo de Karna, Richter e Riesenkauff (2016) oferece as principais bases para a articulação aqui conduzida, sendo a principal referência utilizada para um relacionamento consistente entre capacidades dinâmicas e ordinárias na explicação do desempenho diante da dinâmica ambiental. Protogerou, Caloghirou e Lioukas (2011), Schilke (2014) e Takahashi, Bulgacov e Giacomini, (2016) também envidaram esforços nesse sentido e serão úteis na crítica dos modelos atuais e na construção de indicadores de medição das capacidades.

A tese está estruturada da seguinte forma: em primeiro lugar, o referencial teórico foi organizado a fim de reunir elementos teóricos para a compreensão tanto dos construtos investigados – capacidades, dinâmica ambiental e desempenho – quanto da relação entre eles. Seguiu-se disso, uma investigação acerca da realidade ambiental brasileira a fim de se perceber quais elementos e dinâmicas foram preponderantes no cenário nacional desde 2015 e podem ter determinado o comportamento e o desempenho das empresas.

A partir dos conceitos, teorias e realidades encontradas, tanto a respeito das capacidades quanto do desempenho e da dinâmica ambiental, o capítulo de metodologia esclareceu o desenho da pesquisa: um estudo qualitativo descritivo com conselheiros de administração de empresas diversas, uma vez que se tratam, geralmente, de profissionais com mais alto nível de visão

estratégica das firmas, além de possuírem visão ampla do mercado a ponto de poderem oferecer um julgamento relativizado com relação a empresas do mesmo ou de outros setores.

Posteriormente, um capítulo com a apresentação dos dados e suas análises permitiu que detalhamentos e validações do modelo geral proposto conduzissem ao capítulo de conclusões, as quais trazem luz sobre aspectos fundamentais acerca das teorias investigadas e seu alinhamento ao contexto brasileiro.

2. Referencial teórico – capacidades, ambiente externo e desempenho das empresas

O referencial teórico segue, primeiramente, contextualizando o conceito das capacidades de forma ampla, a fim de embasar as discussões e distinções acerca das capacidades dinâmicas e ordinárias. As últimas são justificadas como complementares às primeiras e indissociáveis para o desempenho, lógica fundamental a uma teoria baseada em capacidades. A fim de contribuir para uma retomada organizada do construto das capacidades no campo da estratégia, busca-se realizar uma leitura histórica e integrar as diversas teorias que se derivam desta temática. Salienta-se, também, uma preocupação ontológica a respeito da classificação e definição das capacidades, por se considerar que a falta de conceitos fortemente embasados é contraproducente nas ciências administrativas, uma vez que impede a rastreabilidade e o relacionamento de ideias diversas sobre um mesmo fenômeno.

Posteriormente, teorias e estudos acerca da dinâmica ambiental são investigados e criticados, especialmente, no sentido da falta de maiores aprofundamentos sobre o tema enquanto construto fundamental à lógica das capacidades dinâmicas. Em um terceiro momento, o construto do desempenho é discutido à luz dos principais estudos que consideram o tema. São apresentadas as fragilidades e escolhas teóricas acerca deste construto multidimensional.

A partir desses tópicos básicos, uma síntese teórica sobre a forma como esses elementos se relacionam é estabelecida, e o modelo geral da pesquisa passa por maiores detalhamentos.

2.1. Capacidades: origens teóricas, conceitos e tipologias

Seguindo a linha da visão baseada em recursos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 2001), acadêmicos do campo da estratégia aceitam a ideia genérica de que as capacidades organizacionais sejam a principal origem do desempenho das empresas (DRNEVICH; KRIAUCIUNAS, 2011). Chandler (1992, p. 83) já afirmava que “*organizational capabilities, honed by oligopolistic competition, provided the dynamic not only for the continuing growth of such firms, but also for the industries which they dominated, and for the national economies in which they operated*”². Mesmo com tamanha relevância, há ainda uma falta de delimitação clara entre os tipos de capacidades (HINE et al., 2013).

Definições, origens e tipologias das capacidades são ainda fluidas e pouco discutidas nos níveis ontológico e epistemológico, e os diversos diálogos teóricos entre autores renomados demonstram que o campo ainda merece maiores validações conceituais (FELIN et al., 2012;

² Tradução livre: “capacidades organizacionais, moldadas pela competição oligopolista, oferecem a dinâmica não só para o crescimento contínuo dessas firmas, mas também dos setores que elas dominam e para as economias nacionais nas quais elas operam”.

PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013), a fim de que possa se confirmar, inclusive, como uma via teórica consistente para explicar o comportamento das firmas.

Foss *et al* (2012) salientam que existem conceitos heterogêneos e foram os primeiros a destacar formalmente falhas ontológicas com relação às capacidades, ainda que não tenham tido como objetivo o equacionamento de tal questão. Talvez por essa deficiência ainda atual nos estudos sobre o tema, diversas definições sejam propostas, fazendo, inclusive, com que ideias concorrentes sejam aplicadas como se fossem complementares (HELFAT; LIEBERMAN, 2002).

O conceito de capacidade começou a ganhar relevância no campo da Economia a partir de estudos de Nelson e Winter (2005) na década de 1970 para a descrição de uma teoria evolucionária da mudança econômica, trabalho de grande relevância e reconhecimento. Para os autores, capacidades são conjuntos produtivos das firmas que caracterizam estados de conhecimento. Elas estão incorporadas à estrutura organizacional, a qual “está mais bem adaptada para certas estratégias do que para outras” (p. 65) em função de suas rotinas. Os autores, entretanto, deram mais ênfase à definição de rotinas do que de capacidades e não esclareceram as relações entre os dois construtos (FELIN *et al.*, 2012). Mas o caráter evolucionário fica claro, uma vez que “rotinas podem ser acionadas de formas complexas pelos sinais do ambiente” (p. 203).

Chandler (1992) seguiu a linha daqueles autores valorizando as capacidades como (1) uma entidade relevante para a própria definição da firma, (2) como elementos fundamentais para a explicação dos ganhos de escala e escopo necessários ao desenvolvimento da firma americana no início do século XX e (3) como fontes de vantagem competitiva. O autor as define como hierarquias de rotinas organizacionais praticadas, as quais teriam o potencial de demonstrar as necessidades específicas da firma no momento das transações.

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

Apesar de assumir que seja impossível desenvolver uma tipologia exaustiva e mutuamente excludente de capacidades, o autor propõe três tipos gerais de capacidades: na primeira categoria, trata capacidades que refletem a habilidade de desempenhar capacidades básicas da firma de forma mais eficiente do que os concorrentes. Na segunda categoria, ele considera capacidades que possuam como tema comum a melhoria dinâmica, tais como processos repetitivos de inovação, flexibilidade e resposta a tendências de mercado. Na terceira categoria, ainda que relacionada às últimas melhorias dinâmicas, ele considera os *insights* metafísicos da estratégia, os quais permitem que a firma reconheça o valor intrínseco de outros recursos para desenvolver novas estratégias antes dos competidores.

Ao lançarem o conceito das capacidades dinâmicas, Teece *et al.* (1997) inauguraram uma nova ‘escola’ que remonta às definições dos autores anteriores, mas em setores específicos de tecnologia e com definições ainda genéricas. O sucesso do novo construto exigiu a rediscussão das definições das capacidades, e tanto Richard Nelson quanto Sidney Winter foram vozes ativas nessa retomada (DOSI; NELSON; WINTER, 2001; FOSS *et al.*, 2012; JACOBIDES; WINTER, 2005; WINTER, 2003). David Teece (2014) produziu trabalhos bastante recentes que continuam a discutir a conceituação do tema que foi lançado há mais de 20 anos.

Dosi, Nelson e Winter (2001) consideraram que as capacidades são unidades de análise de larga escala, as quais têm um propósito reconhecidamente exposto em termos de resultados significativos e que são significativamente moldadas pela decisão consciente tanto no seu desenvolvimento quanto no seu desdobramento. Os autores diferenciam o conceito de capacidades do conceito de rotinas salientando que as últimas são geralmente encontradas em contextos onde ninguém pode explicar o que sejam, exceto pela vaga ideia de termos como ‘coisas que acontecem por aqui’. Nesse sentido, as capacidades parecem materializar com mais clareza o conjunto de rotinas que a empresa possui.

Winter (2003) definiu uma capacidade organizacional como uma rotina de alto nível (ou uma coleção de rotinas). Em trabalho posterior com colegas (FOSS *et al.*, 2012), ele considerou capacidades como conjuntos de rotinas com seus fluxos de implementação que conferem à gestão um conjunto de opções para decisões sobre a produção de resultados relevantes de um tipo particular.

A partir da definição acima, os autores ainda buscam isolar conceitualmente os componentes informação e conhecimento das rotinas e capacidades, situando-os no contexto evolucionário, temas caros aos construtos analisados. Segundo eles,

“in the routines and capabilities conceptualization, the knowledge lives in diverse places, that is distributed and situated, and that the coherence that you ultimately see in productive action is the product of evolutionary processes and learning, which put it all together in the course of time”(p. 177).³

Além da importância do aprendizado e da visão processual, os autores explicam que capacidades existem no nível da firma e não do indivíduo, têm algum nível de inflexibilidade e apresentam estabilidade de tempos em tempos.

Teece (2014) definiu o construto das capacidades como um conjunto de atividades correntes ou potenciais que utilizam os recursos produtivos da firma para fazer ou entregar produtos ou serviços. Assim, não seriam classificadas apenas mediante um resultado

³ Tradução livre: na conceptualização de rotinas e capacidades, o conhecimento vive em diversos lugares, distribui-se e situa-se, e a coerência que você geralmente vê na atividade produtiva é o produto de processos evolucionários e aprendizado, os quais os agregam no curso do tempo.

objetivamente comprovado. Zahra e George (2002) já seguiam essa linha ao considerar capacidades que existem tanto como potencial quanto como realidade.

Teece (2014) também esclarece que capacidades não são intenções, motivações ou estratégias da firma e que são utilizadas, independentemente da resistência das circunstâncias, como forma de produzir resultados desejados. Elas surgem do aprendizado, dos recursos e da história organizacional e são liberadas a partir de propósitos ou produtos específicos.

No campo não acadêmico, o conceito de capacidades centrais como essência da vantagem competitiva ganhou espaço a partir das competências organizacionais de Prahalad e Hamel (1990). A ideia dessas *core capabilities* é, até os dias atuais, utilizada (LEINWAND; MAINARDI, 2012), a despeito de um paradoxo entre capacidades centrais *versus* rigidez (LEONARD-BARTON, 1992), segundo o qual a visão de capacidades centrais inibiria a inovação e reconfiguração.

Quanto à relação com os recursos, há autores que tratam capacidades como sinônimas a eles, sem esclarecer qualquer nível de distinção hierárquica (KARNA; RICHTER; RIESENKAMPPFF, 2016; TIDD, 2000). Defende-se aqui que essa opção epistemológica dificulta a compreensão do conceito e de seus microfundamentos, uma vez que, estando em um mesmo nível, recursos utilizados por vários tipos de capacidades acabam sendo diluídos e impossibilitados de serem tratados como microfundamentos, atrapalhando uma tipificação mais adequada, com elementos mutuamente excludentes.

Já Helfat e Lieberman (2002) mantêm a ideia original de Nelson e Winter (2005) dissociando esses dois conceitos, o que oferece mais flexibilidade aos fins explicativos. Nesse sentido, recursos não são sinônimos de capacidades, mas são forjados e manipulados por elas, confirmando o caráter altamente relacionado entre esses conceitos (FOSS et al., 2012).

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

A partir do exposto e com o intuito de organizar uma série de construtos que dominam o campo de estudos da estratégia sem maiores delimitações, o seguinte esquema de explicação hierárquica dos elementos que constituem e se relacionam com as capacidades é apresentado (Figura 2: Esquema de hierarquização dos elementos que compõem as capacidades).

Fonte: elaborado pela autora). Enquanto as habilidades individuais estão inseridas nas rotinas e capacidades organizacionais, outros recursos perpassam todo o tipo de trabalho realizado, podendo ser utilizados da forma como melhor convier à ação em curso. Dessa forma,

a utilização econômica das rotinas é coordenada nas capacidades. Enquanto toda capacidade/rotina/habilidade é um recurso, nem todo recurso é uma capacidade/rotina/habilidade.

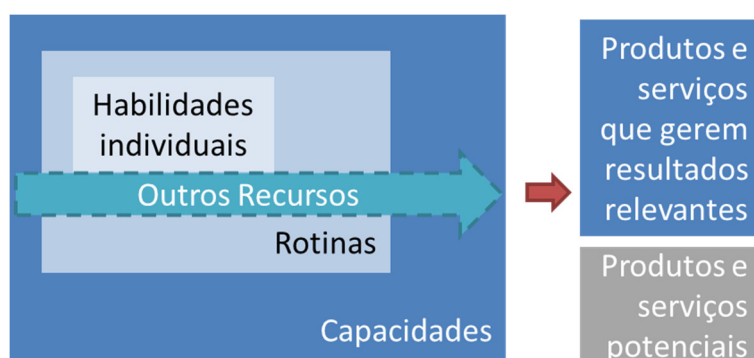


Figura 2: Esquema de hierarquização dos elementos que compõem as capacidades.
Fonte: elaborado pela autora.

Buscando-se a caracterização das capacidades, Drnevich e Kriauciunas (2016) citam alguns tipos e características delas: genéricas, organizacionais, ordinárias, dinâmicas, heterogêneas e homogêneas. Entretanto, tal esforço é feito sem maiores aprofundamentos e sem oferecer um conjunto de categorias bem delimitadas.

Kolk e Rungi (2012) dividem as capacidades em dois tipos: exploratórias e exploratórias. As primeiras são voltadas para a inovação e visão de longo prazo, enquanto as últimas visam avançar sobre os conhecimentos já existentes para objetivos de curto prazo. Para os autores, capacidades operacionais (aqui tratadas como ordinárias) se aproximam das capacidades exploratórias, enquanto as dinâmicas se aproximam das capacidades exploratórias. Entretanto, elas não são tratadas como sinônimos, principalmente porque sua nomenclatura é definida em função do horizonte da visão estratégica (exploratórias miram o longo prazo e exploratórias, o curto) e não do objetivo ou amplitude das mudanças. Todos os seus exemplos, entretanto, adequam-se às categorias ordinárias x dinâmicas que serão apresentadas a seguir.

Já no aspecto funcional das capacidades, tanto Dosi, Nelson e Winter (2001) quanto Teece (2014) deixam claro que elas são responsáveis pelo desempenho. Helfat e Lieberman (2002) sinalizam a importância das capacidades prévias para novos entrantes em um setor, uma vez que até mesmo a opção por um determinado mercado é um tipo de capacidade. Já as capacidades do tipo dinâmicas são originalmente tratadas como fontes de vantagens competitivas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), portanto, nesse sentido, deverão produzir (ou ser) recursos raros, valiosos e de difícil imitação e substituição (BARNEY, 1991).

Para tipos ou hierarquias de capacidades, adota-se aqui o recorte de Winter (2003), que as distingue entre: (1) capacidades ordinárias (ou de nível zero) – aquelas que permitem que uma firma sobreviva no curto prazo e (2) capacidades dinâmicas – aquelas que operam para estender, modificar ou criar capacidades ordinárias.

Teece (2014) dá continuidade a essa separação e a diferencia entre esses dois tipos, conforme Quadro 1. Para o autor, as capacidades ordinárias tratam apenas do desempenho de funções administrativas, operacionais e relativas à governança que são tecnicamente necessárias ao cumprimento de tarefas. Já as dinâmicas envolveriam capacidades de mais alto nível que podem redirecionar e reconfigurar as atividades ordinárias da firma para patamares mais vantajosos.

Já Hine *et al* (2013) contribuem nessa linha e propõem uma hierarquia de capacidades em três níveis: (1) capacidades dinâmicas de aprendizado (alto nível), (2) capacidades dinâmicas funcionais (nível inferior) e (3) capacidades ordinárias (de primeiro nível). Nesse modelo, um nível zero é constituído pelas rotinas, as quais não são tratadas como capacidades. As capacidades dinâmicas de aprendizado estão no nível metafísico, criativo e na habilidade de aprendizado e estão focadas na criação de novas capacidades agindo **por meio** das capacidades existentes para impactar os resultados e o desempenho da firma. Tais capacidades existentes seriam, portanto, capacidades de segundo nível, mas ainda dinâmicas, por estarem relacionadas às mudanças nas entregas e resultados, mas agora de forma direta.

Danneels (2016) utiliza os termos capacidades de primeira e segunda ordem para tratar de capacidades operacionais e de capacidades capazes de adicionar novos recursos à firma, uma definição que também pode ser aceita para se conceitualizar capacidades dinâmicas e ordinárias.

Quadro 1: Algumas diferenças entre capacidades ordinárias e dinâmicas

	Capacidades Ordinárias	Capacidades Dinâmicas
Propósito	Eficiência técnica em funções do negócio	Atingir congruência com necessidades do cliente e com oportunidades tecnológicas e do negócio
Forma de obtenção	Adquirir ou construir (aprendendo)	Construir (aprendizado)
Esquema tripartite	Operar, administrar, governar	Sentir, apreender, transformar
Rotinas chave	Melhores práticas	Processos exclusivos
Ênfase gerencial	Controle de custos	Orquestração e liderança empreendedora dos ativos
Prioridade	Fazer as coisas bem feitas	Fazer as coisas certas
Imitação	Relativamente imitáveis	Inimitáveis
Resultados	Adequação técnica (eficiência)	Adequação evolucionária (inovação)

Fonte: traduzido pela autora a partir de Teece (2014).

A literatura acima explicitada deixa clara a diversidade de conceitos e modelos e demonstra a complementariedade excludente entre capacidades dinâmicas e ordinárias, as quais formam a base do modelo teórico da presente pesquisa e sofrerão aprofundamento teórico a seguir.

2.2. Capacidades dinâmicas

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

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

Originalmente, tal dinâmica seria oriunda das mudanças tecnológicas em um mundo schumpeteriano (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), e, ao explicarem como a firma pode se defender ou tirar melhor proveito desse tipo de adversidade, as capacidades dinâmicas ganharam espaço nos estudos acadêmicos, mesmo com as críticas ao construto como sendo tautológico e mal delimitado (KARNA; RICHTER; RIESENKAMPPFF, 2016). Hoje, as capacidades dinâmicas formam uma linha de estudos promissora no campo da estratégia (PETERAF, 2013), especialmente por explicar a origem da inovação.

Teece (2014) considera que elas criam, reconfiguram e governam outras atividades organizacionais, e cita o caráter idiossincrático das mesmas, o qual já havia sido previsto por Eisenhardt e Martin (2000). Para esses últimos, capacidades dinâmicas são conjuntos de processos estratégicos e operacionais, específicos e identificáveis, tais como desenvolvimento de produtos, tomada de decisão estratégica e alianças. Não são nem vagas nem tautológicas, mas sim idiossincráticas.

A despeito da disseminação e concordância acerca das capacidades dinâmicas como fonte de vantagens competitivas, Peteraf, Di Stefano e Verona (2013) salientam as incompatibilidades entre as duas principais visões que as definem: a de Teece et al. (1997) e a de Eisenhardt e Martin (2000). Tais diferenças não são sequer percebidas pela maioria dos autores que citam tais trabalhos, mas se relacionam principalmente à forma como as capacidades são situadas no ambiente externo. Enquanto os primeiros tratam do ambiente em mudança, os segundos tratam de ambientes velozes, o que conduz a uma conclusão de que melhores práticas das firmas possam ser consideradas como capacidades dinâmicas. Tal contraponto é um dos argumentos fundamentais do presente trabalho na busca tanto de uma definição e caracterização aprofundada

das capacidades quanto para a compreensão do significado de dinâmica ambiental. O Quadro 2 explicita a visão desses dois artigos principais de forma comparada:

Quadro 2: Conceitos contrastantes sobre capacidades dinâmicas na visão de Eisenhardt e Martin (2000)

	Visão tradicional das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997)	Nova visão proposta por Eisenhardt e Martin (2000)
Definição das capacidades dinâmicas	Rotinas para aprender rotinas	Processos organizacionais específicos e estratégicos (ex: inovação em produtos, tomada de decisão estratégica, alianças) por meio dos quais gestores alteram sua base de recursos
Heterogeneidade	Idiossincráticas, ou seja, específicas da firma	Não necessariamente idiossincráticas, podendo ter características comuns, como melhores práticas, com detalhes idiossincráticos
Padrões	Detalhadas, rotinas analíticas	Dependentes do dinamismo de mercado, variando de rotinas detalhadas e analíticas até rotinas experimentais e simples
Resultados	Previsíveis	Dependendo do nível de dinamismo de mercado, podem ser previsíveis ou imprevisíveis
Vantagem competitiva	Vantagem competitiva sustentável oriunda de capacidades dinâmicas VRIO ⁴	Derivada de capacidades dinâmicas valiosas, relativamente raras, substituíveis e fungíveis ⁵
Evolução	Trajectoria única	Trajectoria única marcada por mecanismos de aprendizado como erros, práticas e codificação

Fonte: elaborado pela autora a partir de tradução e adaptação de Eisenhardt e Martin (2000).

Peteraf, Di Stefano e Verona (2013) propõem uma conciliação para as diferenças entre as principais definições de capacidades dinâmicas a partir da ideia de que elas possam contribuir para a vantagem competitiva da firma mesmo se tomarem a forma de melhores práticas. Para tanto, tais melhores práticas devem satisfazer condições “VRIO” – valiosas, raras, de difícil imitação e organizáveis na busca por valor – em bases contingenciais.

Entretanto, discussões posteriores que pudessem validar algum consenso na definição das capacidades dinâmicas não foram encontradas. O Quadro 3 sintetiza visões de diversos autores a fim de organizar as diversas terminologias e definições. Além das definições, características são destacadas a fim de se melhorar a compreensão do conceito.

⁴ Valiosas, raras, de difícil imitação e organizáveis para a captura de valor.

⁵ Capacidades fungíveis são ‘consumidas’ ao longo de sua utilização, o que denota a necessidade de renovação das mesmas.

Quadro 3: Definições e descrições das capacidades dinâmicas

Autor	Definições e descrições
Danneels (2002)	Capacidades de construir novas competências de primeira ordem
Winter (2003)	Capacidades que operam para estender, modificar ou criar capacidades ordinárias
Zahra, Sapienza e Davidsson (2006)	<p>Os autores defendem que uma boa definição não pode ser dada ao se definir o conceito em termos de seus resultados, logo, capacidades dinâmicas não podem ser relacionadas à produção de desempenho superior em ambientes dinâmicos. Salientam que as capacidades dinâmicas detêm um potencial para influenciar o desempenho da firma, o qual é moderado pelo dinamismo do ambiente externo. Elas são necessárias, mas não suficientes para uma vantagem sustentada, dependendo das capacidades ordinárias para tanto.</p> <p>Capacidades dinâmicas se desenvolvem a partir de tentativas para lidar diretamente com os desafios de se manter capacidades ordinárias vibrantes e com o aprendizado organizacional que ocorre por meio da aquisição de conhecimentos novos, internos e externos.</p>
Helfat <i>et al.</i> (2007)	Capacidades de criar, estender ou modificar a base de recursos da firma, fazendo com que ela tenha habilidade de mudar e adaptar. Tais capacidades podem permitir que a firma tenha mais probabilidade de sobrevivência e mais alto nível de desempenho pelo aumento de receita e lucros.
Wang e Ahmed (2007)	<p>São específicas: seu mecanismo de transformação pode ser revelado e elas contemplam três fatores elementares que explicam como a reconfiguração de recursos atinge a vantagem competitiva no mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacidade adaptativa (pesquisa e balanceamento entre exploração e exploração); - capacidade absorptiva; - capacidade inovativa (focada em produtos e serviços ao mercado).
Drnevich e Kriauciunas (2011)	Permitem que a firma crie, modifique, expanda, altere as capacidades ordinárias.
	Idiossincráticas, raras e, portanto, heterogêneas
	Sua raridade não é sustentável no longo prazo, dado que podem ser imitáveis e vulneráveis à substituição por terem elementos-chave em comum. Tais elementos permitem que as firmas desdobrem e gerenciem suas capacidades dinâmicas.
	Devem ser mais únicas à firma do que as capacidades ordinárias uma vez que influenciam a habilidade da firma em mudar.
Teece (2014)	Capacidades dinâmicas possibilitam que a firma integre, construa e reconfigure recursos internos e externos para manter sua liderança em ambientes continuamente em movimento. Para tanto, elas precisam ser acompanhadas de recursos difíceis de serem imitados e de uma boa estratégia.

Fonte: elaborado pela autora.

Originariamente, as capacidades dinâmicas foram situadas em um mundo *schumpeteriano* dinâmico, de competição baseada na inovação, rivalidade de preço e

desempenho, retornos crescentes e destruição criativa de competências existentes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A partir da visão baseada em recursos (BARNEY, 1991) e das teorias evolucionárias (NELSON; WINTER, 2005; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006), elas seriam uma base fundamental para a inovação e para a sobrevivência das empresas frente ao mecanismo de seleção do mercado em ambientes marcados pela inovação tecnológica.

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

Esta proposta contempla o mecanismo de busca segundo o qual o empreendedor procura e visa instalar realidades mais rentáveis para a empresa (NELSON; WINTER, 2005). Defende-se aqui que a realidade dinâmica do contexto econômico em geral – gerada tanto pelo mecanismo de busca quanto pelo mecanismo de seleção do mercado – permite que o construto das capacidades dinâmicas seja transposto a quaisquer tipos de empresas, em quaisquer setores.

Ritala, Heiman e Hurmelinna-Laukkanen (2016) defendem que as capacidades dinâmicas não são úteis em condições nas quais a emergência rápida de problemas não-familiares exige soluções rápidas. Por problemas não familiares, os autores entendem as complicações, oportunidades e questões que são inesperadas e urgentes e cujas soluções encontram-se fora das rotinas já disponíveis na firma. Para eles, mesmo com a noção de mudança inserida na teoria das capacidades dinâmicas, todas as capacidades da firma, inclusive as dinâmicas, são relativamente rígidas quando encontram problemas não familiares, o que ocasiona um risco à adaptação evolutiva.

Tal abordagem parece fazer sentido ao se considerar uma trajetória única na evolução das capacidades, mesmo quando marcada por aprendizado, uma vez que os problemas que exigem soluções rápidas podem exigir conhecimento novo para a firma. Os autores cunham o conceito de uma rigidez perigosa⁶ que seria causada pelas capacidades dinâmicas. Para eventos com tais características, os autores defendem processos *ad hoc* que substituem as capacidades dinâmicas. Nesse contexto, capacidades dinâmicas são vistas de forma desvinculada do problema encontrado.

Diante dessa discussão, parece mais proveitoso e teoricamente alinhado com toda a história de desenvolvimento das capacidades dinâmicas considerar que tais processos *ad hoc* sejam também um tipo de capacidade dinâmica, mas em um contexto mais urgente e com menos recursos disponíveis para a resposta da firma.

⁶ “*rigidity trap*” (RITALA; HEIMAN; HURMELINNA-LAUKKANEN, 2016, p. 2)

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

A partir dos processos de mudança explicitados por Eisenhardt e Martin (2000), capacidades dinâmicas não podem, sozinhas, gerar riqueza⁷, afinal, é necessário que se extraia valor máximo dos investimentos empregados via capacidades dinâmicas. Nesse sentido, a operacionalização da riqueza só poderia ocorrer por meio de capacidades ordinárias.

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

Já Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) contribuem ao esclarecer que os efeitos positivos das capacidades dinâmicas – os quais não são obrigatórios e podem sequer existir – requerem tempo para se mostrarem em função dos custos envolvidos no desenvolvimento e exercício das de tais capacidades. Tal ideia é fundamental para se medir correlações entre capacidades dinâmicas e desempenho.

Ainda que a discussão acima demonstre dificuldades para uma definição clara e universal das capacidades dinâmicas, permite que se estabeleçam a relevância e a intimidade delas com a ideia de desempenho e de estratégia organizacional. Ponto crítico citado por Tondolo e Bitencourt (2014) é a responsabilidade das mesmas para criarem posições estratégicas.

Defende-se aqui, inclusive, que a via teórica do posicionamento possa ser um elo entre a visão baseada em recursos (BARNEY, 1991) e a economia industrial (PORTER, 1986) – uma vez que as capacidades criam posicionamento. Essa parece ser a essência da citação de Penrose (2006) de que é a natureza da posição básica estabelecida pela firma o principal fator a considerar para a lucratividade e perenidade da mesma⁸.

2.3. As capacidades ordinárias

Apesar de diversos autores (DRNEVICH; KRIAUCIUNAS, 2011; TEECE, 2014) dividirem as capacidades da firma entre dinâmicas e ordinárias, as últimas são menos discutidas – e, principalmente, mensuradas – nos trabalhos acadêmicos. Tal realidade parece estar alinhada com o diagnóstico de Williamson ainda em 1991, segundo o qual *“the analysis of efficiency is believed to have reached such an advanced stage of development that further work of this kind is*

⁷ É possível que existam empresas que consigam produzir riquezas exclusivamente com capacidades dinâmicas. Nesses casos, elas deveriam ser tratadas como serviços finais, tais como projetos inovativos.

⁸ Conforme citação na página 10 da introdução do presente trabalho.

*not needed*⁹ (p. 75). Um dos objetivos secundários do presente trabalho é trazê-las ao seu nível de relevância, conforme já foi empiricamente demonstrado por Karna, Richter e Riesenkampff (2016).

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

Uma das definições mais aceitas é a de que capacidades ordinárias são aquelas que possibilitam a sobrevivência (*make a living*) da empresa (WINTER, 2003; HELFAT et WINTER, 2011), ou, em outras palavras, são aquelas que permitem que uma organização desempenhe suas atividades ordinárias ou regulares e resultam da experiência estática de se atender um nicho prévio de mercado (DANNEELS, 2016; GRUBER et al., 2013). Nesse sentido, parece aceitável que elas sejam a fonte de produção de valor.

Essas capacidades parecem ser as que mais se aproximam da ideia de rotina operacional proposta por Nelson e Winter (2005), e foram tratadas por Collis (1994) como capacidades de primeira ordem, relacionadas à eficiência. O Quadro 4 destaca nomenclaturas, tipologias e definições diversas sobre elas.

⁹ Tradução livre: “acredita-se que a análise de eficiência tenha atingido um estágio tão avançado de desenvolvimento que trabalhos nesse sentido não sejam mais necessários”.

Quadro 4: Definições e descrições das capacidades ordinárias

Definições e descrições das capacidades ordinárias		
Autor	Nomenclaturas e tipologias	Definições e características
Collis (1994)	Capacidades estáticas	Podem ser facilmente substituídas ou invalidadas por capacidades de ordem superior.
Winter (2003)	Capacidades ordinárias ou de nível zero	São aquelas que permitem que a firma gere seu sustento (<i>'make a living'</i>) no curto prazo.
Helfat e Winter (2011)	Capacidades ordinárias	Capacidades que permitem que a organização desempenhe suas atividades de negócios regulares ou correntes.
Kolk e Rungi (2012)	Capacidades ordinárias	São mais baratas, envolvem menos riscos, são menos complexas e produzem retornos mais precisos e imediatos.
Teece (2014)	Capacidades ordinárias	Envolvem a performance de funções administrativas, operacionais e de governança que são tecnicamente necessárias para se cumprir tarefas.
Karna, Richter e Riesenkampff (2016)	Capacidades ordinárias	São aquelas que permitem que a firma sobreviva (ou <i>"make a living"</i>) em uma base contínua, por exemplo, ajudando a otimizar seus processos e reduzindo custos. Elas refletem uma habilidade para desempenhar as habilidades básicas principais, tais como layout de planta, logística de distribuição. Conferem vantagens competitivas em um domínio dado.
Danneels (2016)	Competências de primeira ordem	Especificamente, o autor trata as competências tecnológicas e de marketing. São localizadas e permitem que a firma sobreviva (<i>"make a living"</i>) atendendo seus clientes atuais usando tecnologias atuais.
Drnevich e Kriauciunas (2011)	Capacidades ordinárias homogêneas	Se forem homogêneas, as capacidades são de gestão mais fácil e podem ser adquiridas no mercado e estão disponíveis para a concorrência e, por isso, as empresas podem não continuar a melhorá-las.
	Capacidades ordinárias heterogêneas	Se forem heterogêneas, são de difícil gestão.

Fonte: elaborado pela autora

Teece (2014) define as capacidades ordinárias por meio de sua função. Segundo ele, elas envolvem a performance de funções administrativas, operacionais e de governança que são tecnicamente necessárias para se cumprir tarefas. Entretanto, o autor não esclarece, por exemplo, como funções administrativas no contexto da elaboração da estratégia ou como funções administrativas que conduzam a mudanças estariam contidas nessa definição¹⁰.

¹⁰ Por exemplo, rotinas de alimentação de informações com importância estratégica, rotinas do processo de planejamento ou monitoramento estratégico ou rotinas de controle de projetos estratégicos.

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

Essas definições e caracterizações conduzem à conclusão de que elas seriam capacidades que surgem durante a evolução de uma mesma curva de aprendizagem, enquanto as capacidades dinâmicas seriam responsáveis pela criação de novas curvas.

Para Collis (1994), tais capacidades podem tanto ser consideradas fontes de vantagens competitivas quanto podem ser facilmente substituídas ou invalidadas por capacidades de ordem superior.

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

2.4. A relação entre capacidades dinâmicas e ordinárias

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

Eisenhardt, Furr e Bingham (2010) diferenciam eficiência e flexibilidade para explicar o desempenho das empresas em ambientes dinâmicos, aproximando-se assim ao conceito de capacidades ordinárias (eficiência) e dinâmicas (flexibilidade)¹¹. A discussão de Williamson (1991) concilia os conceitos de *strategizing* e *economizing*, os quais podem ser interpretados frente às capacidades dinâmicas e ordinárias respectivamente: “*In the long run, however, the best strategy is to organize and operate efficiently. (...) but strategizing is pertinent for only a small subset of transactions, whereas economizing is relevant for all*” (p. 90).

Adotando a visão de Williamson (1991), fica claro que tanto capacidades dinâmicas quanto ordinárias têm relevância estratégica, entretanto, ocorrem em momentos diferentes e

¹¹ Estranhamente, os autores não se utilizam do conceito de capacidades ordinárias no artigo. O presente trabalho assume que, se a flexibilidade seja um tipo (ou um resultado) de capacidade dinâmica, a eficiência seria um tipo (ou resultado) de capacidade ordinária.

possuem resultados diferentes. Enquanto o grande produto das capacidades dinâmicas é a expectativa de geração de riqueza (o que pode ser medido pelo valor de mercado da empresa (DAMODARAN, 2009)), o das capacidades ordinárias é o desempenho em um período mais curto de tempo (KOLK; RUNGI, 2012)¹².

Assim, a priorização das capacidades dinâmicas parece só fazer sentido no contexto dos processos de estratégia, sendo as capacidades dinâmicas o coração do planejamento estratégico e da inovação. Relacionar as capacidades dinâmicas ao desempenho equivale a relacionar o processo de estratégia ao desempenho, mas com um recorte temporal, de contexto e detalhamento específicos, considerando desde a percepção ambiental até a inovação implantada, especialmente no caso de ambientes dinâmicos.

Entretanto, é possível imaginar uma sequência temporal entre as capacidades: enquanto as dinâmicas testam e criam novas formas de trabalho na empresa, as ordinárias seriam a operação de cada novo modelo proposto e testado interna e externamente¹³. Tal sequência está descrita como processo na Figura 3. A partir dele, defende-se que as capacidades dinâmicas não são responsáveis pela produção de riqueza no dia a dia, mas sim, de criar condições para ganhos futuros.

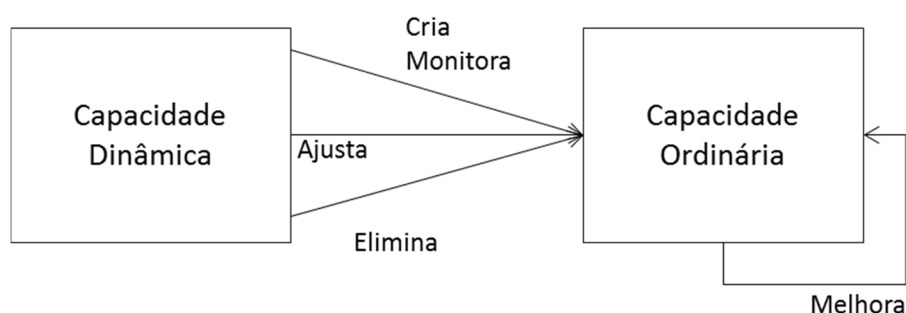


Figura 3: Relação entre capacidades dinâmicas e ordinárias.
Fonte: elaborado pela autora.

Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) propõem um modelo de relacionamento entre capacidades e desempenho (Figura 4) que esclarece a relação de dependência em relação ao

¹² Ainda que seja possível que existam empresas que sobrevivam da comercialização de capacidades dinâmicas (tais como consultorias de projetos e empresas de monitoramento de mercado), para a maioria das empresas, não há sentido na priorização teórica tão evidente das capacidades dinâmicas para a explicação do resultado. Assim, priorizar as capacidades dinâmicas em detrimento das capacidades ordinárias pode ser um erro fatal e até mesmo gerar bolhas especulativas que tanto atrapalham os sistemas econômicos.

¹³ O teste externo aqui proposto é tanto fruto da seleção ambiental de Nelson e Winter (2005). O teste interno pressupõe a capacidade da firma em gerar economicidade (via capacidade ordinária) para a solução criada por uma capacidade dinâmica. Em paralelo às curvas de aprendizado da economia, a ideia é de que capacidades dinâmicas criam novas curvas enquanto capacidades ordinárias fazem com que a empresa navegue por uma curva trazendo eficiência.

conhecimento e aprendizado. Entretanto, no seu modelo, as capacidades dinâmicas são apenas indiretamente relacionadas ao desempenho, enquanto as capacidades ordinárias e o próprio conhecimento organizacional seriam os responsáveis diretos pelo desempenho.

Essa lógica é compreensível na medida em que as capacidades dinâmicas exigem tempo de maturação para que se tornem capacidades ordinárias que produzam os produtos e serviços a serem entregues ao mercado.

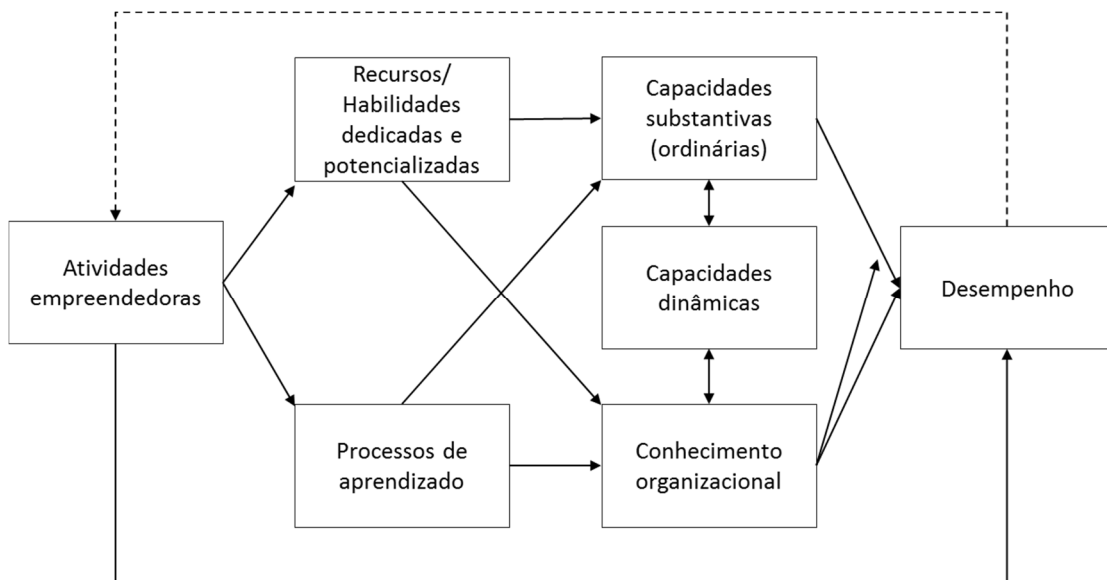


Figura 4: um modelo estilizado de formação de capacidades e desempenho.
 Fonte: traduzido de Zahra, Sapienza e Davidsson (2006)

O modelo de Zahra *et al.* (2006) ainda contempla outras limitações: trata conhecimento organizacional no mesmo nível de capacidades ordinárias, de forma que ele se relaciona diretamente com o desempenho, mesmo não estando diretamente relacionado a alguma capacidade. A fonte desta confusão do modelo parece estar em sua premissa principal: a separação entre atividades empreendedoras e capacidades dinâmicas.

Nesta perspectiva, a definição de uma função para as capacidades dinâmicas que contemple a relevância das capacidades ordinárias é aqui adotada: **capacidades dinâmicas existem para gerar um sistema de capacidades ordinárias que serão selecionadas pelo mecanismo ambiental a ponto de gerarem riqueza, ou seja, a ponto de resistirem por tempo suficiente para compensarem os investimentos e os custos de oportunidade envolvidos na escolha estratégica definida pelas capacidades dinâmicas. Elas também existem para manterem o seu próprio mecanismo de geração, uma vez que precisam se reconfigurar ao**

longo do tempo e são capazes de impactar o desempenho diretamente, seja pelo consumo ou pela criação direta de recursos¹⁴.

Tal lógica exige um redesenho de um modelo de formação de capacidades (Figura 5) no qual processo de aprendizado e conhecimento são paralelos às capacidades, mas se materializam nela. O desempenho – em qualquer nível – é visto como um mecanismo de *feedback* que alimenta e produz reação das capacidades. A função empreendedora é tratada enquanto conhecimento e habilidade individual, na primeira caixa do modelo.

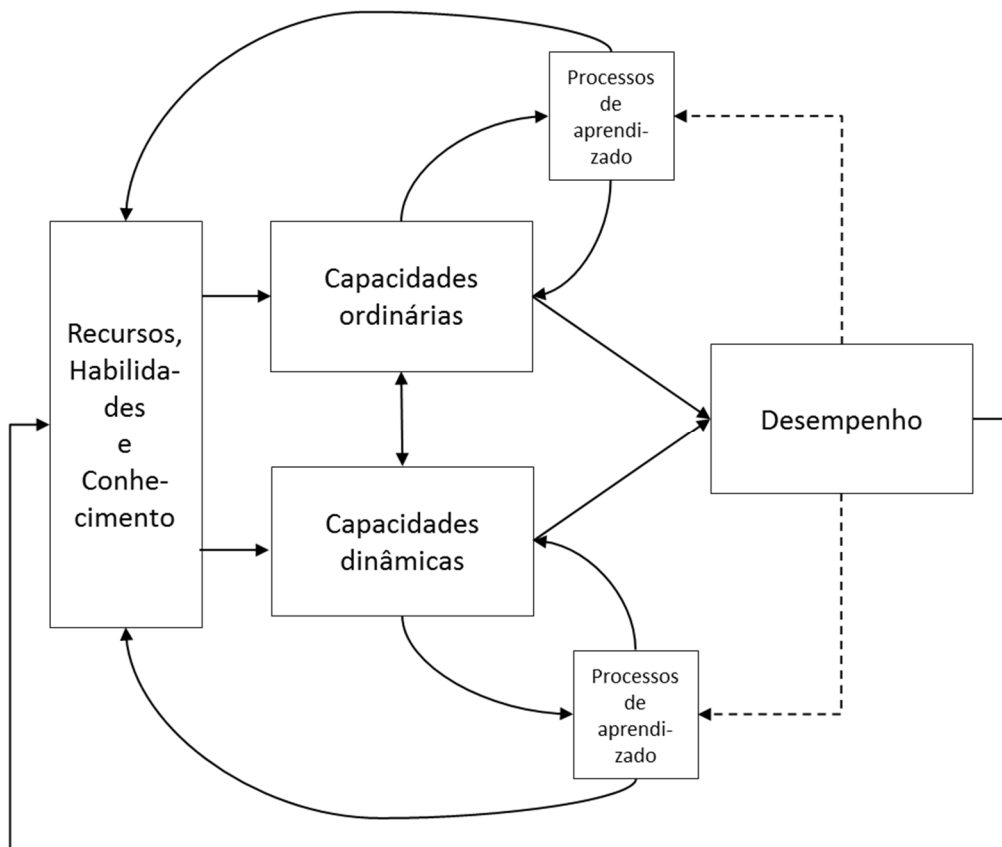


Figura 5: um novo modelo de relacionamento entre recursos, aprendizado, capacidades e desempenho.

Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se, na Figura 5, a necessidade de distinção clara entre tipos de desempenho a serem tratados: por exemplo, no desempenho financeiro, enquanto as capacidades dinâmicas impactam em função dos investimentos que podem requerer, as capacidades ordinárias impactam em função do resultado econômico de sua operação (lucro ou prejuízo, por exemplo).

Miles *et al.* (1978) propõem um ciclo adaptativo que auxilia na compreensão dessas capacidades. Segundo eles, tal ciclo se inicia com uma fase empreendedora – a qual engloba

¹⁴ O consumo de recursos pode ser facilmente mensurado, por exemplo, pelos investimentos exigidos pelos projetos estratégicos. Já a criação direta de recursos é especialmente adequada a empresas que possam comercializar capacidades dinâmicas, tais como empresas de serviços de consultoria.

definições do domínio da empresa, seus produtos e mercados –, passa por fase de engenharia – na qual se delimita um sistema que operacionalize as decisões anteriores – e finaliza com uma fase administrativa – a qual visa reduzir a incerteza dentro do sistema organizacional, racionalizar e estabilizar as atividades que se mostraram eficazes nas fases anteriores. Enquanto as duas primeiras fases pressupõe aprendizado, elas culminam na implementação de rotinas de sucesso que solucionaram os problemas das etapas anteriores com eficiência. Defende-se aqui que o modelo proposto descreve bastante bem uma trajetória que vai das capacidades dinâmicas até chegar às ordinárias, mas contempla também o papel fundamental das capacidades ordinárias para suporte básico para as capacidades dinâmicas¹⁵.

2.5. A dinâmica das capacidades: capacidades dinâmicas e ordinárias à luz da teoria evolucionária

Um relevante grau de rigidez deve ser reconhecido na firma evolucionária¹⁶ a partir da ideia de que “as organizações são fracas na improvisação de respostas coordenadas a situações novas” (NELSON; WINTER, 2005, p. 190) e não têm “a habilidade de sondar instantaneamente um grande conjunto de decisões alternativas” (p. 223). Rotinas e regras de decisão (p. 361) são elementos condizentes com essa estabilidade, pois fornecem uma identidade ou ‘genética básica’ a cada firma específica.

Ao mesmo tempo, a proposta evolucionária descreve condições para que a inovação schumpeteriana (SCHUMPETER, 1997) ocorra e redefine o mercado, fato que é um dos determinantes para o seu mecanismo de seleção ambiental. Rotinas e regras de decisão surgem tanto em função deste processo como também como elementos originais de um processo empreendedor pautado por instabilidade e incerteza.

O mecanismo selecionador do mercado é complementado por processos extramercado nos quais questões institucionais e regulatórias também exigem adaptação da firma, a qual, então, se adapta e muda desenvolvendo uma busca hesitante, lenta e ativa de novas rotinas, as quais podem ser condicionadas por suas próprias rotinas vigentes, mas mantêm a possibilidade de que novas técnicas e regras de decisão sejam encontradas.

Tal busca ocorre tanto quando a firma busca o equilíbrio ortodoxo regulado pelo preço no mercado e necessita aumentar sua eficiência produtiva para buscar menores custos, quanto quando ela não se encontra satisfeita com suas rotinas vigentes. Para Nelson e Winter (2005), as mudanças no ambiente são fontes relevantes que originam tais processos.

¹⁵ Capacidades administrativas e de governança, por exemplo, são tratadas aqui como condições básicas para o desenvolvimento de algumas capacidades dinâmicas. Por isso a seta que vai das capacidades ordinárias às capacidades dinâmicas foi considerada na Figura 5. Essa lógica já podia ser percebida no modelo proposto por Zahra *et al* (2006).

¹⁶ A firma da teoria evolucionária original é do tipo grande e complexa.

Partindo do referencial da biologia, eles propõem que há duas formas das ‘espécies’ se defenderem das turbulências do ambiente: flexibilidade e mutação. No primeiro caso, as regras de decisão da firma podem permitir que ela se comporte de diferentes maneiras de acordo com o mercado e, no segundo, quanto maior a busca – por parte das firmas sobreviventes ou de novos entrantes –, maior a chance de o ramo sobreviver¹⁷. As motivações da busca estão nos ganhos econômicos diante de uma realidade, e o seu sucesso está relacionado ao comportamento da organização, a qual pode ser dotada de processos com maior flexibilidade ou, simplesmente, capaz de se reconfigurar significativamente.

Nesse contexto, incerteza e racionalidade limitada dos indivíduos são consideradas por Nelson e Winter (2005) como elementos principais que determinam o processo de busca e a forma como a firma se adapta, o que denota a imperfeição da realidade investigada.

Sobre a incerteza, Alchian (1950) conduziu a discussão para um nível de sorte e azar, perspectiva que também foi tomada como base para o desenvolvimento da teoria evolucionária. Já no campo da administração, Drucker (1995) tangenciou o tema e foi categórico em afirmar que é simplesmente irrelevante prever o futuro. Para ele, a pergunta estratégica mais pertinente não é relativa ao que tenha maior probabilidade de ocorrência, mas, sim, “o que já aconteceu que irá criar o futuro?” (p. 17). Dados demográficos, mudanças em valores básicos da sociedade, mudanças na estrutura da indústria e do mercado e ciência e tecnologia são as pistas utilizadas pelo autor na busca da resposta.

Drucker (1995) ainda defendia que as mudanças mais importantes são justamente aquelas que acontecem sem que ninguém as preveja e que as previsões baseadas em probabilidade são contraproducentes, uma vez que “eventos únicos (...) não têm probabilidade” (p. 17). A discussão de Taleb (2009) sobre risco e sobre a relevância de eventos únicos e imprevisíveis (os cisnes negros) atualiza e fortalece a ideia da incerteza no contexto empresarial.

A impossibilidade de calcular todos os riscos e o impacto disso nas capacidades organizacionais já podia ser percebida nos estudos de Penrose (2006) ainda na década de 1950. Segundo ela,

“a longo prazo, a lucratividade, a sobrevivência e o crescimento de uma firma não dependem tanto da eficiência com a qual é capaz de organizar a produção de até um conjunto altamente diversificado de produtos, quanto de sua capacidade de estabelecer uma ou mais bases amplas e relativamente seguras sobre as quais possa vir a adaptar e estender suas atividades num mundo incerto, mutável e competitivo” (p. 214).

¹⁷ Percebe-se aqui claramente como o enfoque da economia não se atenta ao comportamento de uma firma específica, mas de uma espécie de firma específica, o que ocasiona problemas de nível de análise na transposição da teoria evolucionária para teorias da estratégia. Tal afirmativa dos autores ainda carece de confirmação teórica e empírica, mas se torna um problema de pesquisa relevante para estudos futuros. Afinal, como a busca pode garantir o sucesso do ramo no longo prazo se ela pode originar a mutação e a saída do próprio ramo? Infelizmente, investigações lógicas acerca desse problema serão dificilmente conduzidas por falta de desenvolvimento teórico em torno do processo da busca descrito pelos autores.

Mesmo que a incerteza faça parte da natureza da ação econômica e tenha sido estudada pelos economistas e administradores supracitados, teorias específicas a respeito do fenômeno não são largamente utilizadas na área de estratégia e, menos ainda, nos estudos sobre as capacidades. Mesmo a estratégia de diversificação delineada por Edith Penrose, a qual seria uma saída lógica para o problema da incerteza, não havia sofrido aprofundamentos ou organização até o início do século XX, conforme destacado por Martin e Sayrak (2003).

Penrose (2006) analisava a questão da incerteza sob uma perspectiva de subjetividade e a definiu como “o estado de espírito do empresário e com suas estimativas subjetivas sobre os riscos de um desapontamento” (p. 108). A dificuldade de prever o futuro e de ponderar frente a vários resultados possíveis é destinada ao temperamento do empresário e à consciência de que dispõe de insuficientes informações a respeito dos fatores julgados capazes de determinar o futuro dos acontecimentos.

Para a autora, a parte da informação contida no problema da incerteza acima descrito seria tratada por meio da redução da incerteza subjetiva a partir da obtenção de mais informações sobre os fatores capazes de afetar ações futuras. Nelson e Winter (2005) enriquecem essa discussão com a visão de racionalidade limitada proposta por Simon (1976), mas, ainda assim, mantêm a linha de argumentação no campo da racionalidade econômica e não abrem espaço para uma preocupação com motivações individuais não econômicas como as sinalizadas por Penrose.

A partir de Simon (1976), pode-se também concluir que a complexidade da realidade e racionalidade limitada são dois lados da mesma moeda. O autor descreve a manifestação da racionalidade limitada ao afirmar que o ser humano nunca tem mais do que um conhecimento fragmentado das condições que delimitam sua ação, não mais do que uma leve ideia de regularidades e leis que permitem a ele induzir consequências futuras a partir do conhecimento das circunstâncias presentes (p. 81). Em sua afirmativa, a incerteza futura é também uma consequência da racionalidade limitada presente, o que indica que a própria ação do decisor pode gerar resultados inesperados mesmo dentro da própria firma pela falta de compreensão total da realidade nela delimitada.

Incerteza, complexidade e racionalidade limitada estão fortemente relacionadas e geram a conclusão de que “na teoria evolucionária, os conjuntos e escolhas não são dados e as consequências de qualquer escolha são desconhecidas” (NELSON; WINTER, 2005, p. 401). Nesse sentido, as firmas “se envolvem em várias operações de busca por meio das quais descobrem, julgam e avaliam mudanças possíveis de suas maneiras de fazer as coisas. As firmas cujas decisões são lucrativas, dentro do ambiente de mercado, conseguem expandir-se; as que não são lucrativas se contraem” (p. 304).

Percebe-se que tal abordagem é essencialmente econômica e no nível da firma, mas aponta para uma possível ponte entre os níveis da firma e do indivíduo. Teece (2014) arrisca mais nesse sentido ao propor que as decisões gerenciais ajudam a criar e moldar as capacidades e

determinam como elas devem ser desdobradas e orquestradas. Segundo eles, bons gestores são capazes de pensar de forma criativa e agir de forma empreendedora sem o benefício (ou restrição) das rotinas¹⁸.

Na busca pelos microfundamentos das capacidades, Felin et al. (2012) desenvolvem sobre a importância e a imperfeição da atuação do indivíduo. Para eles, enquanto o papel do indivíduo é crucial para a compreensão delas, a teoria comportamental esclarece que indivíduos fazem escolhas que são “mais ou menos informadas e racionais (p. 1359)”. Estudos de Ocasio (1998) sobre uma visão baseada na atenção dos gestores pode complementar essa posição, uma vez que a subjetividade impacta diretamente na percepção.

O conjunto dos fatores discutidos acima demonstra como as capacidades devem passar por momentos de ajustes inevitáveis mediante a ocorrência de fatos complexos, imprevisíveis e até subjetivamente percebidos, fatos que explicam o processo dinâmico que é foco da presente discussão.

O conceito das capacidades dinâmicas ajusta-se a essa realidade e explica o “gatilho” que promove o processo de mudança da firma, podendo, portanto, ser compreendido como elemento fundamental do mecanismo de busca proposto por Nelson e Winter (2005). Ao mesmo tempo, ele não contempla modelos de análises ou características mínimas a serem investigados no ambiente externo, o que é aqui considerado como uma lacuna teórica.

Nota-se que essa não parece ter sido a proposta original da teoria evolucionária, uma vez que Nelson e Winter (2005), como economistas, trataram elementos de mercado com relevância equivalente às rotinas, propondo inclusive indicadores de competitividade, progresso tecnológico e demanda.

Entretanto, a preponderância atual da visão baseada em recursos (CALDAS, 2010; HOSKISSON; HITT, 1999), na qual a teoria das capacidades dinâmicas se encaixa, não tem fomentado o desenvolvimento de abordagens mais ricas que propiciem, no nível da firma, o desenvolvimento de tal perspectiva incluindo novos elementos de mercado, tais como fontes de financiamento, mercados de capitais, redes de relacionamento e cooperação, órgãos de fomento, mudança técnica, mudanças gerenciais, legais e de governança, mercado de trabalho, entre outros.

Nesse sentido, o retorno à discussão da teoria evolucionária torna-se rico e integrador e por isso é aqui proposto como base para a análise da dinâmica das capacidades, ideia que parte da premissa de que a descrição da evolução e da estratégia da firma não pode ser apenas embasada nos recursos. Busca-se aqui a conciliação de modelos para que os administradores e decisores possam investigar a realidade complexa do ambiente externo à firma, o qual seleciona tanto capacidades (seleção *ex-ante*) quanto produtos no mercado (seleção *ex-post*).

¹⁸ Tradução livre da autora para “(...) *good managers are able to think creatively and act entrepreneurially without the benefit (or constraint) of routines*” (p. 334).

À luz da argumentação teórica elaborada, o exercício lógico e crítico baseado nas teorias investigadas teve dois objetivos bastante diferentes, ainda que interdependentes. Em primeiro lugar, uma organização das abordagens diversas das capacidades e, em segundo, a descrição de como elas se desenvolvem ao longo do tempo partindo da sua própria origem teórica – a teoria evolucionária – a qual se demonstrou suficientemente rica para esse fim, mas que evidencia lacunas teóricas ainda não trabalhadas dentro do contexto das capacidades. A articulação de teorias variadas permitiu a elaboração de um modelo teórico que serviu tanto para categorizar quanto para explicar as origens da dinâmica das capacidades da firma conforme a Figura 6.

Tal dinâmica será aqui analisada a fim de se identificar se as capacidades podem explicar o desempenho das empresas no contexto brasileiro. Suas origens estão embasadas em 3 pontos: o ambiente externo, os recursos e os indivíduos internos à firma. No primeiro deles, o ambiente externo é explicado tanto pelo mecanismo de seleção ambiental que molda as capacidades (NELSON; WINTER, 2005) e que é influenciado pelas forças competitivas (PORTER, 1986), quanto pelas incertezas inerentes à evolução do contexto econômico e da firma. Tal realidade não se aplica apenas a ambientes marcados pela evolução tecnológica e pode também ser aplicada a ambientes menos dinâmicos (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Na visão de recursos, a firma é um conjunto de recursos, rotinas e capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e ordinárias (WINTER, 2003) que se alteram ao longo de sua existência na medida em que são selecionadas pelo ambiente externo, mas que precisam de bases mais ou menos estáveis para gerarem riqueza (PENROSE, 2006).

Na perspectiva do indivíduo, a alocação de recursos da firma é determinada por indivíduos de racionalidade limitada (SIMON, 1976), atenção imperfeita a todos os elementos que o circundam (OCASIO, 1997) e pautados por maior ou menor perfil empreendedor, o que determina o mecanismo de busca da firma (NELSON; WINTER, 2005; PENROSE, 2006), o qual tem tanta relevância quanto o mecanismo de seleção.

Afinal, para que uma capacidade seja selecionada pelo ambiente, ela deve, primeiramente, ter sido criada e lançada a ele. Os recursos circulam em torno desses dois mecanismos, e todas essas perspectivas determinam a forma como as capacidades serão priorizadas ao longo do tempo e a forma como as mesmas produziram o desempenho.

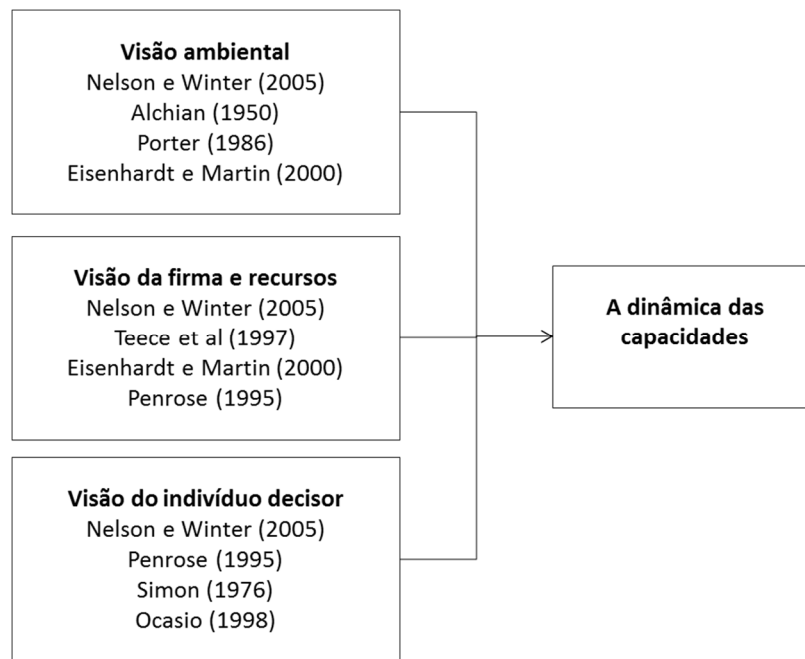


Figura 6: modelo teórico básico para a explicação da dinâmica das capacidades.
 Fonte: elaborado pela autora

Sobre o exercício de organização das definições e tipologias das capacidades, demonstrou-se que a falta de um conceito teórico homogêneo para diversos autores e lacunas na caracterização clara dos diversos tipos de capacidades tanto na Economia quanto na Administração pode ter feito com que o conceito não tenha evoluído como um campo de conhecimento específico que vá além das capacidades dinâmicas. Entretanto, mesmo que os diversos autores tenham se movimentado nesse sentido, não têm conseguido esgotar ou organizar de forma genericamente aceita os tipos e categorias nos quais elas se apresentam. Assim, a partir das investigações acima, propõe-se uma contribuição nesse sentido definindo tipos e hierarquias de capacidades em níveis diferenciados.

Outro ponto a se considerar é que, se capacidades são oriundas de recursos e pessoas, não devem durar eternamente nas organizações e podem perder-se ao longo do tempo, seja por motivos internos ou externos. Assim, eventos ambientais que exijam adaptação podem eliminar capacidades que podem ser válidas no futuro ou exigir capacidades que não necessariamente serão valiosas no futuro. Dessa forma, não há motivos para se encarar a evolução das capacidades como um evento linear, mas, sim, como eventos que podem ter origem em objetivos de contingenciamento ou de prospecção.

Além disso, se o ambiente é dinâmico, complexo e não controlado, vantagens competitivas sustentáveis são ainda mais duvidosas. A premissa de teóricos variados de que capacidades dinâmicas são responsáveis por tais vantagens sustentáveis (TEECE, 2014) não parece estar condizente com tal dinâmica ambiental. Na verdade, é possível que ambientes mais dinâmicos possam ser mais incertos e, por isso, apresentarem 2 fenômenos: (1) exigir capacidades

dinâmicas contingenciais que concorram com capacidades exploratórias e (2) dificultar a tomada de decisão e fazer com que firmas com menores chances de encararem altos riscos congelem decisões de investimentos a fim de aumentar seu grau de segurança para a tomada de decisão.

Em função de tal realidade, é também possível que a dinâmica ambiental tenha força equivalente à própria competição. Entretanto, os estudos em estratégia consideram a vantagem competitiva e não a vantagem adaptativa. Com isso, perde-se oportunidade de tratar diversos elementos como estratégicos, tais como a gestão de riscos e formas de influenciar o ambiente de maneiras mais consistentes. Afinal, não são apenas os concorrentes, mas o ambiente de forma mais ampla o que pode dificultar ou potencializar as conquistas estratégicas.

O capítulo seguinte visa maiores aprofundamentos acerca da dinâmica ambiental e de seu peso diante da formação das capacidades.

2.6. A dinâmica ambiental

A dinâmica do ambiente externo é um argumento fundamental na sustentação do construto das capacidades dinâmicas, uma vez que ela pode fazer com que a matriz de recursos valiosos para uma empresa ou setor se altere. Por causa do fenômeno, é aceito nas teorias administrativas que firmas que não desenvolvam tais tipos de capacidades tenderão ao declínio por não estarem preparadas para as novas realidades que o mercado possa assumir (TEECE, PISANO, SHUEN; 1997).

Enquanto conhecimentos previamente articulados na firma se tornam obsoletos em função de mudanças no mercado e nas condições tecnológicas (ROMME; ZOLLO; BERENDS, 2010), os custos de ações ineficientes diante de um contexto de turbulência criam uma pressão para o estudo não só da habilidade de sobrevivência das firmas, mas também da capacidade de algumas delas apresentarem um bom desempenho diante de reveses ambientais (FAINSHMIDT; NAIR; MALLON, 2017).

Além disso, a dinâmica ambiental pode preceder o desenvolvimento de capacidades específicas. Miller e Droge (1986) relacionam a incerteza ambiental à estrutura organizacional. Segundo eles, é geralmente aceito que o aumento da incerteza faz a atividade administrativa mais complexa e não rotinizada, o que exigiria estruturas mais flexíveis. Entretanto, mesmo que tais estudos tenham atraído significativa atenção, não haviam obtido suporte empírico consistente, exceto nas linhas de estudos sobre evolução tecnológica. Já Dosi (2006) considera que “a mudança nas condições estruturais de um ramo industrial interage com as mudanças no padrão de comportamento da empresa” (p. 128). Para ele, as diversas estruturas de mercado pressupõe a produção de diferentes incentivos de inovação.

Garg, Walters e Priem (2003) demonstram que, em ambientes externos mais dinâmicos, a capacidade de atenção dos dirigentes tanto para alguns pontos do ambiente externo quanto para as funções de inovação dentro da firma está associada a um aumento das vendas. Já em ambientes mais estáveis, o bom desempenho das vendas está relacionado à atenção em setores gerais do ambiente externo e em funções de eficiência dentro da firma.

Peteraf, Di Stefano e Verona (2013) já salientava como a diferença entre um ambiente em mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e um ambiente rápido (EISENHARDT; MARTIN, 2000) traria problemas para a definição das capacidades dinâmicas, sem que tal consideração fosse investigada em maior profundidade teórica. Nem mesmo a possibilidade de localização de tal dinamismo em algum campo específico de um ambiente amplo e complexo evoluiu em conjunto com os estudos sobre as capacidades dinâmicas. Romme, Zollo, Berends (2010), por exemplo, consideram a dinâmica ambiental como mudanças no mercado e nas tecnologias, sem maiores detalhamentos.

Makkonen *et al.* (2014) a analisam na perspectiva da crise financeira de 2008 e defendem que instabilidades se originam de diversas formas no ambiente do mercado, sendo que as capacidades dinâmicas dependem da natureza da instabilidade – no caso analisados por eles, a origem estaria no declínio econômico, sem, entretanto, maior detalhamento¹⁹.

Fainshmidt, Nair e Mallon (2017) também envidam esforços para analisar as crises, mas são mais específicos ao considerar a dinâmica do ambiente mais próximo à firma e consideram tanto que o dinamismo setorial é antecedente ao desenvolvimento de capacidades quanto que a munificência setorial é moderadora da relação entre capacidade²⁰ e desempenho. Para os autores, a taxa de mudança no ambiente setorial pode agir como um direcionador de capacidades dinâmicas chave, mas assumem em suas conclusões o caráter imperfeito de suas medidas para capturar a complexidade deste construto, sugerindo maiores investigações acerca do tema.

Pistas são obtidas mediante a afirmativa de Teece, Pisano e Shuen (1997) de que a abordagem das capacidades dinâmicas seria especialmente relevante em um mundo schumpeteriano de competição baseada na inovação, rivalidade de preço e desempenho, retornos crescentes e destruição criativa de competências existentes, dando a entender que tais fenômenos seriam diretamente relacionados à dinâmica ambiental. Entretanto, a intensidade e a frequência de tais fenômenos em um dado período não são discutidas.

Porter (1986) foi mais específico ao propor algumas origens do comportamento da firma em função da dinâmica ambiental, especialmente focado nos fatores setoriais. Um esquema de tais elementos foi organizado na Figura 7.

¹⁹ Dado que a perspectiva de análise dos autores é interna à firma, seu modelo conceitual não considera a dinâmica ambiental, mas, apenas, as capacidades dinâmicas, a mudança organizacional, a inovação e a adaptação da firma.

²⁰ Neste caso, o autor considera as capacidades de gestão de ativos.

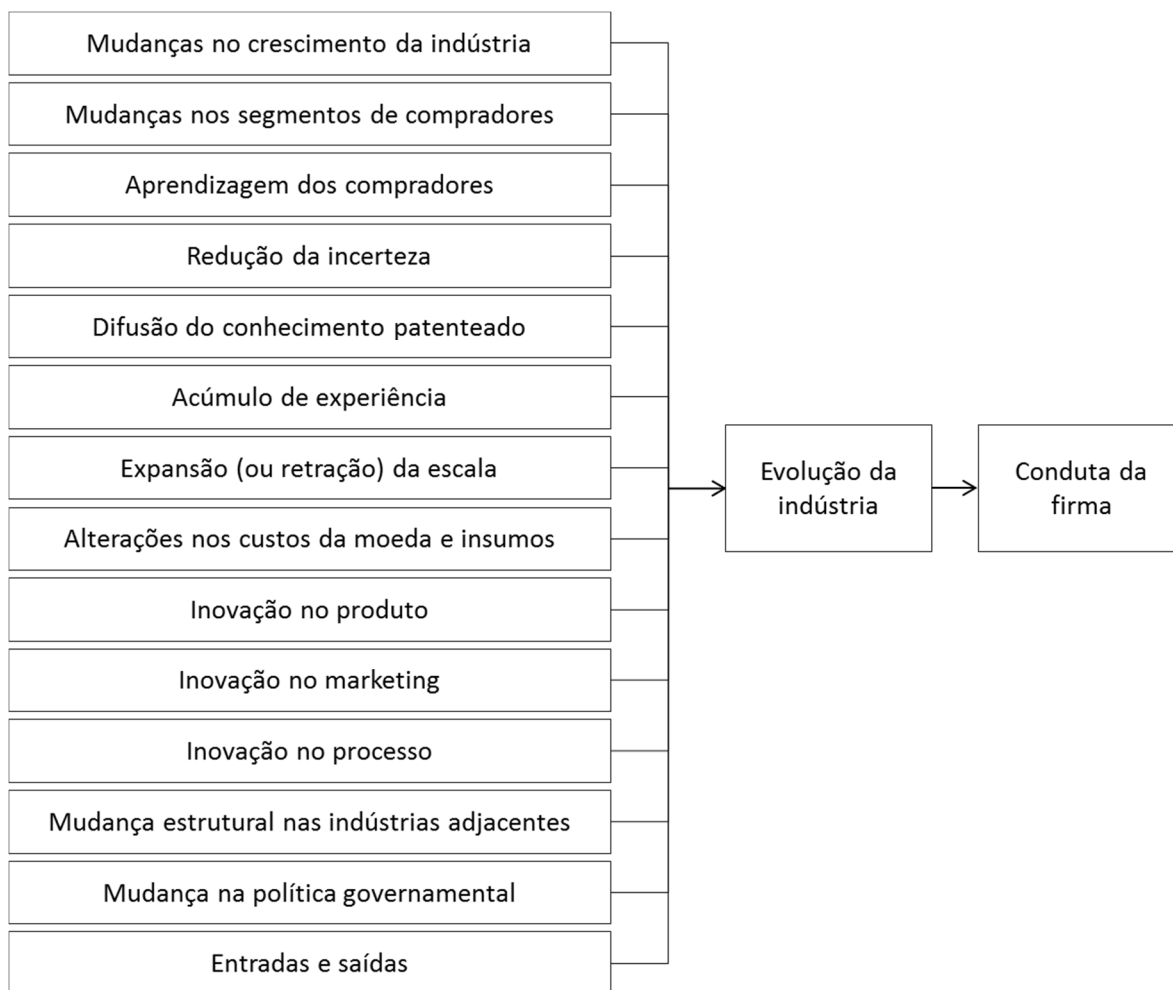


Figura 7: elementos que originam a dinâmica ambiental. Fonte: elaborado pela autora a partir de Porter (1986).

O peso da dinâmica ambiental pode ser relacionado ao mecanismo de seleção do mercado descrito por Nelson e Winter (2005), uma vez que exige aptidões específicas da firma para as condições ambientais sobre as quais ela não tem controle. Entretanto, nem o mecanismo de seleção nem a dinâmica ambiental foram fortemente esclarecidos nem no campo econômico nem no campo das capacidades, provavelmente por este último estar contido no paradigma da visão baseada em recursos.

Volberda e Van Bruggen (1997) defendem que a turbulência ambiental é composta por dinamismo, complexidade e previsibilidade, mas demonstram que a medição dessa turbulência a partir da percepção dos profissionais no nível estratégico pode ser explicada apenas pelo dinamismo e complexidade. Já Jansen, Bosch e Volberda (2006) separam dinamismo de competitividade. Eles seguem a visão de Dess e Beard (1984) de que o dinamismo ambiental refere-se à taxa de mudança e ao grau de instabilidade do ambiente e é caracterizado pela evolução tecnológica, variação na preferência dos clientes, flutuações de demanda ou de oferta de

suprimentos. Nesse tipo de ambiente, produtos e serviços se tornam obsoletos e requerem inovações que atenderão aos mercados emergentes.

Elementos relativos ao ambiente externo foram explicitados por Duncan (1972) para explicar as fontes de incerteza ambiental. O Quadro 5 explicita tais elementos, os quais compõem a proposta de uma dimensão estático-dinâmica que indica o nível no qual os fatores utilizados para a tomada de decisão mantêm-se os mesmos através do tempo. Dessa forma, apesar de propor uma análise de ambiente externo, o autor se utiliza majoritariamente de elementos internos para medir a dinâmica ambiental. Mesmo assim, o esquema de fatores e componentes envolvidos pode ser útil à compreensão.

Quadro 5: Fatores e componentes envolvidos no ambiente externo da organização. Fonte: Duncan, 1972, tradução livre

Fatores e componentes envolvidos no ambiente externo da organização
(1) Componente clientes (A) Distribuidores de produtos ou serviços (B) Usuários dos produtos ou serviços
(2) Componente fornecedores (A) Fornecedores de novos materiais (B) Fornecedores de equipamentos (C) Fornecedores de partes dos produtos (D) Fornecedores de trabalho
(3) Componente concorrência (A) Competidores por fornecedores (B) Competidores por clientes
(4) Componente sócio-político (A) Controle regulatório governamental sobre o setor (B) Atitude público-política sobre o setor e seus produtos particulares (C) Relações com sindicatos
(5) Componente tecnológico (A) Novas demandas tecnológicas do próprio setor e setores relacionados relativas à produção dos produtos ou serviços (B) Melhorias e desenvolvimento de novos produtos pela implementação de novos avanços tecnológicos no setor

Downey, Hellriegel e Slocum (1975), entretanto, salientam que critérios de medidas de incerteza podem não ser indicadores apropriados para a percepção de atributos ambientais, uma vez que se baseiam na percepção individual. Ao testarem três escalas de medições de incerteza, os autores concluem que a relação entre alguns elementos específicos que são considerados como uma subdimensão da incerteza pode ser mais válida do que um conceito global de ambiente e incerteza. Os autores consideram que tal fenômeno pode ser justificado ou pela forma como tais relações são estabelecidas ou porque conceitos globais possuem pouca ou nenhuma relação com a realidade. Para eles, apenas uma das escalas propostas por Duncan – a habilidade de propor

probabilidades – é significativamente relacionada à complexidade ambiental: “*this may be the subscale contributing most to the overall uncertainty-complexity relationship*”²¹ (p. 627).

Enfim, duas linhas de argumentação surgem nos estudos sobre a incerteza ambiental. Enquanto alguns autores defendem que a percepção de incerteza é mais importante do que a realidade dos eventos ambientais, outros defendem que ela deva ser substituída ou complementada por medidas objetivas, as quais podem ser obtidas, por exemplo, por leituras de analistas setoriais especializados (SNYDER, 1987).

Snyder (1987) apresenta ainda três tipos de volatilidade que podem ser tratadas como dinâmica ambiental: volatilidade do setor (mercado e tecnologia), volatilidade da renda e volatilidade de ganhos. A volatilidade do setor possui 3 variáveis críticas na sua composição: (1) vendas, (2) investimentos em pesquisa e desenvolvimento e (3) investimentos de capital. O autor ainda salienta que a definição de volatilidade necessita maior uniformidade para que se possa chegar a uma conclusão sobre as duas linhas de argumentação supracitadas.

Seguindo a linha evolucionária, Aldrich e Pfeffer (1976) defendem que o mecanismo de seleção pode assumir formas completas – eliminando a firma completamente – ou incompletas – eliminando estruturas ou comportamentos particulares de algumas empresas. Esse mecanismo ocorre devido aos limites e incertezas providos pelo ambiente e pelas contingências causadas pela necessidade de a firma transacionar com ele.²²

Dois pontos acerca da dinâmica ambiental foram clarificados nos estudos sobre as capacidades dinâmicas: no trabalho seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997), foi esclarecida a relevância do desenvolvimento tecnológico na promoção da dinâmica ambiental. Por causa dessa perspectiva, o conceito das capacidades dinâmicas foi, durante algum tempo, destinado apenas a setores que eram fortemente marcados pelo desenvolvimento tecnológico. Já a partir de Eisenhardt e Martin (2000), o fator tecnológico passou a ser apenas uma das origens da dinâmica, conduzindo o construto das capacidades dinâmicas para setores diversos e não necessariamente embasados em tecnologia.

Para esses últimos autores, um padrão de capacidades efetivas depende do dinamismo de mercado, o qual é variável. Mercados moderadamente dinâmicos são aqueles nos quais mudanças ocorrem frequentemente, mas seguem trajetórias previsíveis e lineares. Eles possuem estrutura setorial relativamente estável, com fronteiras bem definidas e competidores, clientes e outros envolvidos são bem conhecidos. Nesses casos, gestores analisam situações no contexto de seu conhecimento tácito e regras de decisões e podem planejar e organizar suas atividades de forma relativamente ordenada.

²¹ Tradução livre: “esta deve ser a subscala que mais contribua para a relação genérica incerteza-complexidade”.

²² Os autores seguem sua linha de argumentação caminhando para a forma como o poder dentro das organizações se distribui e determina as estruturas organizacionais, perspectiva que não é foco do presente trabalho.

Em contrapartida, quando os mercados são muito dinâmicos ou de alta velocidade, mudanças ocorrem de forma não linear e são menos previsíveis. Neles, as fronteiras de mercado são dificilmente definidas, modelos de negócio são pouco claros e os atores (clientes, fornecedores, competidores, etc) são ambíguos e com papéis que se alteram. Eisenhardt, Furr e Bingham (2010) definem um ambiente dinâmico como aquele no qual inovações tecnológicas, competição globalizada e ação empreendedora atuam em uma frequência ampliada.

Como a dinâmica ambiental é tratada no campo das capacidades dinâmicas, dois fenômenos teóricos ocorrem: em primeiro lugar, a descrição ou investigação da dinâmica ambiental não se desenvolve muito além dos conceitos acima descritos, uma vez que o enfoque está nas capacidades e não no ambiente. Em segundo lugar, não há espaço para a discussão de um mercado com tendência à estabilidade, pois os estudos sobre as capacidades dinâmicas lideram o *ranking* das publicações e são originalmente desnecessários em tais tipos de mercado.

Em função dessas características e mantendo-se no campo da estratégia, é necessário recorrer tanto aos economistas evolucionários quanto a autores do paradigma E-C-D (estrutura-conduta-desempenho) para que se possa compreender a dinâmica ambiental de maneira mais profunda. Daft, Sormuren e Parks (1988) aproximam-se dessa ideia ao defender que taxas de mudanças ambientais deveriam ser mensuradas em função de diversos ambientes: competidores, clientes, ambiente tecnológico, regulações, ambientes econômicos e socioculturais. Eles propuseram que o nível de incerteza estratégica é função da complexidade de cada um desses ambientes e da taxa de mudança dos mesmos e salientaram que os cenários relativos a clientes, economia e competidores tendem a gerar maior incerteza estratégica do que os cenários tecnológico, regulatório e sociocultural.

Porter (1986) se destaca ao apresentar a ideia de uma análise ambiental a partir de 5 elementos: a força da competição, a força dos fornecedores, a força dos clientes, a ameaça de produtos substitutos e de novos entrantes, sendo que os 4 últimos são também determinantes do primeiro.

Freeman (2001) contribui para essa discussão na medida em que amplia as fontes de complexidade do ambiente externo à firma a partir da consolidação da teoria dos *stakeholders*, a qual demonstra a importância de atores mais amplos para o comportamento e o desempenho das empresas. Tais atores podem não ter uma relação direta com as empresas, mas são fontes de impactos e restrições, uma vez que podem ter interesses conflitantes com os das empresas, tais como as comunidades locais, sindicatos, etc.

PENG *et al.*, (2009) também acrescentam uma visão ambiental mais ampla com a proposta de uma nova via que insere o papel das instituições como elementos que reduzem as incertezas do ambiente e que oferecem regras formais e informais que devem ser percebidas pelas empresas, tais como regras antitrustes e antidumping, intervenções governamentais, coalisões e normas definidas pelas principais empresas de um setor.

No nível setorial, McGahan (2004) identifica quatro trajetórias da mudança das indústrias: progressiva, radical, intermediária e criativa. Tais trajetórias são moldadas por ameaças e obsolescências em dois eixos de mudança: dos ativos principais – recursos duráveis, inclusive intangíveis que fazem uma empresa mais eficiente ao realizar suas atividades – e das atividades principais – as ações recorrentes que a empresa adota para atrair e reter clientes e fornecedores. A Figura 8 descreve tais possibilidades.

A autora argumenta que apenas as mudanças radicais e progressivas têm sido enfocadas na literatura gerencial, mas estimam que as mudanças nas intermediações sejam significativamente maiores do que as radicais, uma vez que, nelas, os ativos principais ainda possuem capacidade de gerar valor, mas as relações entre clientes e fornecedores estejam fragilizadas.

Apesar do modelo descrito, tal abordagem ainda enfoca na visão interna da firma e não detalha as fontes e a dinâmica de ameaças e oportunidade presentes no ambiente externo. Algumas características referentes à dinâmica ambiental externa podem ser percebidas e são referentes a aspectos tecnológicos, aos clientes e fornecedores da firma e a uma visão de rede entre esses agentes e a firma.

		Atividades principais	
		Ameaçadas	Não-ameaçadas
Ativos principais	Ameaçadas	<p>Mudança radical <i>“Tudo está de pernas para o ar”.</i> Exemplos: fabricantes de aparelhos telefônicos tradicionais, entrega de cartas e agências de viagens.</p>	<p>Mudança criativa <i>“O setor está constantemente redesarvolvendo ativos e recursos”.</i> Exemplos: indústria cinematográfica, times esportivos, bancos de investimentos.</p>
	Não-ameaçadas	<p>Mudança de intermediação <i>“Relações são fágeis”.</i> Exemplos: negociadores de automóveis, <i>brokers</i> de investimentos e venda de imóveis.</p>	<p>Mudança progressiva <i>“Empresas implementam testes incrementais e adaptam aos feedbacks”.</i> Exemplos: vendas online, empresas aéreas e caminhões de longa distância.</p>

Figura 8: Trajetórias da mudança setorial.
 Fonte: McGahan (2004), tradução livre.

2.7. Desempenho da firma como resultado das capacidades

Pezeshkan *et al.* (2016) concluem que mais estudos rigorosos entre as relações entre capacidades e desempenho devam ser conduzidos para a evolução do campo teórico das

capacidades dinâmicas. Um exemplo dessa necessidade pode ser percebido a partir da falta de uniformidade sobre o nível do impacto das capacidades no desempenho: enquanto diversos autores defendem que capacidades dinâmicas impactam diretamente o desempenho (TEECE, 2014), outros como Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) propõe um modelo de relacionamento entre capacidades e desempenho no qual as capacidades dinâmicas são apenas indiretamente relacionadas ao desempenho, enquanto as capacidades ordinárias e o próprio conhecimento organizacional seriam os responsáveis diretos pelo desempenho.

O construto do desempenho é multidimensional e requer maiores definições. Richard et al. (2009) esclarecem que a definição de desempenho é surpreendentemente ‘aberta’, mesmo tratando-se do principal interesse dos estudos da gestão. Conclui-se, portanto, que o construto não tem uma definição universal ou amplamente aceita, fato que é percebido nos estudos relacionados às capacidades.

Rungi (2014), por exemplo, define desempenho como a comercialização de vantagens competitivas, e Hervas-Oliver et al. (2017) consideram flexibilidade, produtividade e redução de custos como medidas de desempenho das firmas. Já Teece (2014) ressalta a importância da medida da geração de fluxo de caixa da empresa, mas afirma a dificuldade em explicá-la, (assim como explicar a própria vantagem competitiva).

Assim, a presente seção busca, primeiramente, investigar o estágio atual dos estudos sobre o tema a fim de encontrar uma definição a ser adotada para o desempenho da firma e, posteriormente, investiga a literatura sobre o relacionamento deste com as capacidades e com o ambiente moderador.

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

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

A terceira dimensão refere-se à persistência do desempenho, a qual salienta os riscos de medidas de desempenho que sejam de curto ou médio prazo, uma vez que o desempenho pode ser ocasionado por eventos randômicos e é dependente do contexto. Nesse sentido, quebra-se a

linearidade entre ação da firma e desempenho, em função do ambiente externo, o que denota uma relação que pode ser direta ou indireta entre ambiente e desempenho.

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

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

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

Já Rungi (2014) conduz a discussão para um nível superior e define desempenho como a comercialização de vantagens competitivas ao mesmo tempo em que tenta medi-lo a partir de indicadores de lucro e *turnover*. Tal exemplo ilustra claramente um déficit de definições, além de um fenômeno de confusão de níveis entre os objetivos mais finalísticos das empresas e os objetivos de processos que são antecedentes aos primeiros²³.

Tal visão de medidas processuais como antecedentes do desempenho fazem parte do modelo do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2008). Nele, a relação de antecedência é visualmente clara: os objetivos finalísticos de desempenho da organização são decorrentes de uma série de objetivos de processos. Trata-se de um modelo sistêmico que avalia diversas medidas específicas e heterogêneas, mas que segue – em empresas privadas com fins lucrativos – uma lógica hierárquica da maximização da riqueza do acionista como objetivo finalístico, a qual orienta o presente trabalho.

Além disso, após os estudos sobre capacidades, percebe-se que diversos tipos delas (tais como eficiência e flexibilidade) são medidos em outros estudos como desempenho. Nesse sentido, duas vantagens surgem nas abordagens das capacidades relacionadas ao desempenho: em

²³ No exemplo, um baixo nível de turnover seria anterior ao lucro na medida em que poderia produzir ganhos de eficiência. Entretanto, tais objetivos de processos – como o turnover – não garantem que os resultados finalísticos da empresa – como o lucro – serão obtidos, de forma que a medida de processo não poderia ser adotada de forma isolada.

primeiro lugar, as medidas de capacidades englobam desempenhos de processos, permitindo uma leitura mais ampla e uma localização dos mecanismos causais de desempenho. Em segundo lugar, separam-se naturalmente medidas antecedentes de medidas mais finalísticas de desempenho das empresas.

Eisenhardt, Furr e Bingham (2010) consideram flexibilidade e eficiência como microfundamentos do desempenho. Enquanto a flexibilidade é resultado justamente das capacidades dinâmicas, a eficiência é fruto das capacidades ordinárias. Entretanto, não há uma visão unânime na literatura sobre o tema, seja com relação a sua conceituação ou com relação aos indicadores que podem medi-lo.

Alguns autores salientam a importância do ambiente externo para o desempenho (EISENHARDT; FURR; BINGHAM, 2010). Makkonen et al. (2014) defendem que o crescimento da receita é uma medida de desempenho mais aderente ao grau de ajuste ao ambiente externo. Garg, Walters e Priem (2003) demonstram que em ambientes externos mais dinâmicos, a capacidade de atenção dos dirigentes tanto para alguns pontos do ambiente externo quanto para as funções de inovação dentro da firma são associados a um aumento das vendas. Já em ambientes mais estáveis, o bom desempenho das vendas está relacionado à atenção em setores gerais do ambiente externo e em funções de eficiência dentro da firma.

Denrell, Fang e Zhao (2013) demonstram que o desempenho superior sustentado ao longo do tempo pode ser um indicador menos confiável em realidades nas quais eventos de sorte (“*chance events*”) tenham consequências duradouras. Eles defendem que o desempenho superior sustentado pode resultar de acidentes históricos (“*where certain actors happened to be at the right place at the right time*” (p. 194)), especialmente em função de processos de vantagem estratégica cumulativa.

Devido a esse fenômeno, a relação entre capacidade e desempenho pode não ser direta, uma vez que o desempenho superior sustentado pode ser originário desses processos cumulativos, e não das capacidades. Entretanto, defende-se aqui que as capacidades estão contidas como recursos nesses processos cumulativos e que, somadas a eventos de sorte ou azar (ou simplesmente eventos sobre os quais não se tem controle), contribuem a favor da performance. Essa visão não elimina a preocupação dos autores de que se possa erroneamente prestar atenção e imitar empresas com capacidades relativamente baixas e práticas inferiores.

A partir do acima exposto, percebe-se a complexidade e diversidade das medições de desempenho. Todas as propostas apresentadas apresentam pros e contras e a identificação de uma medida que sirva a estudos multissetoriais e multifirmas apresenta desafios ainda maiores, especialmente em estudos que envolvam empresas de capital fechado, sem informações normatizadas e abertas ao público.

Diante disso, o presente estudo enfoca o desempenho mais finalístico das empresas – relacionado ao resultado financeiro ou “*accounting*” – o qual está contido na dimensão financeira

do *Balanced Scorecard* e que coloca o acionista como *stakeholder* principal. Tal escolha é também mais frequente nos estudos sobre o tema (RICHARD *et al.*, 2009) e evita possíveis contaminações entre medidas de capacidades e desempenho.

Além disso, enquanto posição e vantagem competitivas são os resultados finais das capacidades dinâmicas (TONDOLO; BITENCOURT, 2014), é possível que o desempenho financeiro possa ser considerado como resultado final tanto das capacidades dinâmicas quanto das ordinárias, ainda que de formas distintas. Mesmo que ambos os tipos de capacidades consumam recursos em um determinado período de tempo, enquanto as capacidades ordinárias são responsáveis pela sobrevivência, elas impactam o desempenho de curto prazo e operacional (WINTER, 2003), enquanto as dinâmicas impactarão também o longo prazo²⁴.

2.8. Síntese teórica do estudo

A discussão teórica empreendida demonstrou que os quatro construtos fundamentais ao presente estudo têm suas correlações sustentadas por bases teóricas consistentes, tais como a teoria evolucionária (NELSON; WINTER, 2005), a relevância das capacidades (CHANDLER JR, 1992), a visão baseada em recursos (BARNEY, 1991), as forças competitivas (PORTER, 1986) e os fatores individuais (NELSON; WINTER, 2005; PENROSE, 2006), sendo que os últimos não serão foco do presente estudo.

Entretanto, enquanto o enfoque dado pela maioria dessas teorias baseia-se na ideia de vantagem competitiva, esta não é aqui considerada, uma vez que, ao se partir da premissa da incerteza causada pelo mecanismo de seleção e pela dinâmica ambiental, tal conceito parece perder relevância (MCGRATH, 2013). Dessa forma, a substituição da vantagem competitiva pelo desempenho efetivo das empresas é a escolha adequada à investigação aqui empreendida.

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

²⁴ Capacidades dinâmicas podem impactar o desempenho financeiro tanto no curto quanto no longo prazo, uma vez que podem consumir recursos no curto prazo para a sua existência e podem exigir recursos de longo prazo para a implantação de projetos inovadores.

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

Mediante o risco de não encontrar correlação forte entre as capacidades dinâmicas e o desempenho, o presente estudo utilizou-se de uma estrutura de seções temporais distintas (*crosssectional study* (RINDFLEISCH et al., 2008)) construindo a possibilidade de análise multitemporal ainda não encontrada em estudos prévios. Seguiu-se a recomendação de Rindfleisch et al. (2008), os quais concluíram que estudos crossecionais são melhor adaptados a estudos nos quais os respondentes possuem alto grau educacional, quando o estudo é altamente embasado em uma teoria e quando se emprega diversas escalas e formas de coleta de dados, todos elementos presentes nesse estudo. Acredita-se que tal proposta inovadora possa contribuir para o campo de estudos das capacidades dinâmicas.

Assim, a maior parte das categorias de análises foram divididas em 2 períodos: 2015-2016 e 2017 a fim de que se possa avaliar a correlação entre elas em função da temporalidade entre todos os construtos. Um desenho esquemático organiza esta ideia (Figura 9). Tal opção ainda reduz o risco de erro do respondente, uma vez que a chance de precisão das respostas relativas a 2017 é maior do que a do período 2015-2016 em função da necessidade do respondente acessar a memória para recobrar eventos mais distantes (SELLTIZ et al., 1967).

Além disso, o triênio analisado demonstrou variações grandes no contexto do ambiente externo, o que dificultaria a avaliação do respondente de forma consolidada. Com isso, as análises de dados poderão inclusive testar as relações temporais existentes entre os construtos, assim como a relação de dependência e causalidade entre eles. O Quadro 6 organiza os construtos da pesquisa diante das teorias adotadas demonstrando como cada uma delas contribui para o desenho da pesquisa.

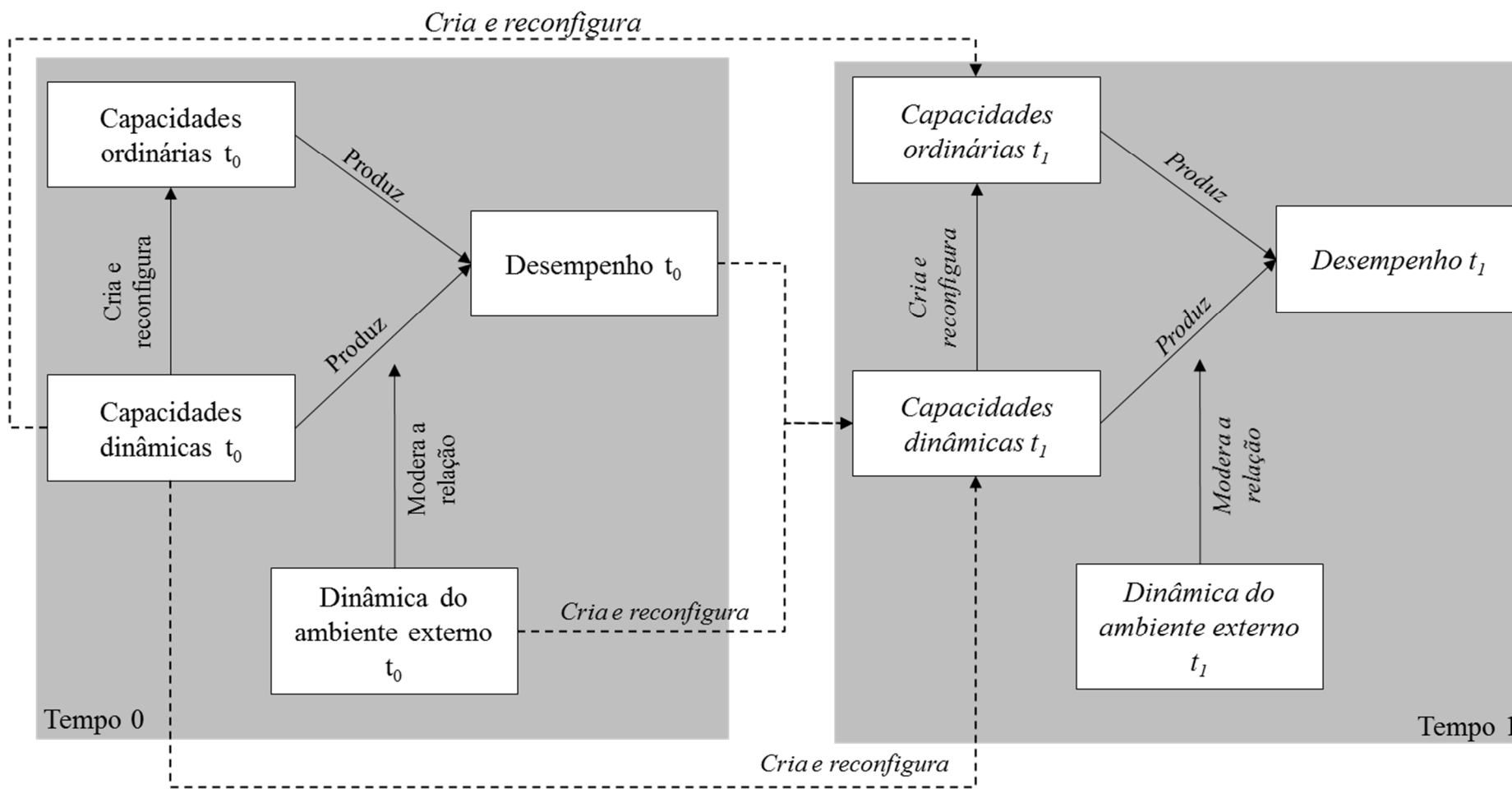


Figura 9: o modelo da pesquisa inserido na perspectiva temporal.

Fonte: elaborado pela autora.²⁵

²⁵ Na figura, as linhas tracejadas indicam as possibilidades de correlação entre os elementos no tempo 0 (zero) e os elementos no tempo 1.

Quadro 6: a correlação entre os construtos da presente pesquisa e as principais teorias utilizadas.

Construtos	Teorias	Teoria evolucionária (NELSON; WINTER, 2005)	Capacidades e visão baseada em recursos (VBR)	Paradigma E-C-D	Dependência da trajetória
Dinâmica ambiental		O mecanismo de seleção ambiental é um dos determinantes do comportamento das empresas.	Chandler (1992) demonstra como elementos do ambiente externo e institucional moldam e são moldados pela evolução das firmas.	Porter (1979) explica elementos do ambiente externo que são importantes para a sobrevivência das firmas.	A dependência da trajetória é também relacionada à disponibilidade de recursos no ambiente externo (KIRK, REEVES, BLACKSTOCK, 2007).
Capacidades dinâmicas		O mecanismo de busca da firma pode ser independente ou não do mecanismo de seleção e é aqui refletido no contexto das capacidades dinâmicas.	O conceito das capacidades dinâmicas é baseado em trabalhos de Chandler (1992), Wernerfelt (1984) e Barney (1991) e situado no paradigma da VBR (TEECE, 2007).	Teece, Pisano e Shuen (1997) defendem que, em ambientes dinâmicos, as empresas necessitam de capacidades dinâmicas para terem vantagem competitiva.	Capacidades dinâmicas se autorregeneram, entretanto, a distância temporal para tal fenômeno não é discutida nas teorias.
Capacidades ordinárias		Rotinas são mais relacionadas às capacidades ordinárias e são fundamentais ao desempenho e evolução da firma.	Chandler (1992) demonstra a evolução e a relevância da estabilização das capacidades. Penrose (2006) defende que as empresas necessitam de bases estáveis de competição para serem duradouras.		As capacidades ordinárias são reconfiguradas por capacidades dinâmicas (WINTER, 2003). Entretanto, a distância temporal entre tais eventos não é discutida.
Desempenho		O desempenho e a vantagem competitiva resultam da conciliação do mecanismo de seleção com o mecanismo de busca. O desempenho passado pode reconfigurar o mecanismo de busca a partir de interesses dos indivíduos envolvidos na tomada de decisão estratégica.	Barney (1991) enfoca a vantagem competitiva e não diretamente o desempenho.	Fatores ambientais são tratados como elementos fundamentais ao desempenho (Porter, 1979).	Mahto e Khanin (2015) demonstram que o desempenho passado influencia na predisposição a inovar.

Fonte: elaborado pela autora.

3. Procedimentos metodológicos

Enquanto Karna, Richter e Riesenkampff (2016) buscaram responder a pergunta semelhante àquela que pauta o presente estudo a partir de metanálise de estudos prévios, a localização do problema no contexto específico brasileiro e as dificuldades de objetivação dos construtos identificados nas teorias mereciam um tipo de método com maior nível de proximidade ao respondente e maior nível de precisão a fim de reduzir a necessidade de interpretações. Quatro outros pontos críticos permeavam a escolha do método a ser utilizado:

- a diversidade, a complexidade e o baixo nível de definição formal dos construtos a serem medidos exigiriam dados de natureza pouco objetiva, fossem eles a partir de uma visão geral do ambiente externo à firma ou relativos à qualidade das capacidades das empresas. Afinal, não existem, por exemplo, indicadores padronizados como dados secundários para identificar a qualidade das capacidades de uma organização. O problema da objetividade conduzia a demanda para um mecanismo de coleta estruturado como solução mais segura (KING; KEOHANE; VERBA, 1995; RAGIN, 2008) e, por isso, a opção pela aplicação de um *survey*.

- as características supracitadas acerca dos 4 construtos principais exigiria um respondente com alto nível de compreensão do ambiente externo e da realidade da empresa com visão crítica e isenta para julgar os elementos abordados. Profissionais com enfoque em uma área específica não poderiam oferecer a avaliação buscada. Assim, a visão de mundo do respondente foi considerada como um fator crítico para a busca de respostas com maior qualidade (KING; KEOHANE; VERBA, 1995) e, por causa disso, foram escolhidos conselheiros de administração profissionais como respondentes. Não foram aceitas respostas de donos de empresas ou de gestores, uma vez que se buscavam profissionais com visão ampla de mercado e não apenas aqueles que conheciam prioritariamente a própria empresa.²⁶ A amostra de conselheiros respondentes foi, portanto, intencional e deveu-se à capacidade da rede de relacionamentos da autora em indicar e influenciar respondentes. Tal escolha corresponde à modalidade de pesquisa do tipo descritiva proposta por Selltitz et al. (1967), na qual a interpretação dos resultados busca evidenciar o comportamento das características investigadas, tais como incidência e distribuição dos eventos, mas sem o objetivo de identificação de relações de causa e efeito. A amostragem foi não probabilística e os resultados apresentados não visam à extrapolação para a população

²⁶ Conselheiros profissionais atuam no Brasil tanto em empresas do tipo Sociedade Anônima quanto em Sociedades Limitadas que têm buscado o apoio de conselhos consultivos ou informais mesmo sem a exigência da lei (MESA CORPORATE GOVERNANCE, [s.d.]). Nadler; Behan; Nadler (2006) demonstram como o conselho de administração pode trazer maior racionalidade e visão estratégica.

de empresas brasileiras, mas apenas o teste da aplicação da teoria das capacidades dinâmicas no contexto recente do cenário brasileiro.

- a segurança das informações coletadas deveria ser mister para qualquer tipo de abordagem e coleta de dados. A necessidade de se medir o nível das capacidades levaria a perguntas sensíveis que envolveriam tanto questões estratégicas quanto a explicitação de possíveis fracassos das empresas, o que poderia ser de difícil resposta por parte de um entrevistado. Tal problemática conduzia ao ideal da não identificação das empresas no momento da coleta dos dados. Ao mesmo tempo, como conselhos de administração podem conter diversos conselheiros profissionais, havia o risco de se obter empresas repetidas na amostra sem que se pudesse identificá-las. Um mecanismo de identificação e controle das entradas teve que ser criado para ajudar a garantir a qualidade das respostas.

- ao se testar a aplicação de uma macroteoria – como a das capacidades dinâmicas – à realidade brasileira, seria necessário um número considerável de objetos na amostra. Naturalmente, não se conseguiria obter uma amostra significativa do tecido empresarial brasileiro, mas a possibilidade de ir além de alguns poucos estudos de caso conduzia o trabalho para um estudo de um maior número de casos. Afinal, ao julgar um evento sistemático já previsto nas teorias (capacidades produzem desempenho), quanto maior o número de eventos analisados, maior a chance de se encontrar um grupo de dados (ou um único caso) para checar a persistência deste padrão para que se possa confirmar o julgamento geral da teoria (KING; KEOHANE; VERBA, 1995) principalmente no campo das capacidades dinâmicas.

Uma outra questão trazia preocupação especial ao estudo: o fato de que a maioria dos estudos prévios analisados (teóricos ou empíricos) não faziam distinção temporal que pudesse dar pistas acerca da direção de causalidade (KING; KEOHANE; VERBA, 1995) ou dependência da trajetória entre capacidades e desempenho. Em função disso, a coleta de informações foi realizada também a partir de um recorte temporal que pudesse investigar tal elemento. Assim, o período de análise do triênio foi dividido em 2 partes: o biênio 2015-2016 e o ano de 2017 a fim de se buscar medir a direção do acontecimento dos eventos. A separação do ano de 2017 deveu-se à evidência do arrefecimento da crise.

A consideração geral da dinâmica ambiental como variável independente foi também percebida como um risco na análise, especialmente quando considerada na perspectiva de empresas muito grandes, como multinacionais ou empresas, como Petrobras S.A, uma vez que o baixo nível de concorrência poderia fazer com que o mecanismo de busca da firma pudesse ser maior do que o mecanismo de seleção. Diante disso, o grau de competitividade setorial de cada

uma das empresas foi avaliado antes de permitir que o conselheiro respondesse à pesquisa a fim de evitar que empresas detentoras de monopólios entrassem na amostra.

O Quadro 7 sintetiza os principais estudos que contribuíram para a elaboração empírica aqui trabalhada.

Quadro 7: principais estudos empíricos prévios que relacionam dinâmica ambiental, capacidades e desempenho. Fonte: elaborado pela autora

Autores, data e metodologia aplicada	Objetivos e construtos relacionados	Mensurações e indicadores utilizados	Resultados
<p>Garg, Walters e Priem (2003)</p> <p>Survey realizado com 105 indústrias regionalmente localizadas</p>	<p>Testar se a atenção dos dirigentes das empresas (capacidade dinâmica) é determinada pelo nível de dinâmica ambiental e como tais variáveis se relacionam com o desempenho da firma (medido pelo aumento de receita)</p>	<p>Apesar de não utilizarem o conceito de capacidades dinâmicas, os autores tratam das capacidades de escanear o ambiente (<i>scanning</i>) dos dirigentes de empresas de pequeno porte. O ambiente é dividido entre geral e específico (<i>task environment</i>). O desempenho é medido por retorno contábil e crescimento de vendas e desempenho geral (avaliado por medidas subjetivas por parte dos dirigentes).</p> <p>Regressão hierárquica com avaliação de variável moderadora, inclusive moderação dupla (duas variáveis juntas influenciam o tamanho do efeito de uma terceira variável sobre a variável dependente), moderação tripla com algumas variáveis selecionadas.</p>	<p>Em ambientes externos mais dinâmicos, a atenção dos dirigentes das empresas tanto para alguns pontos do ambiente externo quanto para as funções de inovação dentro da firma são associados a um aumento das vendas.</p> <p>Já em ambientes mais estáveis, o bom desempenho das vendas está relacionado à atenção em setores gerais do ambiente externo e em funções de eficiência dentro da firma.</p>
<p>Protogerou, Caloghirou e Lioukas (2011)</p> <p>Survey aplicado a indústrias diversas, principalmente alimentos e bebidas, com 271 respostas</p>	<p>Investigar se as capacidades dinâmicas impactam o desempenho de forma direta ou indireta (por meio das capacidades operacionais de marketing e tecnologia) em setores industriais.</p>	<p>Variáveis de controle: tamanho da empresa pelo número de funcionários, idade e setor industrial.</p> <p>Dinâmica ambiental: itens que indicavam mudanças tecnológicas e de mercado, taxa de obsolescência de produtos, intensidade da competição baseada em inovação.</p> <p>Capacidades Dinâmicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- coordenação (integração e padronização de processos de negócios, adoção de ferramentas de gestão mais recentes e implementação sistemática de planos de negócio), 2- aprendizado (processos organizados de aprendizado interno e desenvolvimento de conhecimento, <i>on the job training</i> e eficiência de trabalhos em times) 3- resposta estratégico-competitiva (benchmarking efetivo, formulação sistemática de estratégia de longo prazo, resposta rápida aos movimentos estratégicos dos 	<p>Efeitos diretos das capacidades dinâmicas sobre o desempenho demonstraram-se insignificantes, enquanto o efeito direto das capacidades operacionais foi comprovado em diferentes níveis de dinamismo ambiental.</p> <p>Entretanto, as definições de cada um dos construtos são bastante diferentes – e até mesmo concorrentes – daquelas aqui adotadas.</p>

		<p>competidores, adaptação flexível dos recursos humanos às tecnologias e mudanças estratégicas)</p> <p>Capacidades Operacionais:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- marketing (força da marca, força de vendas e departamento de marketing bem organizado) 2- tecnológicas (adaptação contínua da tecnologia de manufatura, ênfase na organização do departamento de P&D, ênfase na cooperação entre universidades e institutos de pesquisa) <p>Desempenho: medidas de percepções em 2 dimensões:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 – lucratividade (margem de lucro, retorno sobre ativos e lucros líquidos relativos à competição); e 2 – desempenho no mercado (<i>Market share</i>, volume de vendas, e aumento em <i>market share</i> e vendas) 	
<p>Takahashi, Bulgacov e Giacomini (2016)</p> <p><i>Survey</i> aplicado ao setor de educação com 316 respondentes</p>	<p>Seguindo o referencial teórico do estudo anterior, buscou-se verificar a relação entre capacidades dinâmicas e o impacto delas no desempenho das empresas mediado por capacidades operacionais (capacidades tecnológicas e de marketing).</p>	<p>Capacidades dinâmicas: seguindo as definições dos principais autores da área, as seguintes capacidades são consideradas: (1) “<i>to sense</i>” (monitorar e identificar oportunidades), (2) “<i>to seize</i>” (acessar capacidades existentes e emergentes e possíveis investimentos) e (3) reconfiguração (criar, estender e modificar a base de recursos). Também consideradas a capacidade de aprender, integrar e coordenar.</p> <p>Capacidades ordinárias: responsáveis pela operacionalização do conhecimento, permitem que a organização conduza suas atividades em bases já correntes. São as habilidades e informações necessárias para operacionalizar, manter e reparar tecnologia (<i>know-how</i>). Ao mesmo tempo, os autores definem as capacidades referentes à tecnologia como aquelas que permitem o desenvolvimento e a produção de tecnologia, definindo um termo por ele mesmo e demonstrando um fator de dinamicidade contido no conceito de desenvolvimento. Assim, não está exatamente claro se capacidades de tecnologia, assim como as de marketing, são tratadas como capacidades ordinárias ou como funções que contenham capacidades dinâmicas e ordinárias.</p> <p>Além disso, os autores se autorreferenciam para justificar que essas duas capacidades – marketing e tecnológicas – sofreram destaque no campo de estudos.</p>	<p>O estudo relevou a emergência de um modelo concorrente contendo relações não demonstradas em modelos prévios, tais como a influência direta de capacidades tecnológicas sobre capacidades de marketing.</p>

<p>Karna, Richter e Riesenkampff (2016)</p> <p>Metanálise realizada sobre 115 estudos acadêmicos sobre diversos setores empresariais em diversos países</p>	<p>Trabalho adotado como principal referência para a presente tese²⁷</p> <p>Investigar a relação entre capacidades ordinárias e dinâmicas e desempenho, tanto em ambientes relativamente estáveis quanto em ambientes em mudança.</p>	<p>Dinamismo ambiental: medidas categóricas a partir da pesquisa em grupos de palavras nas descrições setoriais nos trabalhos de base da pesquisa. Os termos identificados para ambientes relativamente estáveis foram dos tipos “relativamente estáveis”, “baixo nível de turbulência tecnológica”, “por causa de sua maturidade, as normas da indústria são estabelecidas”. Para avaliarem ambientes mais dinâmicos, os termos identificados foram: “mudança, ambiguidade e instabilidade” e pesquisas em economias emergentes, partindo da premissa de que tais ambientes seriam menos maduros ou em alta taxa de desenvolvimento.</p> <p>Capacidades ordinárias: capacidades de “<i>make a living</i>” (p. 1159) e operar no modelo de negócio existente e a capacidade de melhorar as operações e os produtos e serviços sem alterá-los fundamentalmente. Divididas em 6 categorias: (1) operação/processos, (2) produto, serviço, qualidade, (3) recursos/ ativos, (4) organização, estrutura, (5) relacionamento com clientes e fornecedores.</p> <p>Capacidades dinâmicas: (1) P&D/ inovação/ tecnologia, (2) tomada de decisão estratégica/ pesquisa de marketing, (3) cooperação/ aliança/ relações externas, (4) gestão do conhecimento, (5) ativos intangíveis/ reputação e (6) recursos humanos estratégicos.</p> <p>Desempenho financeiro: foco em medidas de “<i>botton-line</i>” (p. 1159), especialmente aquelas relacionadas a dados contábeis e relacionadas ao mercado de capitais. Medidas de percepção em casos de <i>survey</i> nos quais os respondentes eram solicitados a avaliar a lucratividade relativa de suas empresas.</p>	<p>Os estudos sugerem que ambos os tipos de capacidades têm efeito direto no desempenho e no mesmo nível de magnitude. A dinâmica ambiental reforça os efeitos no desempenho tanto das capacidades ordinárias quanto das dinâmicas. Um alto nível de associação entre os dois tipos é indicado, o que leva à proposta de uma teoria baseada em capacidades que modere tanto capacidades dinâmicas quanto ordinárias, e não a visão de que capacidades dinâmicas sejam superiores às ordinárias.</p>
---	--	--	---

²⁷ A relevância deste estudo para a presente pesquisa deveu-se tanto à consideração de uma definição das capacidades dinâmicas mais fidedigna ao trabalho seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997), quanto ao peso equivalente dado a capacidades dinâmicas e ordinárias. Essa perspectiva é diferente das ideias de Takahashi *et al* (2016) e Protogerou *et al* (2011).

Além da estatística descritiva detalhada (OXLEY; RIVKIN; RYALL, 2010), recortes distintos dos dados foram utilizados para potencializar as conclusões. A seguir, as categorias de análises utilizadas para a construção do instrumento de coleta e os procedimentos de coleta serão detalhados.

3.1. Categorias e escalas de medição e análises

A partir das definições básicas sobre a condução da pesquisa e de exemplos de estudos que correlacionassem os construtos aqui indicados, partiu-se para a estruturação do questionário a ser aplicado. Segundo o modelo teórico elaborado (Figura 1), os construtos investigados seriam medidos no intuito de se investigar as relações entre eles.

3.1.1. A dinâmica ambiental e o contexto brasileiro

O referencial teórico utilizado para a compreensão do construto da dinâmica ambiental demonstrou que elementos relativos ao ambiente específico às firmas (clientes e concorrentes) e elementos relativos ao ambiente geral (economia, política e tecnologia) são fontes de dinamismo.

A opção pelo estudo do contexto brasileiro no período 2015-2017 deveu-se a dois elementos: (1) a percepção de uma dinâmica ambiental diferenciada causada por crise econômica e política e (2) a dificuldade de se obter conselheiros que pudessem avaliar a realidade das empresas por períodos maiores do que 3 anos passados, seja pela dificuldade de acessar a memória sobre períodos mais longos (FOWLER JR, 1995) ou pelo próprio tempo de atuação do conselheiro nas empresas²⁸.

Pesquisas na biblioteca eletrônica SPELL utilizando os termos ‘contexto brasileiro’, ‘crise brasileira’ e ‘economia brasileira’ demonstraram a dificuldade em se encontrar trabalhos acadêmicos sobre o tema, especialmente na área da estratégia. Autores do campo da Economia foram as principais referências para aprofundamentos no tema, incluindo análises do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

Bresser Pereira (2017, 2018) define o período 2015-2017 como um momento de crise. Segundo ele, a economia brasileira saiu, em 2017, de uma dura recessão que durou três anos e que teve impacto direto nas empresas, uma vez que as decisões econômicas teriam transformado “empresas competitivas do ponto de vista tecnológico (usam a melhor tecnologia disponível) em empresas não competitivas do ponto de vista monetário”. Elementos políticos que marcaram a realidade brasileira no período 2014-2016 e “dinâmica recessiva em termos de produto, emprego

²⁸ Segundo Álvares, Giacometti e Gusso (2008), as boas práticas de governança recomendam que haja uma rotação periódica dos membros do conselho.

e renda, em consonância com um processo inflacionário” (BRESSER-PEREIRA, 2018, p. 52), somaram-se à redução de crédito às empresas e à redução dos investimentos (CARNEIRO, 2017).

No início de 2017, o economista Luiz Gonzaga Belluzzo considerava que o cenário brasileiro ainda seria obscuro para previsões: o aumento da inflação, o aumento das taxas de juros e o corte de investimentos públicos desde 2014, “a economia entrou em um processo de derrocada que se auto alimenta” e “À medida que as condições das empresas foram piorando, pioraram também as condições do crédito, para as empresas e famílias. Você jogou a economia não numa recessão, mas numa depressão”. Em sua entrevista, o economista ainda complementou que “As empresas estão muito machucadas pelo choque de tarifas e de juros e pela deterioração dos seus balanços. Essa é uma recessão muito grave porque a piora do balanço das empresas, de serviços ou industriais, afeta também os bancos, que começam a ter problemas com seus balanços” (MARETTI, 2017).

A carta de conjuntura econômica do IPEA em junho de 2017 (CARVALHO, 2017) demonstrava que a recessão teria durado até 2016. O PIB brasileiro que vinha com variação trimestral positiva desde 2009 passou a ter variação negativa a partir do segundo trimestre de 2014 e seguiu em declínio até o primeiro trimestre de 2017 (Tabela 1). A expectativa para o crescimento do PIB em 2017 já era de 2,7% (BRESSER-PEREIRA, 2018), e a indústria demonstrou o crescimento do seu desempenho produtivo até o terceiro trimestre de 2017 (BAHIA, 2017).

Tabela 1: Dados do PIB real brasileiro de 2014 ao 3º trimestre de 2017

Período (Ano Trim)	PIB real (% a.a)
2014 T1	3,46
2014 T2	-0,44
2014 T3	-0,64
2014 T4	-0,21
2015 T1	-1,59
2015 T2	-2,71
2015 T3	-4,26
2015 T4	-5,58
2016 T1	-5,25
2016 T2	-3,40
2016 T3	-2,68
2016 T4	-2,49
2017 T1	-0,01
2017 T2	0,42
2017 T3	1,41

Fonte: IPEA (<http://www.ipeadata.gov.br/exibeserie.aspx?serid=38414>).

O gráfico do consumo das famílias elaborado pelo IBRE/FGV relaciona-se à evolução da crise e seu reflexo na demanda por bens e serviços, demonstrando um ponto mais crítico entre os anos 2015 e 2016 (Gráfico 1).

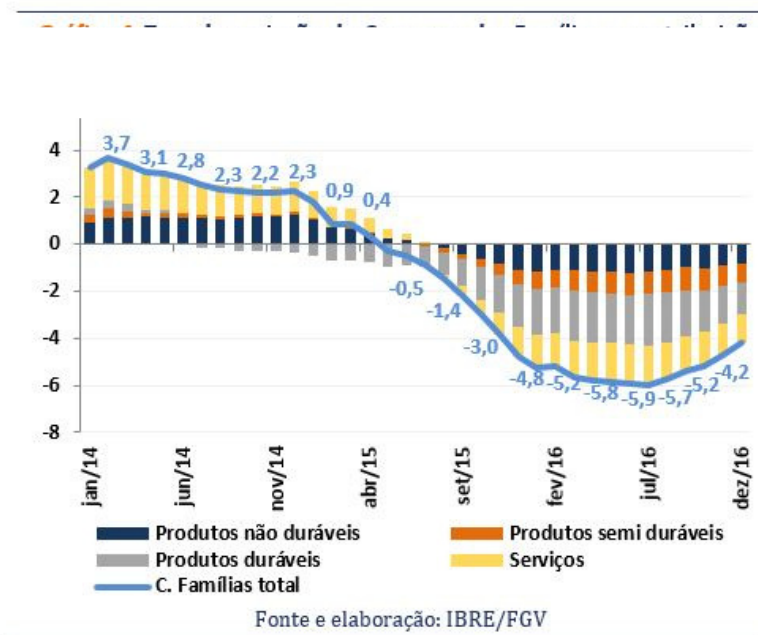
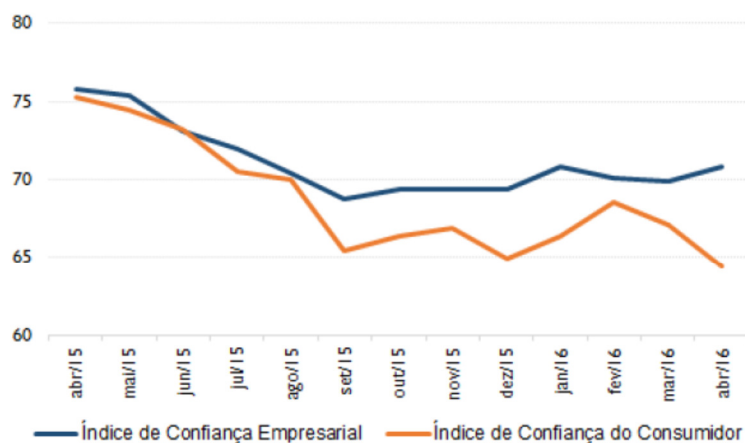


Gráfico 1: Taxa de Variação do Consumo das Famílias e Contribuição por Componentes (acumulada em 12 meses, % e.p.p). Fonte: <http://portalibre.fgv.br/main.jsp?lumPageId=402880972283E1AA0122841CE9191DD3&lumItemId=8A7C82C5593FD36B015A4648BD646D72>.

Nesse contexto, a confiança empresarial e dos consumidores entrou em declínio, conforme demonstrado pelo gráfico elaborado pelo IBRE/FGV (Gráfico 2). A taxa de desemprego registrou crescimento expressivo em 2016, acompanhada por deteriorações também nos rendimentos e no aumento da informalidade (“Mercado de Trabalho: conjuntura e análise/ Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada”, 2016).



* Agregação, por pesos econômicos, dos índices de confiança da Indústria, Serviços, Comércio e Construção. Fonte e elaboração: IBRE/FGV.

Gráfico 2: Índices de Confiança Empresarial* e do Consumidor (dados dessazonalizados). Fonte: FGV.

A crise econômica está também relacionada a fatores políticos evidentes, tal como o *impeachment* da presidente Dilma Rousseff em 2015. Segundo o cientista político André Singer, em entrevista ao jornal El País (BEDINELLI, 2015), em 2013, o sistema político já dava mostras de carências sérias e esgotamento de um ciclo virtuoso de 20 anos. Enquanto o país se transformava vertiginosamente nos valores, economia e tecnologia, o sistema político havia se tornado disfuncional a ponto de culminar no *impeachment* da presidente.

O período de semiparalisa da economia mundial que pode ser relacionado à queda nas taxas de lucro desde 2012 não impediu uma situação de pleno emprego em 2013, traduzida em um aumento de renda dos trabalhadores, mas tal período foi marcado por muitas greves que acabaram por distanciar as lideranças empresariais do governo, a partir do argumento de que o custo do trabalho no Brasil tornava a indústria pouco competitiva. O governo tornou-se impopular, com base parlamentar muito fragmentada. A tentativa de recuperar a confiança via ajuste fiscal acabou potencializando ainda mais um quadro recessivo (BEDINELLI, 2015).

Os elementos acima puderam ser percebidos nos relatórios anuais das principais companhias brasileiras. A BM&F Bovespa registrou que, no ano de 2016,

“o cenário político e econômico que nos cerca foi marcado por mudanças políticas e de expectativas bastante significativas, tanto internacionalmente como no Brasil. Eventos como o voto popular a favor da saída do Reino Unido da União Europeia, a recuperação dos preços de algumas commodities e, por fim, o resultado das eleições nos Estados Unidos da América trouxeram grande volatilidade e aumento do grau de incerteza nos mercados globais. No Brasil, o ano teve início com expectativas bastante negativas quanto ao nível de atividade econômica e ao desequilíbrio fiscal do País, as quais estavam diretamente relacionadas ao cenário político interno, o qual culminou no processo de *impeachment* da Presidente da República. Parte dessas expectativas se confirmaram e a economia teve seu segundo ano de recessão. Entretanto, com a transição política e nova orientação na gestão da economia, houve melhora no cenário de médio e longo prazo. Uma série de medidas de ajustes e reformas estruturais foram anunciadas com o objetivo de endereçar os desequilíbrios e restaurar a confiança de empresários, consumidores e agentes do mercado financeiro (“BM & FBOVESPA: Relatório Anual 2016”, 2017).

Diante do contexto acima e da relevância dos elementos políticos e econômicos, a escala utilizada por Daft, Sormuren e Parks (1988) foi escolhida como principal escala a ser adotada para a medição da dinâmica ambiental por dois motivos: em primeiro lugar, pela consideração de elementos do ambiente geral (ambiente econômico, social e tecnológico) e, em segundo lugar, pela sua recorrência, mesmo em estudos mais recentes (DANNEELS, 2012; GARG; WALTERS; PRIEM, 2003; PETTUS, 2013; YAP, 2013).

Além disso, foi considerada a proximidade desta escala à medição de elementos previstos por Porter (1986) e pela teoria dos *stakeholders* (2001), no caso de clientes e concorrentes. A preocupação com fornecedores (PORTER, 1986) foi somada de forma específica e, diante do contexto brasileiro, o ambiente político também foi inserido.

Outra mudança na escala foi relativa às notas para resposta. Enquanto (DAFT; SORMUREN; PARKS, 1988) mediam a partir de escala de 5 pontos que iam de taxa de mudança baixa a alta, aqui optou-se por uma escala de 7 pontos variando de “1= cenário sem mudanças” ao “7= cenário turbulento”, a fim de se aumentar o potencial de captura de variabilidade nas resposta

Quadro 8: variáveis de medição da dinâmica ambiental.

Categoria de segundo nível	Variáveis mensuráveis
Evolução tecnológica (DAFT; SORMUREN; PARKS, 1988)	Nível de mudança no cenário tecnológico que impacta a empresa
Dinâmica de fornecedores (PORTER, 1986)	Nível de mudanças no cenário formado pelos fornecedores da empresa
Dinâmica dos clientes (PORTER, 1986) (DAFT; SORMUREN; PARKS, 1988)	Nível de mudanças no cenário formado pelos clientes da empresa
Dinâmica da concorrência (PORTER, 1986) (DAFT; SORMUREN; PARKS, 1988)	Nível de mudanças no cenário formado pelos concorrentes da empresa
Dinâmica de regulação (DAFT; SORMUREN; PARKS, 1988)	Nível de mudança nos marcos regulatórios que orientam o setor
Dinâmica do ambiente econômico (DAFT; SORMUREN; PARKS, 1988)	Nível de mudança no cenário econômico que impacta a empresa
Dinâmica do ambiente sociocultural (DAFT; SORMUREN; PARKS, 1988)	Apesar de presente nos estudos anteriores, entrevistas cognitivas demonstraram alto grau de sobreposição desses elementos com fatores econômicos, políticos e relativos a clientes.
Dinâmica do ambiente político	Nível de mudança do cenário político que impacta a empresa DIRETAMENTE ²⁹ .

Fonte: elaborado pela autora.

Uma segunda escala (SCHILKE, 2014) foi utilizada de forma complementar à anterior, uma vez que ela poderia contar com uma referência da realidade da dinâmica ambiental norte-americana em um estudo recente. Tal escala é baseada nos seguintes pontos: (1) mudanças setoriais nos modos de produção/serviço; (2) mudanças nas demandas ambientais; (3) mudanças de práticas de marketing no setor; (4) imprevisibilidade das mudanças ambientais no setor e (5) evolução de novos modelos de negócio no ambiente externo à firma.

A escolha de utilizar duas escalas para a medição da dinâmica ambiental, apesar de exigir maior esforço dos respondentes, foi útil tanto para gerar condições de testes de escalas quanto para comparar o ambiente de crise brasileira com o ambiente de alguns setores da indústria norte-americana.

²⁹ Mesmo não estando presente em nenhuma escala de outros autores, tratou-se de elemento fundamental que marcou a realidade brasileira no período 2015-2017. O uso do termo DIRETAMENTE deveu-se (1) a uma tentativa de aproximação de eventos políticos que foram determinantes para algumas empresas no Brasil e (2) a uma tentativa de isolamento de questões econômicas que se relacionaram a eles.

3.1.2. Capacidades dinâmicas

Dois níveis de detalhamento foram adotados antes de se buscar indicadores adequados ao construto de capacidades dinâmicas. Primeiramente, foram decididas categorias de segundo nível a partir da proposta de Teece (2014), o qual divide as capacidades dinâmicas entre capacidades de *sensing*, *seizing* e *transformation*, traduzidas aqui como perceptivas, decisivas e de transformação.

Posteriormente, a partir dos trabalhos de Karna, Richter e Riesenkauff (2016) e Wang (2014), foram definidas categorias de terceiro nível, as quais foram relacionadas às anteriores e transformadas em indicadores mensuráveis inseridos no instrumento de coleta. Uma quarta categoria de segundo nível foi adicionada a fim de comportar capacidades que não se encaixavam na proposta de Teece (2014). Em função do contexto brasileiro, o problema do crédito para financiamento de investimentos nas empresas poderia ser uma categoria importante a ser investigada e foi inserida no programa de pesquisa como um tipo de capacidades transformadoras.

O Quadro 9 demonstra a organização das categorias utilizadas.

Quadro 9: Das categorias de capacidades dinâmicas aos 16 indicadores medidos na pesquisa

Categorias de segundo nível (TEECE, 2014)	Categorias de terceiro nível (KARNA <i>et al.</i>, 2016)	Indicadores mensuráveis		
Perceptivas (<i>sensing</i>)	Monitoramento ambiental	- Monitoramento contínuo do ambiente externo à empresa - Percepção de novas ameaças e oportunidades		
	Cooperação, alianças e relacionamentos externos	- Cooperação, alianças e relacionamentos externos com outras empresas e instituições		
	Pesquisa de mercado	- Pesquisa de mercado sistematizada		
	Gestão de conhecimento	- Gestão do conhecimento sistematizada		
Reprogramadoras (<i>seizing</i>)	Capacidade de escolha e tomada de decisão estratégica	- Qualidade do planejamento estratégico - Priorização de novas oportunidades e ameaças no ambiente externo		
	Pesquisa e desenvolvimento	- Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos		
Transformadoras (<i>transformation</i>)	Capacidade de inovação	- Inovação em produtos, serviços ou proposta de valor ao cliente - Inovação em processos produtivos ou operacionais - Inovação em processos gerenciais e administrativos - Prospecção de novos mercados - Implantação dos projetos estratégicos		
		Capacidade de financiamento ³⁰	- Capacidade de financiamento de inovações (com capital próprio ou de terceiros)	
		Dinâmicas Genéricas (não se encaixam diretamente na proposta de Teece (2014))	Qualidade da gestão (WANG, 2014)	- Experiência e capacidade gerencial da equipe da alta direção.
			Gestão estratégica de RH	- Gestão estratégica de Recursos Humanos
	Ativos intangíveis e reputação		- Reputação no mercado	

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme pode ser percebido no quadro acima, a definição de indicadores mensuráveis para capacidades dinâmicas demonstra que rotinas e resultados são utilizados como *proxies* de categorias de capacidades (por exemplo, monitoramento ambiental pode ser entendido como um conjunto de rotinas que se repete e reputação pode ser entendida como um resultado). Isso exemplifica que capacidades dinâmicas não são concorrentes às rotinas, mas, sim, podem se tratar de um conjunto de rotinas que buscam criar condições para que outras rotinas sejam reconfiguradas.

³⁰ A capacidade de financiamento não surgiu em nenhum estudo prévio. Entretanto, o cenário de crise brasileira demonstrou que a demanda por fontes de financiamento poderia ser impeditiva do desenvolvimento das empresas e tal categoria de análise foi aqui inserida.

3.1.3. Capacidades ordinárias

O detalhamento da categoria de análise das capacidades ordinárias é menos discutido teórica e empiricamente e a classificação de Karna, Richter e Riesenkauff (2016) foi a principal referência adotada. Os autores dividiram exemplos de capacidades ordinárias em 5 categorias: (1) operações/ processos; produto/serviço/qualidade; (3) recursos/ativos; (4) organização/estrutura; (5) relações cliente/fornecedor. O grande número de exemplos utilizados pelos autores exigiu uma seleção com o objetivo de se criar um instrumento de coleta de tamanho adequado, com elementos válidos a empresas de quaisquer setores e de fácil compreensão e avaliação por parte do respondente.

Todas as categorias de variáveis previstas pelos autores foram mantidas, e os exemplos foram transformados em variáveis mensuráveis com texto mais explicativo e tornaram-se, muitas vezes, em medidas de eficiência, uma vez que o que se buscava avaliar era o nível de serviço realizado. Entretanto, a categoria de recursos contemplava construtos de alto nível, tais como especificidade de ativos e complementariedade dos recursos. Mas o contexto brasileiro de crise poderia indicar uma preocupação especial com recursos financeiros. Assim, uma entrevista com um professor especialista em finanças e também conselheiro auxiliou na construção da variável que mede ativos financeiros no curto prazo.

Boas práticas de governança corporativa também foram inseridas como um último elemento conforme estudos de Buell-Armstrong (2014). O Quadro 10 explicita os 12 elementos medidos para a avaliação de capacidades ordinárias. Para avaliação de cada uma das variáveis, foi mantida a mesma escala de medição de capacidades dinâmicas (1 = péssima ou inexistente³¹ ao 7 = excelente).

³¹ Reconhece-se aqui a diferença entre os dois conceitos correspondente ao menor valor da escala: a não existência pode significar também a não necessidade da capacidade em questão. Entretanto, tal recurso foi utilizado para simplificar a escala e aumentar sua adequação à maioria das empresas.

Quadro 10: categorias de capacidades ordinárias e os 12 indicadores medidos na pesquisa.

Categoria de segundo nível de (Karna <i>et al.</i> , 2016)	Indicadores mensuráveis
Operações/ Processos	- Eficiência dos processos produtivos ou de prestação de serviços - Eficiência dos processos administrativos ou gerenciais - Eficiência dos processos comerciais
Produtos e serviços de qualidade	- Qualidade dos produtos e/ou serviços principais - Adequação dos preços dos produtos/ serviços principais ao mercado e aos custos da empresa
Relacionamento com clientes e fornecedores	- Relacionamento com clientes - Relacionamento com fornecedores
Recursos/ ativos	- Liquidez (saúde financeira) no curto prazo
Organização e estrutura organizacional	- Adequação da estrutura organizacional - Práticas estruturadas de planejamento e controle dos custos e despesas - Eficácia e eficiência dos sistemas de informação
	- Boas práticas de governança corporativa (BUELL-ARMSTRONG, 2014)

Fonte: elaborado pela autora.

3.1.4. Desempenho empresarial

Richard *et al.* (2009) recomendam que estudos que visem trabalhar com o construto do desempenho se utilizem de teorias fortes que contemplem dois elementos-chave: (a) a dimensionalidade da performance, estabelecendo quais medidas são apropriadas para o contexto da pesquisa e (b) a seleção e combinação de medidas de performance considerando a natureza da performance e sua medição. As medidas devem ser compreensivas e passíveis de validação rigorosa e pautadas em evidências empíricas, com métodos para medição com propriedades estáveis. A definição e a mensuração do desempenho das empresas requer escolhas metodológicas que se adequem ao tipo de empresa investigada e ao modelo de pesquisa proposto. Torna-se necessário, portanto, que se discuta o desempenho com o enfoque em empresas de médio e grande portes que possuam conselhos de administração. Além disso, tratando-se de estudo multissetorial, a busca de medidas mais genéricas se faz necessária.

O uso de conselheiros de administração como respondentes possibilitou a medição de uma **nota geral de desempenho** oferecida pelo conselheiro sobre a firma e relativizada à sua experiência. Para tanto, foi criada uma escala de medida de 10 pontos, na qual o conselheiro escolhia uma nota que ia de “empresa em sério risco de falência” até “empresa de crescimento acelerado e sustentado”. Tal nota foi medida apenas no ano de 2017, considerando-se que, diante dos efeitos cumulativos das capacidades sobre o desempenho, o resultado de 2017 seria a referência mais confiável para traduzir o resultado da análise do triênio.

Esse tipo de medida foi encontrado nos estudos de Garg, Walters e Priem (2003) em função da dificuldade de se obter dados contábeis objetivos por parte dos respondentes, seja por falta de conhecimento no momento da resposta ou por restrição em informar. É também possível que tal escala possa também indicar o grau de chances de sucesso futuro da empresa, o qual poderia ser diretamente relacionado às capacidades dinâmicas (COLLIS, 1994).

Ainda que os indicadores de **EBITDA** e **crescimento da receita** sejam as medidas mais recorrentes nos estudos sobre desempenho (RICHARD et al., 2009), tratando-se de um estudo multissetorial, o valor absoluto dessas medidas teria pouco ou nenhum valor. Conforme sugerido por Oxley, Rivkin e Ryall (2010), medidas relativas a outras empresas no setor são mais recomendáveis para a análise de desempenho.

Tentativas de relativização de indicadores estratégicos conduzem a um problema crítico: a dificuldade de o respondente ter informações sobre outras empresas do mesmo setor. Tal problema foi analisado aqui como um *trade-off* frente ao fato de que dados absolutos não podem representar com clareza a qualidade dos indicadores pesquisados em um estudo multissetorial. Diante da possibilidade de que os respondentes pudessem saber – ainda que de forma imprecisa – os resultados de seus concorrentes, foi feita a opção da utilização de medidas relativizadas, o que foi validado posteriormente durante as entrevistas cognitivas.

A pergunta utilizada no instrumento de coleta foi: “Na sua percepção, como foi o resultado da margem de EBITDA da empresa se comparada a outras empresas do setor?”. Cinco opções de respostas foram oferecidas que iam de “significativamente melhor do que a média do setor” à “significativamente pior do que a média do setor”.

A complexidade dos temas em questão, entretanto, exigia cuidados com outros fatores determinantes de uma visão de desempenho percebida pelos conselheiros. Fainshmidt, Nair e Mallon (2017) já discutiam que firmas alavancadas podem experimentar problemas de liquidez severos durante épocas de crise a despeito de suas capacidades gerenciais. Assim, optou-se por inserir o **endividamento** como medida de desempenho relevante (RICHARD et al., 2009), mas a ser utilizada nas análises de forma acessória.

3.1.5. Outras variáveis

Mesmo tratando-se de um estudo qualitativo, a possibilidade de alta diversidade dentre os casos a serem analisados conduziu à coleta de algumas características básicas sobre as empresas:

- **Setores e ramos:** dado que setores diferentes podem ter sofrido de formas diferentes com a dinâmica ambiental, os respondentes deveriam escolher entre cinco setores básicos: indústria, serviço, agricultura, comércio ou construção. Tais setores foram ainda refinados em ramos de atuação listados a partir da simplificação da lista de setores do CNAE.

- **Tamanho da empresa:** estudos sobre inovação desde Schumpeter consideravam o tamanho da empresa como uma variável de controle relacionada à inovação (DOSI, 2006). Frequentemente definido pelo número de funcionários da firma (GARG; WALTERS; PRIEM, 2003; MILLER; DROGE, 1986), o tamanho tem significado distinto para empresas do setor industrial ou de serviços. Utilizou-se para tal medida as mesmas classes de Schilke (2014), sendo 6 categorias variando de empresas com menos de 100 funcionários a empresas com mais de 5.000 funcionários.

Um problema da escala acima se dá em função dos modelos de contratação adotados. Empresas de agricultura e construção, por exemplo, possuem contratação em períodos específicos e algumas empresas de serviços contratam mediante demanda. Diante disso, foi solicitado que os respondentes considerassem apenas o quadro fixo da empresa. A classificação das empresas por porte deu-se a partir de dados do SEBRAE.

Quadro 11: o tamanho das empresas brasileiras a partir da classificação do SEBRAE

Setor	Número de funcionários					
	<=100	101-249	250-500	501-999	1.000-4.999	>=5.000
Indústria	Pequeno	Médio	Grande	Grande	Grande	Grande
Serviço	Pequeno/ Médio	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
Comércio	Pequeno/ Médio	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
Agropecuária	Pequeno	Médio	Grande	Grande	Grande	Grande
Construção ³²	Pequeno	Médio	Grande	Grande	Grande	Grande

- **Estrutura de propriedade:** uma vez que tanto conselheiros consultivos quanto conselheiros estatutários presentes em empresas do tipo sociedades anônimas foram definidos como respondentes, a estrutura de propriedade pode demonstrar o perfil de conselho e da empresa na qual o respondente atua. Empresas do tipo sociedade anônima podem ter maior acesso ao mercado de capitais, o que já era salientado por Teece (1996) como fator relevante para a inovação.

3.2. A seleção dos respondentes (e das empresas)

Danneels (2016) discutiu recentemente os riscos relativos aos respondentes para o diagnóstico das capacidades dinâmicas: vieses e dificuldade de se relativizar as respostas frente aos concorrentes, além da necessidade de reconhecimento e desdobramento dos recursos são dificultadores dos estudos empíricos sobre o tema. A visão de gestores de níveis superiores nas organizações é relevante para que se tenha visão estratégica do assunto analisado (SNOW; HREBINIAK, 1980).

A preocupação com a visão de mundo do respondente foi a principal condutora para a escolha adotada para os respondentes da pesquisa. Buscou-se que conselheiros profissionais independentes fossem respondentes, uma vez que os mesmos tendem a possuir alta experiência e visão mais ampla do mercado, além de uma perspectiva isenta sobre os negócios e referenciada

³² Por falta de identificação de recortes setoriais, foi utilizado o mesmo critério da indústria para os setores de agropecuária e construção.

com outras realidades vivenciadas, tanto quanto ao mercado, quanto às capacidades (IBGC, 2008).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016), o qual atua principalmente com conselhos de administração formais no Brasil (órgãos obrigatórios em empresas de capital aberto), a idade média dos conselheiros é de 56 anos. Além da idade, o estudo relata a importância da experiência prévia desses conselheiros como executivos ou como membros de conselhos anteriores, sendo que 75% dos conselheiros possuem experiência prévia em outros conselhos, 56% já atuaram como diretor executivo, 40% já foram presidente de empresas e 22% já foram vice-presidentes de empresas. Além disso, a independência dos conselheiros de administração permite que os conselheiros atuem “sem a influência de quaisquer relacionamentos pessoais, profissionais ou em benefício da parte interessada que o tenha indicado para o cargo” (IBGC, 2016, p. 8).

Neves *et al.* (2017) ainda destacam que a competência técnica e comportamental é fundamental para este perfil profissional e que os mesmos devem ter educação continuada, perfil questionador e contestador, baixo apego ao poder. A dependência emocional com o cargo em que ocupam é também fundamental para uma boa performance dos conselheiros, o que demonstra a sua isenção frente à empresa na qual atua. Assim, partiu-se da premissa de que, ao fazer um julgamento subjetivo, fariam, na verdade, um julgamento comparativo diante de sua experiência, o que possibilitaria maior qualidade de resposta.

Ao mesmo tempo em que o perfil do conselheiro de administração parecia ideal ao estudo, sabia-se de duas coisas: 1) a dificuldade em acessar este tipo de profissional (SILVA; OLIVEIRA, 2014) e obter informações primárias sobre as empresas e 2) atuando em conselhos profissionais, o tamanho das empresas tenderia a ser maior e com desempenho superior à média das empresas brasileiras.

Entretanto, conforme destaca o estudo de uma consultoria brasileira especializada no assunto, empresas familiares de capital fechado que buscam se modernizar podem ter um conselho não formal – aqui chamado de consultivo – para auxiliá-las nessa transição (MESA CORPORATE GOVERNANCE, 2007). A organização Endeavor Brasil chegou a comparar este tipo de órgão com um “Oráculo de Delfos” por seu caráter de discussão estratégica e defende que ele exista até mesmo para pequenas empresas³³.

Assim, mesmo que o tema dos conselhos consultivos não seja abordado no campo acadêmico, entendeu-se que este tipo de conselheiro também estaria adequado à amostra e geraria inclusive oportunidades para a compreensão de tal realidade. Desta forma, conselheiros formais e informais foram convidados a participar da pesquisa e empresas de menor porte também poderiam ser inseridas na amostra. Três entrevistas com conselheiros informais (consultivos)

³³ Conforme site: <https://endeavor.org.br/como-ter-conselho-consultivo-mais-estrategico/>.

demonstraram que os mesmos atuavam com agenda semelhante aos conselhos de administração formais no que se referia à visão do desempenho, do ambiente e das capacidades.

O modelo de funcionamento dos conselhos de administração – preferencialmente, com mais de um conselheiro profissional (ALVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008; IBGC, 2016) – conduzia a um outro problema: o de impedir a repetição de empresas na amostra, fato que se mostrou bastante relevante durante o contato com os conselheiros.

Em função desse risco, optou-se por uma amostra de conveniência e totalmente controlada: ao invés do envio aberto a uma grande lista de conselheiros, o questionário seria restrito àqueles do relacionamento da autora e àqueles que fossem indicados por essa rede de relacionamento. Além do contato direto com conselheiros, foi solicitado a profissionais que atuam com a estruturação de governança corporativa em empresas que indicassem conselheiros que pudessem responder ao questionário. A influência dessas pessoas para a motivação dos respondentes foi de fundamental importância para a adesão dos respondentes.

84 conselheiros foram contatados. Destes, 58 participaram da pesquisa, número de conversão alto se comparado com estudos destinados a este público de respondente (FRIED; BRUTON; HISRICH, 1998), sendo que diversos deles não responderam ao questionário simplesmente por não se adequarem às necessidades da pesquisa.

Quadro 12: Respondentes contatados e respondentes

Conselheiros	Quantidade
Responderam ao questionário.	58
Demonstraram interesse em contribuir, mas não atuavam em empresas com o perfil investigado, ou não atuaram como conselheiros independentes no triênio a ponto de conhecer as empresas suficientemente para responder à pesquisa.	9
Foram indicados pela rede de relacionamento, mas não se encaixavam no perfil de conselheiro profissional.	8
Não responderam sequer ao contato inicial.	9
Total de conselheiros contatados	84

Fonte: elaborado pela autora

Após obtidos e-mail e telefone dos conselheiros indicados, foi realizado contato telefônico ou por *whastapp* com cada um dos respondentes, solicitando que informassem empresas nas quais atuassem como conselheiros no triênio 2015-2017. O motivo de tal estratégia era saber os nomes das empresas para evitar que respostas repetidas pudessem influenciar o resultado da pesquisa. Como a informação sobre o nome da empresa é sensível e poderia reduzir o número de respondentes, foi garantido a eles que nenhuma relação poderia ser feita entre o nome da empresa e as respostas sobre elas no questionário, motivo fundamental do contato direto, uma vez que, a partir dali, não seria necessário o registro dos nomes das empresas no questionário.

Para a escolha das empresas, os seguintes critérios foram adotados:

- empresas de capital controlador nacional;
- empresas nas quais o conselheiro atuasse desde 2015 ou que tivesse informações suficientes acerca desse período;
- no caso de tratarem de um grupo empresarial, foi solicitado que escolhessem apenas um dos negócios para que se pudesse focalizar em um setor específico. Holdings também não foram aceitas na amostra, uma vez que não poderiam ter seus negócios relacionados diretamente a um setor específico;
- no caso do respondente poder responder sobre mais de 1 empresa, foi solicitado que, se possível, escolhesse empresas com níveis de desempenho distintos: uma com resultado significativamente melhor do que outra a fim de se obter respostas tanto de empresas de bom desempenho quanto de empresas com desempenho inferior. Desta forma, o viés dos respondentes repetidos poderia ser matematicamente reduzido;
- empresas cujas exportações não ultrapassassem os 20% da receita, a fim de garantir que o impacto do contexto brasileiro não fosse camuflado por uma opção de exportação.

Um limitador para os contatos dos conselheiros foi a restrição de alguns a informarem os nomes de suas empresas. Ainda que isso tenha ocorrido com pequeno número, contatos em maior escala implicariam riscos de repetição das empresas, uma vez que o controle das entradas no questionário chegou a ficar comprometido em alguns momentos. 18 respostas não foram identificadas, e a checagem do risco de repetição da empresa foi feita pelas características da empresa. Desta forma, ainda que não se possa alocar diretamente algumas empresas aos conselheiros respondentes ou a um nome, sabe-se que as respostas foram oferecidas por conselheiros contatados e sem risco de repetição de dados.

Tratando-se de um estudo qualitativo, a preocupação com a qualidade das respostas, a qual exigia a adesão do respondente durante todo o tempo de interação com o questionário e o *trade off* entre quantidade dos dados coletados e adesão do respondente pautou toda a elaboração do instrumento.

3.3.A elaboração do instrumento de coleta de dados

A partir das categorias detalhadas, o instrumento de coleta foi elaborado usando o software LimeSurvey, uma vez que o mesmo possui recursos gráficos e estruturas de questões mais avançadas do que softwares gratuitos como GoogleForms. Tal característica era fundamental para produzir questões com estrutura de resposta mais simples a fim de contribuir para a adesão do respondente ao questionário.

Diante do modelo de verificação teórica prevendo dois períodos de análise, as questões foram estruturadas considerando-se tanto análises destinadas a medidas do triênio 2015-17 quanto análises destinadas à compreensão da dinâmica dos eventos entre o período 2015-16 e o período

2017. Assim, tentar-se-ia verificar se a temporalidade seria, de fato, fator relevante na explicação das correlações entre os construtos analisados.

O instrumento está inserido no ANEXO 1. A sequência dos blocos de perguntas foi:

- 1 – Características da empresa;
- 2 – Desempenho da empresa;
- 3 – Dinâmica ambiental;
- 4 – Capacidades dinâmicas (chamadas no questionário de capacidades estratégicas);
- 5 – Capacidades ordinárias (chamadas no questionário de capacidades básicas);
- 6 – Caracterização do respondente.

A dinâmica ambiental surgiu antes das perguntas sobre capacidades por se tratar de tema mais complexo que poderia exigir maior esforço cognitivo do respondente. Seguindo as orientações de Fowler (1995), as perguntas foram apresentadas das mais difíceis para as mais fáceis e, por isso, a caracterização do respondente foi a última parte.

Várias versões foram elaboradas no intuito de reduzir o questionário a um ponto que o respondente não precisasse dispendar mais de 20 minutos do seu tempo para as respostas sobre uma empresa. Diante disso, optou-se pela não manutenção de um padrão bi-temporal constante, reunindo-se os períodos 2015 e 2016, tratando-os como biênio. Tal trabalho de depuração não comprometeu a aplicação dos conceitos e escalas já encontrados em estudos passados.

Seguindo orientações de Bradburn, Sudman e Wansink (2004), o instrumento foi testado por meio de entrevistas cognitivas a fim de se validar se a compreensão do respondente acerca das perguntas seria adequada ao esperado e se o interesse seria mantido ao longo de todo o processo de resposta.

Rindfleisch *et al.* (2008) salientam dois problemas críticos na aplicação de *surveys*. O primeiro deles, causado pelo uso de fonte de respondente único, pode ocasionar falhas relativas à variância comum ao método. O segundo é devido à habilidade de se fazer inferências causais sobre as relações empíricas encontradas.

Diante da escolha do respondente no presente estudo, mesmo que ela tenha condicionado ao modelo de respondente único, acredita-se que a melhor qualidade da informação relativizada ofertada pelos conselheiros pode diminuir o risco do primeiro problema. Já com relação ao último, a análise separada em dois períodos poderia também ser testada como solução.

3.4. Entrevistas cognitivas

As dificuldades que podem ser encontradas no caso da aplicação de questionários foram consideradas a partir de Bradburn, Sudman e Wansink (2004). A opção por utilizar questionário por internet traz as vantagens de se ter agilidade e flexibilidade para o respondente, mas elimina a chance de discussão de dúvidas durante o processo. Assim, ao mesmo tempo que garante um

tipo de uniformidade no processo de resposta, sem a intervenção do entrevistador, aumenta o risco de falta de compreensão das questões por parte do respondente.

Após a elaboração do instrumento, preocupações acerca da compreensão de alguns elementos, especialmente aqueles de difícil objetivação, conduziram à realização de entrevistas cognitivas com três conselheiros de administração de mais fácil acesso. Diante do baixo número de respondentes e da dificuldade em acessá-los, não se poderia “gastar” a chance de participação de um respondente diante de um processo mais alongado como a entrevista cognitiva e, por isso, optou-se por apenas três entrevistas.

O primeiro conselheiro acessado, um conselheiro com alta experiência e mais de 10 conselhos de administração no currículo; um segundo, mais jovem, com experiência em apenas dois conselhos; e um terceiro com o mesmo perfil do primeiro, mas de região geográfica diferente.

Tais entrevistas não objetivaram a saturação das possibilidades de compreensão dos respondentes, mas, apenas, validar se o nível de dúvida e ambiguidade presentes nas questões do questionário exigiria maior rigor na finalização do instrumento. Em especial, o grau de atratividade do questionário ao respondente, a necessidade de se avaliar o desempenho de forma relativa ao setor, a preocupação com a dificuldade de se lembrar de dados de 2015 e 2016 e a compreensão acerca do significado de cada um dos elementos de dinâmica do ambiente externo foram investigadas.

Tal aplicação conduziu à eliminação da medida de “nível de mudanças socioculturais”, mesmo estando contida em alguns trabalhos prévios (DAFT; SORMUREN; PARKS, 1988; DESS; RASHEED, 1991) por se perceber a ambiguidade acerca da compreensão do enunciado e da formulação da resposta. Um conselheiro afirmou que a crise econômica fez com que a cultura dos clientes fosse alterada, mas explicou essa mudança como uma queda do poder de compra. Os outros dois conselheiros também associaram o nível de mudança sociocultural ao nível socioeconômico dos clientes. Diante de tais confusões, do risco de substituição entre uma medida e outra e da necessidade de se reduzir o questionário para agilizar as respostas, este item foi retirado da análise de ambiente externo.

Outro ponto de mudança a partir das entrevistas cognitivas foi a inserção do termo DIRETAMENTE no item relativo ao nível de mudança do ambiente político que impacta a empresa. Um dos respondentes fez uma análise indireta envolvendo ambiente político a problemas de segurança pública, o que deveria ter sido direcionado à análise sociocultural ou econômica e que dificilmente seria feito por outros respondentes. Ao usar o termo DIRETAMENTE, entendeu-se que poderia se medir com mais proximidade a realidade daquelas empresas que foram impactadas de forma mais específica pela crise política.

Outra mudança oriunda da entrevista cognitiva foi a retirada de questão relativa à posse de recursos raros e de difícil imitação. O primeiro respondente argumentou que aquela questão

era ampla demais e de difícil objetivação e ela foi imediatamente retirada, inclusive com o intuito de reduzir o tamanho do questionário.

Mudança fundamental oriunda das entrevistas cognitivas foi o grau de dificuldade que os entrevistados apresentaram para dar notas às capacidades no ano de 2017. Todos recorriam às respostas anteriores para tentar lembrar da nota dada em 2015-16, o que causava atraso e cansaço. Assim, optou-se por criar uma escala nominal de 5 pontos para capacidades dinâmicas e ordinárias em 2017 que variava de “piorou muito”, “piorou”, “manteve-se”, “melhorou” e “melhorou muito”. Dessa forma, buscou-se obter maior grau de segurança quanto à evolução das capacidades das empresas analisadas com essa nova escala.

3.5. Aplicação do instrumento

O questionário ficou ativo por período de 60 dias, tendo iniciado na segunda metade do mês de dezembro de 2017. Como respostas sobre o contexto brasileiro poderiam ser influenciadas por mudanças ambientais ocorridas durante a aplicação do questionário (BRADBURN; SUDMAN; WANSINK, 2004), a pesquisa não poderia ocorrer em períodos mais alongados.

Em função da restrição de alguns respondentes a identificarem suas respostas, o ritmo de contato com novos conselheiros profissionais foi realizado em 2 etapas. Na primeira, apenas os conselheiros mais próximos à autora foram acionados, enquanto havia o acompanhamento próximo da autora sobre as respostas no instrumento. Na segunda, foi solicitado aos apoiadores – pessoas com rede de relacionamentos forte entre conselheiros de administração – que ajudassem no contato de novos conselheiros para atuarem como respondentes. Um mecanismo de cobrança semanal também teve que ser estabelecido para aqueles conselheiros que se comprometeram a responder, mas não o fizeram.

Acreditava-se que se poderia atingir o número de 60 a 80 conselheiros respondentes, fato que não se confirmou especialmente pelos requisitos definidos para que as empresas pudessem entrar na amostra. A necessidade de se controlar as respostas para não permitir que empresas repetidas entrassem na amostra também atrasou o processo de coleta e impediu a busca de novos conselheiros.

84 conselheiros foram contatados por telefone, e-mail ou *whatsapp*, e 72 deram continuidade às conversas. Após o primeiro contato e a identificação da disponibilidade em participar da pesquisa, foi solicitado – mediante garantia de confidencialidade – que os nomes das empresas nas quais ele atuasse desde 2015³⁴ fossem informados para que a pesquisadora pudesse registrá-los a fim de impedir que outros respondentes utilizassem a mesma empresa. A partir dali, o conselheiro não mais identificaria a empresa e nenhuma relação das respostas com o nome delas

³⁴ Em caso do conselheiro não estar atuando em empresas desde 2015, era solicitado que ele escolhesse empresas que ele julgasse conhecer bem desde 2015.

seria investigada.. No momento da avaliação dos nomes das empresas, foi descoberto que alguns não participariam de nenhum conselho que se encaixasse no tipo de empresa buscado, restando apenas 58 respondentes.

4. Análise dos dados

Em função do tamanho da amostra, apenas estatísticas descritivas foram planejadas para a compreensão de cada variável e de suas correlações. Para fins de comparabilidade, transformações foram necessárias para que as mesmas fossem colocadas em períodos de tempo comparáveis para servirem a análises crossseccionais ou a análises do triênio. As transformações realizadas estão descritas no Quadro 13.

Quadro 13: Transformação das escalas utilizadas

Categoria	Variável	Escala original	Período de medição	Transformações
Desempenho	Desempenho Geral (DesGeral)	Escala ordinal que contempla a nota da percepção do respondente de 1 a 10, sendo 1 = empresa em risco de falência e 10 = empresa de crescimento acelerado e sustentado	2017	NA
	EBITDA (EBI15, EBI16, EBI17)	Escala categórica de 5 pontos variando do “significativamente melhor do que os principais concorrentes” ao “significativamente pior do que os principais concorrentes”	2015 2016 2017 medidos de forma distinta	NA
Dinâmica Ambiental	DinAmb1 (escala baseada em Daft <i>et al</i> (1988))	Escala ordinal de 1 a 7 pontos variando do “cenário sem mudanças” ao “cenário turbulento”	- 2015-16 (DinAmb15-16) e 2017 (DinAmb17)	Para valores consolidados do triênio (DinAmb15-17), médias entre os dados dos dois períodos foram utilizadas.
	DinAmb2 (escala baseada em Schilke (2014))	Escala Likert de 7 pontos variando do “discordo fortemente” ao “concordo fortemente”	2015-2017	NA
Capacidades Dinâmicas e Capacidades Ordinárias	CDin e COrd	Escala ordinal de 1 a 7 pontos variando de 1 = péssima ou inexistente a 7 = excelente	2015-16 (CDin15-16 e COrd15-16)	Para a obtenção de escala numérica para 2017 no mesmo padrão de 2015-16, foram somados valores conforme as categorias: - melhorou muito=+2, - melhorou=1, - manteve-se=0, - piorou=-1, - piorou muito=-2 . Para valores consolidados do triênio, foi realizada uma média com a escala de melhoria abaixo, produzindo valores para CDin15-17 e COrd15-17.
		Para o ano de 2017, escala de 5 pontos variando de piorou muito a melhorou muito no ano de 2017	2017 (CDin17 e COrd17)	

Fonte: elaborado pela autora

4.1. Os respondentes

Em função dos critérios adotados para a escolha das empresas, apenas 58 conselheiros seguiram os pré-requisitos para responderem à pesquisa. Entretanto, 20 deles se dispuseram a responder sobre mais de 1 empresa (Tabela 2).

Tabela 2: quantitativo de respondentes e respostas por respondente

Casos por respondente	n	n de empresas
Respondeu sobre 1 empresa	38	38
Respondeu sobre 2 empresas	13	26
Respondeu sobre 3 empresas	7	21
Total de respondentes	58	85

Fonte: dados da pesquisa

O grau de maturidade, experiência e formação dos conselheiros se confirmou como previsto, sendo que apenas 10% dos entrevistados possuem menos de 45 anos (Tabela 3). 86,4% deles cursaram, no mínimo, um curso de especialização ou MBA (Tabela 4) e 57,6% possuem experiência acumulada em mais de 6 conselhos.

Tabela 3: faixa etária dos conselheiros respondentes

Faixa etária do conselheiro	n	%
Até 35 anos	0	0,0%
De 36 a 45 anos	6	10,3%
De 46 a 55 anos	18	31,0%
De 56 a 65 anos	19	32,8%
66 anos ou mais	15	25,9%
Total de respondentes	58	100,0%

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 4: nível de formação dos respondentes

Educação formal	n	%
Doutorado ou pos-doutorado	4	6,9%
Mestrado	19	32,8%
Especialização ou MBA	27	46,6%
Nível superior completo	6	10,3%
Nível superior incompleto	1	1,7%
Segundo grau compl/ incompl	1	1,7%
Total de respondentes	58	100,0%

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 5: nível de experiência em outros conselhos

Experiência em outros conselhos	n	%
Até 2 empresas	11	19,0%
De 3 a 5 empresas	14	24,1%
De 6 a 10 empresas	20	34,5%
De 11 a 15 empresas	6	10,3%
Mais de 16 empresas	7	12,1%
Total de respondentes	58	100,0%

Fonte: dados da pesquisa

A maior parte dos respondentes (73%) atua nas empresas sobre as quais responderam desde 2015 ou antes. Apenas 10 respostas foram dadas a partir de conselheiros que não vivenciaram o período 2015-2016 como conselheiros, mas que consideraram conhecer a realidade das empresas desde aquela época (Tabela 6).

Tabela 6: tempo de atuação do conselheiro nas empresas sobre as quais ele responde

Tempo de atuação na empresa	n	%
Desde 2014 ou antes	50	58,82%
Desde 2015	12	14,12%
Desde 2016	13	15,29%
Desde 2017	10	11,76%
Total	85	100,00%

Fonte: dados da pesquisa

4.2. As empresas

A maioria das empresas escolhidas pelos conselheiros foi do setor industrial (Tabela 7). Empresas do varejo e setor de serviços somados têm peso equivalente na amostra. As duas empresas do setor agropecuário foram tratadas como empresas industriais a partir da avaliação de cada uma (os nomes foram disponibilizados pelos respondentes) por possuírem atividade industrial associada à atividade agropecuária.

Tabela 7: distribuição das empresas da amostra por setor

Casos por setor	n	%
indústria	38	44,7%
serviço	19	22,4%
varejo	19	22,4%
atacado	0	0,0%
agropecuária	2	2,4%
construção	7	8,2%
Total	85	100,0%

Fonte: dados da pesquisa

A dispersão entre ramos distintos da economia foi grande. Sete deles tiveram cinco ou mais empresas representantes (ainda que distribuídas entre indústrias e serviços) e representaram 54% da amostra (Tabela 8).

Tabela 8: ramos mais frequentes na amostra correspondendo a 54% do total da amostra

Ramos mais frequentes	ind.	serv.	%
1 Alimentos e bebidas	9	6	17,65%
2 Produtos de limpeza e perfumaria	4	2	7,06%
3 Material para construção	4	1	5,88%
4 Móveis e eletrodomésticos	0	5	5,88%
5 Couros, calçados e vestuário	2	3	5,88%
6 Saúde - mat., equip. e serv.	1	4	5,88%
7 Celulose, papel e embalagens	5	0	5,88%
Total	25	21	54,12%

Fonte: dados da pesquisa

O porte das empresas obtidas na amostra foi majoritariamente grande, tendo 74,5% delas mais do que 250 funcionários e 48%, mais de 1.000 funcionários (Tabela 9). Enquanto uma empresa de serviços é considerada pequena quando possui menos de 50 funcionários, no setor industrial, pequenas empresas são aquelas que possuem menos de 100 funcionários (Quadro 11). Conforme esperado, empresas que possuem conselho de administração formal ou informal tenderiam a ser de portes maiores. Ainda assim, surgiram duas indústrias de pequeno porte na amostra. O contato com os conselheiros respondentes indicou que uma delas, apesar de ter baixo número de funcionários, tem faturamento de empresa de grande porte, por ser uma indústria de planta produtiva altamente tecnológica. A segunda tratava-se realmente de indústria de pequeno porte, a qual receberia tratamento especial, sendo removida de algumas análises, caso necessário.

Tabela 9: porte das empresas da amostra

Tamanho das empresas	n	%
Pequena (ind<100 funcionários)	2	2,35%
Média (101-249 funcionários)	18	21,18%
Grande (250-500 funcionários)	11	12,94%
Grande (501-999 funcionários)	13	15,29%
Grande (1.000-4.999 funcionários)	31	36,47%
Grande (>=5.000 funcionários)	10	11,76%
Total	85	100,00%

Fonte: dados da pesquisa

Na amostra analisada, cerca de 46% das empresas tratam-se de sociedades do tipo Sociedade Limitada, enquanto 54% são empresas do tipo Sociedades Anônimas de capital aberto ou fechado (Tabela 10).

Tabela 10: forma jurídica das empresas da amostra

Forma jurídica das empresas	n	%
S.A de capital aberto	9	10,59%
S.A. de capital fechado	37	43,53%
Sociedade Limitada	39	45,88%
Cooperativa	0	0,00%
Soc. Propósito Específico	0	0,00%
Total	85	100,00%

Fonte: dados da pesquisa

O número obtido de empresas ultrapassa o estudo longitudinal de Rindfleisch et al. (2008), mas fica aquém da maioria dos estudos quantitativos prévios sobre capacidades dinâmicas (GARG; WALTERS; PRIEM, 2003; KARNA; RICHTER; RIESENKAMPFF, 2016; SCHILKE, 2014).

Gráficos de dispersão (ANEXO 2) com os construtos principais das análises que seriam conduzidas foram elaborados apenas com o intuito de identificação de outliers na amostra. Pontos que se mostraram mais descolados da massa de dados foram analisados caso a caso a fim de se identificar se tratava-se da pequena empresa da amostra ou de empresas representante única de um setor, o que não se confirmou. A partir disso, as análises prosseguiram sobre a amostra em sua totalidade.

4.3.A dinâmica ambiental

Como construto de análise do contexto geral das empresas da amostra, a análise da dinâmica ambiental será apresentada em primeiro lugar. As duas escalas de dinâmica ambiental utilizadas, DinAmb1 (DAFT; SORMUREN; PARKS, 1988) e DinAmb2 (SCHILKE, 2014) explicadas no Quadro 13, serviram para as análises.

As percepções dos respondentes acerca de cada um dos elementos medidos para a composição da variável DinAmb1 para os períodos 2015-16 e 2017 estão dispostas na Tabela 11. Testes de confiabilidade demonstraram alfas de Cronbach com valores de 0,742 e 0,805 para cada período, sem a necessidade de retirada de nenhum elemento da escala. Tal resultado indicou consistência na definição dos elementos medidos para a formação do construto “Dinâmica Ambiental” (HAIR; ANDERSON; BLACK, 2005).

Tabela 11: Percepções sobre cada um dos elementos de DinAmb1 para 2015-16 e para o ano de 2017

Dinâmica ambiental percebida em 2015-16 (frequência das respostas)	Cenário s/ mudanças						Cenário turbulento	Média	s	Ordem
	1	2	3	4	5	6	7			
Nível de mudança no cenário formado pelos concorrentes da empresa	1	1	15	16	21	19	12	4,88	1,41	2
Nível de mudança no cenário formado pelos clientes da empresa	3	10	11	15	21	19	6	4,44	1,59	3
Nível de mudança no cenário formado pelos fornecedores da empresa	4	18	17	19	16	9	2	3,71	1,49	5
Nível de mudança nos marcos regulatórios que orientam o setor	22	23	13	12	5	7	3	2,86	1,73	7
Nível de mudança no cenário econômico que impacta a empresa	0	4	5	6	15	30	25	5,61	1,38	1
Nível de mudança no cenário tecnológico que impacta a empresa	9	19	17	12	14	11	3	3,56	1,70	6
Nível de mudança no cenário político que impacta a empresa DIRETAMENTE	14	18	11	9	9	11	13	3,78	2,11	4
Média de DinAmb1 em 2015-16								4,12	1,03	

Dinâmica ambiental percebida em 2017 (frequência das respostas)	Cenário s/ mudanças						Cenário turbulento	Média	s	Ordem
	1	2	3	4	5	6	7			
Nível de mudança no cenário formado pelos concorrentes da empresa	2	6	12	16	23	20	6	4,60	1,47	2
Nível de mudança no cenário formado pelos clientes da empresa	2	9	16	14	18	24	2	4,38	1,50	3
Nível de mudança no cenário formado pelos fornecedores da empresa	7	16	19	21	12	9	1	3,54	1,48	5
Nível de mudança nos marcos regulatórios que orientam o setor	24	19	17	10	5	8	2	2,82	1,71	7
Nível de mudança no cenário econômico que impacta a empresa	1	5	5	14	26	24	10	5,01	1,38	1
Nível de mudança no cenário tecnológico que impacta a empresa	15	16	15	14	16	7	2	3,34	1,69	6
Nível de mudança no cenário político que impacta a empresa DIRETAMENTE	19	13	8	9	18	9	9	3,67	2,06	4
Média de DinAmb1 em 2017								3,91	1,10	

Fonte: dados da pesquisa

A análise dos dados de DinAmb1 separada por período demonstra que houve uma diminuição da percepção da dinâmica ambiental em 2017 para todos os elementos medidos, especialmente para o cenário econômico, único elemento do grupo que apresentou queda na percepção de dinâmica acima de 10%. Ainda assim, a média geral da dinâmica ambiental não distanciou-se significativamente do valor central da escala em ambos os períodos.

Na maior parte dos elementos avaliados, a maioria dos respondentes registrou que o nível de mudanças ambientais foi mantido em 2017. Apenas no caso do cenário econômico, a maior parte (53%) dos respondentes registrou que o nível de mudanças diminuiu em 2017 (Tabela 12).

Tabela 12: variação da percepção sobre cada um dos elementos do ambiente externo em 2017.

Varição da dinâmica ambiental em 2017 (% de frequência das respostas)	Nível de mudança diminuiu	Nível de mudança manteve-se	Nível de mudança aumentou
Nível de mudança no cenário formado pelos concorrentes da empresa	27%	59%	14%
Nível de mudança no cenário formado pelos clientes da empresa	28%	48%	24%
Nível de mudança no cenário formado pelos fornecedores da empresa	34%	47%	19%
Nível de mudança nos marcos regulatórios que orientam o setor	20%	60%	20%
Nível de mudança no cenário econômico que impacta a empresa	53%	33%	14%
Nível de mudança no cenário tecnológico que impacta a empresa	24%	67%	9%
Nível de mudança no cenário político que impacta a empresa DIRETAMENTE	24%	56%	20%
Média de todos os cenários	30%	53%	17%

Fonte: dados da pesquisa

A última coluna da Tabela 11 demonstra a ordenação decrescente dos elementos avaliados em função do nível de dinâmica dos mesmos: o cenário econômico foi marcado pelo maior nível de mudanças seguido pelo ambiente formado pelos concorrentes. Já as mudanças nos marcos regulatórios apresentaram os menores níveis.

A análise pontual dos indicadores que compõem DinAmb2³⁵ (Tabela 13) indicou que o elemento com maior nível de dinâmica em DinAmb2 foi “As demandas do ambiente externo sobre a nossa empresa têm mudado constantemente desde 2015”, com pontuação média de 4,53. Já o elemento com menor nível de dinâmica percebida foi aquele referente a novos modelos de negócios, com média amostral de 3,74.

³⁵ Resultado de Alfa de Cronbach = 0,790.

Tabela 13: Frequência de notas obtidas pela utilização da variável DinAmb2 a partir de estudos de Schilke (2014)

DinAmb2 (2015-2017)	Discordo fortemente						Concordo fortemente	Média	s	Ordem
	1	2	3	4	5	6	7			
Os modos de produção/serviço mudam sempre e de forma significativa.	6	13	11	17	14	16	8	4,18	1,49	3
Demandas do ambiente externo sobre empresa muda constantem. desde 2015.	1	4	18	16	23	18	5	4,53	1,17	1
Práticas de marketing em nosso setor têm mudado constantemente desde 2015	5	10	16	16	12	21	5	4,21	1,43	2
Mudanças em nosso setor têm sido imprevisíveis desde 2015.	2	21	18	16	16	7	5	3,75	1,31	4
No amb. ext., novos modelos de negócio desenvolveram-se freq. desde 2015.	6	21	15	13	12	13	5	3,74	1,51	5
Média de DinAmb2								4,08	1,20	

Fonte: dados da pesquisa

Uma análise de correlação entre DinAmb1 (transformada para o período 2015-17) e DinAmb2 (medida apenas para o período 2025-17) foi conduzida (Tabela 14) e encontrou baixo nível de correlação entre as variáveis, o que não era esperado, uma vez que DinAmb1 mede elementos gerais do ambiente externo, tais como mudanças no ambiente econômico e tecnológico que poderiam ser consideradas causadoras da dinâmica dos elementos mais específicos medidos pela DinAmb2.

Tabela 14: correlação entre DinAmb1 e 2 para o período 2015 a 2017

Correlações - Rô de Spearman

		DinAmb11517	DinAmb2
DinAmb11517	Correlações de coeficiente	1,000	
	Sig. (2 extremidades)	.	
	N	85	
DinAmb2	Correlações de coeficiente	,527	1,000
	Sig. (2 extremidades)	,000	.
	N	85	85

Fonte: dados da pesquisa

Uma análise de correlação entre cada um dos elementos de DinAmb1 e DinAmb2 foi então conduzida e nenhuma correlação forte foi identificada (Tabela 15). Em especial, as correlações fracas entre o elemento “mudanças em nosso setor têm sido imprevisíveis” e todos os demais elementos indicaram que, mesmo aqueles elementos que se mostraram mais dinâmicos não chegaram a gerar imprevisibilidade. O resultado deixa indícios de que uma medida de percepção de imprevisibilidade não se correlaciona a elementos específicos de dinâmica ambiental.

Tabela 15: Correlações entre os elementos de Dinamb1 e Dinamb2 para o triênio 2015-17

Correlações - ρ de Spearman

		DAconc1517	DAcli1517	DAfor1517	DAregr1517	DAeco1517	DAtecn1517	DApol1517	DAprod1517	DAamb1517	DAmkt1517	DAimp1517	DAmo1517
DAconc1517	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades) N	1,000 . 85											
DAcli1517	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades) N	,459** ,000 85	1,000 . 85										
DAfor1517	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades) N	,457** ,000 85	,389** ,000 85	1,000 . 85									
DAregr1517	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades) N	,296** ,006 85	,242* ,026 85	,282** ,009 85	1,000 . 85								
DAeco1517	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades) N	,364** ,001 85	,486** ,000 85	,197 ,071 85	,211 ,053 85	1,000 . 85							
DAtecn1517	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades) N	,292** ,007 85	,240* ,027 85	,485** ,000 85	,337** ,002 85	,129 ,241 85	1,000 . 85						
DApol1517	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades) N	,192 ,078 85	,375** ,000 85	,267* ,014 85	,560** ,000 85	,521** ,000 85	,218* ,045 85	1,000 . 85					
DAprod1517	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades) N	,280** ,009 85	,237* ,029 85	,307** ,004 85	,084 ,445 85	,206 ,059 85	,416** ,000 85	,042 ,701 85	1,000 . 85				
DAamb1517	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades) N	,419** ,000 85	,466** ,000 85	,352** ,001 85	,187 ,087 85	,255* ,018 85	,365** ,001 85	,157 ,153 85	,639** ,000 85	1,000 . 85			
DAmkt1517	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades) N	,272* ,012 85	,179 ,101 85	,207 ,057 85	,070 ,524 85	,029 ,794 85	,358** ,001 85	,006 ,957 85	,531** ,000 85	,464** ,000 85	1,000 . 85		
DAimp1517	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades) N	,407** ,000 85	,270* ,013 85	,141 ,196 85	,228* ,036 85	,375** ,000 85	,088 ,426 85	,382** ,000 85	,256* ,018 85	,265* ,014 85	,152 ,164 85	1,000 . 85	
DAmo1517	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades) N	,382** ,000 85	,370** ,000 85	,341** ,001 85	,095 ,389 85	,277* ,010 85	,457** ,000 85	,126 ,249 85	,572** ,000 85	,529** ,000 85	,473** ,000 85	,397** ,000 85	1,000 . 85

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: dados da pesquisa

Em função da diversidade da amostra, testes ANOVA para a DinAmb1 foram realizados no software Excel com o intuito de se perceber diferenças amostrais entre os níveis de dinâmica ambiental percebida para as empresas dos diversos setores e tamanhos. Com relação ao tamanho, nenhum dos testes demonstrou diferença significativa nas estatísticas descritivas das empresas, indicando que o fator tamanho não é significativo para distinguir a dinâmica ambiental entre elas. Entretanto, no recorte por setor, a amostra composta por 40 empresas dos setores industriais (incluindo aqueles considerados como agropecuário pelos respondentes) mostrou-se diferente das demais para o fator de dinâmica ambiental. Na Tabela 16, pode-se perceber que o valor de F é maior do que o F crítico, indicando que a hipótese nula de igualdade das médias das amostras deve ser rejeitada. Assim, foram realizados diversos testes ANOVA com composições distintas e identificou-se que, ao se retirar o grupo indústria da amostra, os três grupos restantes (serviço, varejo e construção) podem ser considerados como grupos de distribuição semelhante (Tabela 17).

Tabela 16: resultado do teste ANOVA para a DinAmb1 que demonstra a distinção entre um dos grupos setoriais da amostra

Anova: fator único - com agropecuária dentro da indústria - Alfa = 0,05

RESUMO

<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>
ind	40	144,9285714	3,623214286	0,851645081
ser	19	82,85714286	4,360902256	1,13292159
var	19	81,14285714	4,270676692	0,953276047
con	7	32,28571429	4,612244898	0,856899903

ANOVA

<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	12,15206863	3	4,050689543	4,322465065	0,007043932	2,717342734
Dentro dos grupos	75,90711505	81	0,937124877			
Total	88,05918367	84				

N=85. F maior do que F crítico indica que a hipótese de igualdade das médias dos grupos da amostra deve ser rejeitada, o que é confirmado por valor-P<0,05.

Tabela 17: Teste ANOVA para DinAmb1 sem o grupo da indústria

Anova para DinAmb1: fator único sem industria - Alfa = 0,05

RESUMO

<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>
serviço	19	82,85714	4,360902	1,132922
varejo	19	81,14286	4,270677	0,953276
construção	7	32,28571	4,612245	0,8569

ANOVA

<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	0,596839	2	0,29842	0,293576	0,74711	3,219942
Dentro dos grupos	42,69296	42	1,016499			
Total	43,2898	44				

N=45. F menor do que F crítico indica que a hipótese de igualdade das médias dos grupos da amostra não deve ser rejeitada. Valor-P > nível de significância de 0,05 confirma a conclusão.

Os testes ANOVA para a dinâmica ambiental foram repetidos para os dados obtidos a partir de DinAmb2, e as mesmas diferenças entre as médias dos tratamentos (grupos) foram encontradas entre o grupo indústria e o grupo serviço-varejo-construção (Tabela 18). Teste ANOVA realizado apenas entre os grupos serviço, varejo e construção demonstrou com clareza que não deve haver diferença entre as médias da dinâmica ambiental dos três grupos, uma vez que F foi muito menor do que o F crítico e p-valor bastante acima de 0,05 (Tabela 19).

Tabela 18: Teste ANOVA para dinâmica ambiental 2015-2017 medida pela escala DinAmb2

Anova para DinAmb2: fator único com Alfa = 0,05

RESUMO

<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>
indústria	40	143	3,575	0,956282051
serv.var.constr.	45	204	4,533333	1,48

ANOVA

<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	19,44852941	1	19,44853	15,7616359	0,000152128	3,955961007
Dentro dos grupos	102,415	83	1,233916			
Total	121,8635294	84				

N=85 distribuídos em 2 grupos. F muito maior do que F crítico indica que há diferença entre os grupos analisados, o que é confirmado pelo pvalue < 0,05. MQG (19,44) muito maior do que MQR (1,23) confirma que a maior diferença se dá entre os grupos.

Tabela 19: Teste anova para avaliar a diferença da dinâmica ambiental (DinAmb2) entre os grupos serviço, varejo e construção

Anova para DinAmb2: fator único - Alfa = 0,05

RESUMO

<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>
serv	19	86	4,526315789	1,605380117
var	19	89,8	4,726315789	1,507602339
con	7	28,2	4,028571429	1,099047619

ANOVA

<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	2,49203	2	1,246015038	0,835611176	0,44068959	3,219942293
Dentro dos grupos	62,62797	42	1,491142141			
Total	65,12	44				

N=45 distribuídos em 3 grupos. F muito menor do que F crítico indica que a hipótese de igualdade das médias entre as amostras não deve ser rejeitada, o que é confirmado pelo pvalue > 0,05.

Assim, confirmou-se a necessidade de tratamento distinto entre os dois grupos (indústria e serviços.varejo.construção) para a condução de análises que se relacionassem à dinâmica ambiental. A partir daqui, o setor industrial será chamado de setor1, e o setor de serviços, varejo e construção será chamado de setor2 quando necessário.

Os elementos da DinAmb1 foram sistematicamente menores para setor1 e setor2 em 2017. Indústria e serviços perceberam os elementos da dinâmica ambiental em intensidades diferentes, mas em ordem de relevância semelhante. A única diferença na sequência ordinal do nível de dinâmicas percebidas ocorre no caso do ambiente formado pelos fornecedores, o qual, no caso da indústria, foi maior do que o nível percebido no ambiente político (Tabela 20).

Tabela 20: Níveis de dinâmica ambiental medidos por DinAmb1 percebidos pelos dois grupos setoriais da amostra

Dinâmica ambiental média 2015-2017 percebida por setor	Setor1 (Indústria)		Setor2 (SerVarCon)	
	2015-16	2017	2015-16	2017
Nível de mudança no cenário econômico que impacta a empresa	5,23	4,68	5,96	5,31
Nível de mudança no cenário formado pelos concorrentes da empresa	4,70	4,38	5,04	4,80
Nível de mudança no cenário formado pelos clientes da empresa	3,88	3,80	4,93	4,89
Nível de mudança no cenário político que impacta a empresa DIRETAMENTE	3,20	3,08	4,29	4,20
Nível de mudança no cenário formado pelos fornecedores da empresa	3,35	3,28	4,02	3,78
Nível de mudança no cenário tecnológico que impacta a empresa	3,20	2,98	3,89	3,67
Nível de mudança nos marcos regulatórios que orientam o setor	2,53	2,48	3,16	3,13

N=85.

Fonte: dados da pesquisa

A variável DinAmb2 também demonstrou que setor1 e setor2 sentiram a dinâmica dos elementos investigados com a mesma ordenação de importância (Tabela 21), exceto pelo elemento “Mudanças ambientais no nosso setor são imprevisíveis”.

Tabela 21: Dinâmica ambiental medida por DinAmb2 por setor

Dinâmica ambiental média 2015-2017 percebida por setor	Setor1 (Indústria)		Setor2 (SerVarCon)	
	2015-2017		2015-2017	
	Média	DP	Média	DP
As demandas ambientais sobre a nossa empresa estão constantemente mudando	3,98	1,25	5,02	1,31
Práticas de marketing no nosso setor estão constantemente mudando	3,63	1,56	4,73	1,63
Os modelos de produção/ serviço mudam sempre e de forma significativa	3,55	1,65	4,73	1,71
Mudanças ambientais no nosso setor são imprevisíveis	3,50	1,59	3,98	1,51
No nosso ambiente externo, novos modelos de negócios se desenvolvem frequentemente	3,23	1,54	4,20	1,77

N=85.

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados encontrados para DinAmb2 foram avaliados em comparação com os dados americanos encontrados por Schilke (2014) a fim de verificar se o período de recessão brasileiro no triênio 15-17 trataria de um ambiente dinâmico como o considerado pelo autor. As médias de pontuação que refletem o grau de dinamismo percebido foram sistematicamente menores no caso americano (amostra de 246 empresas de setores de indústrias químicas, motores e de maquinário). A média geral da pontuação obtida no presente estudo foi de 4,08, o que, comparado com Schilke, seria um ambiente de alta dinâmica³⁶. Já a média para a indústria aqui encontrada (3,575) é também maior do que a encontrada pelo autor para as indústrias de sua amostra (3,214).

4.4. Capacidades dinâmicas

As medidas de capacidades dinâmicas foram realizadas para 2 períodos de tempo: uma escala Likert de 7 pontos para o período 2015-2016³⁷ e a variação das mesmas em 2017 a partir de uma escala de 5 pontos que variava de “piorou muito” a “melhorou muito”. Para transformar as medidas realizadas sobre o período 2015-16 em uma avaliação do período 2015-2017, foram adotadas as transformações previstas no Quadro 13. A partir dos valores obtidos pelas transformações, consolidou-se a variável CDin2015-17, a qual serve para análises de triênio.

A tabulação dos dados (Tabela 22 e Tabela 23) demonstrou que as capacidades que mais se destacaram nas empresas da amostra no período 2015-2016 foram, em primeiro lugar, a reputação no mercado e o monitoramento contínuo do meio ambiente externo à empresa, com, respectivamente, 85% e 61% das empresas com nota superior a 5.

Já as capacidades de gestão do conhecimento, pesquisa de mercado sistematizada e cooperação, alianças e relacionamento estratégico com outras organizações foram as três capacidades menos desenvolvidas, com, respectivamente, 30%, 31% e 35% do total das empresas

³⁶ Mesmo que o autor tenha considerado que tal pontuação seria considerada de alta dinâmica, uma avaliação em função da posição do resultado sobre a escala Likert adotada levaria à conclusão de uma dinâmica moderada.

³⁷ Alfa de Cronbach = 0,945.

com notas acima da nota 5 em 2015-2016. Mesmo assim, elas foram também as capacidades que menos melhoraram em 2017.

Mesmo com a diminuição do nível de dinâmica ambiental, percebe-se pela Tabela 25 que sete das capacidades listadas sofreram melhoria em mais de 50% das empresas. As capacidades dinâmicas que mais melhoraram em 2017 foram a percepção e priorização de novas oportunidades e ameaças no ambiente externo (68%), qualidade do planejamento estratégico (66%), implantação dos projetos estratégicos (58%) e inovação em processos gerenciais e administrativos (58%).

Mais da metade das empresas registrou notas acima de 5 para inovações em produtos, processos produtivos ou gerenciais, mesmo com as menores notas em capacidades que são tidas como básicas para a inovação, tais como pesquisa de mercado e alianças (LIN et al., 2012).

Nenhuma das capacidades dinâmicas sofreu piora em mais de 10% das empresas em 2017. A que mais se aproximou disso foi a capacidade de financiamento de inovações (piorou em 9,4% das empresas). Tal capacidade foi também uma das que menos melhorou na amostra em 2017 (40% das empresas).

Tabela 22: a distribuição das notas dos 85 casos para as capacidades dinâmicas no biênio 2015-16

Capacidades dinâmicas 2015-16 (frequência das notas)	Péssima/ inexistente							Excelente 7	Média Ponderada das notas	% com notas >=5	% com notas >=6
	1	2	3	4	5	6					
1 Monitoramento contínuo do ambiente externo à empresa	3	5	14	11	18	27	7	4,71	61,2%	40,0%	
2 Percepção e priorização de novas oportunidades e ameaças no ambiente	2	7	12	15	18	24	7	4,65	57,6%	36,5%	
3 Qualidade do planejamento estratégico	4	10	12	13	14	23	9	4,51	54,1%	37,6%	
4 Implantação dos projetos estratégicos	4	8	13	15	25	13	7	4,36	52,9%	23,5%	
5 Experiência e capacidade gerencial da equipe de alta direção	2	5	10	18	11	29	10	4,86	58,8%	45,9%	
6 Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos	6	13	15	17	19	11	4	3,93	40,0%	17,6%	
7 Pesquisa de mercado sistematizada	12	12	17	17	11	14	2	3,62	31,8%	18,8%	
8 Prospecção de novos mercados	8	15	12	17	15	15	3	3,86	38,8%	21,2%	
9 Reputação no mercado	1	2	2	7	14	29	30	5,80	85,9%	69,4%	
10 Capacidade de financiamento de inovações (com capital próprio ou de terceiros)	8	7	7	17	10	15	21	4,68	54,1%	42,4%	
11 Cooperação, alianças e relacionamento estratégico com outras empresas	7	18	17	13	16	10	4	3,69	35,3%	16,5%	
12 Inovação em produtos, serviços ou proposta de valor ao cliente	4	9	11	14	25	19	3	4,36	55,3%	25,9%	
13 Inovação em processos produtivos ou operacionais	4	12	14	10	23	18	4	4,25	52,9%	25,9%	
14 Inovação em processos gerenciais e administrativos	2	10	15	13	22	19	4	4,36	52,9%	27,1%	
15 Gestão estratégica de Recursos Humanos	6	13	12	21	16	14	3	3,96	38,8%	20,0%	
16 Gestão do conhecimento sistematizada	9	18	18	14	15	10	1	3,49	30,6%	12,9%	
Média Total da Amostra								4,32			

Fonte: dados da pesquisa. n=85 empresas.

Tabela 23: variação das capacidades dinâmicas em 2017

Variação das capacidades dinâmicas em 2017 (frequência das notas)	Piorou muito		Piorou		Manteve-se		Melhorou		Melhorou muito		% casos com melhoria
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1 Monitoramento contínuo do ambiente externo à empresa	1	1,2%	0	0,0%	38	44,7%	35	41,2%	11	12,9%	54,1%
2 Percepção e priorização de novas oportunidades e ameaças no ambiente	0	0,0%	1	1,2%	26	30,6%	48	56,5%	10	11,8%	68,2%
3 Qualidade do planejamento estratégico	1	1,2%	3	3,5%	25	29,4%	37	43,5%	19	22,4%	65,9%
4 Implantação dos projetos estratégicos	0	0,0%	3	3,5%	33	38,8%	36	42,4%	13	15,3%	57,6%
5 Experiência e capacidade gerencial da equipe de alta direção	1	1,2%	0	0,0%	35	41,2%	36	42,4%	13	15,3%	57,6%
6 Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos	2	2,4%	2	2,4%	46	54,1%	29	34,1%	6	7,1%	41,2%
7 Pesquisa de mercado sistematizada	2	2,4%	3	3,5%	54	63,5%	22	25,9%	4	4,7%	30,6%
8 Prospecção de novos mercados	0	0,0%	2	2,4%	45	52,9%	30	35,3%	8	9,4%	44,7%
9 Reputação no mercado	1	1,2%	2	2,4%	45	52,9%	25	29,4%	12	14,1%	43,5%
10 Capacidade de financiamento de inovações (com capital próprio ou de terceiros)	0	0,0%	8	9,4%	43	50,6%	26	30,6%	8	9,4%	40,0%
11 Cooperação, alianças e relacionamento estratégico com outras empresas	1	1,2%	5	5,9%	59	69,4%	15	17,6%	5	5,9%	23,5%
12 Inovação em produtos, serviços ou proposta de valor ao cliente	0	0,0%	4	4,7%	39	45,9%	37	43,5%	5	5,9%	49,4%
13 Inovação em processos produtivos ou operacionais	1	1,2%	1	1,2%	34	40,0%	43	50,6%	6	7,1%	57,6%
14 Inovação em processos gerenciais e administrativos	0	0,0%	5	5,9%	32	37,6%	38	44,7%	10	11,8%	56,5%
15 Gestão estratégica de Recursos Humanos	2	2,4%	5	5,9%	42	49,4%	30	35,3%	6	7,1%	42,4%
16 Gestão do conhecimento sistematizada	1	1,2%	5	5,9%	56	65,9%	19	22,4%	4	4,7%	27,1%

Fonte: dados da pesquisa. n=85 empresas.

4.5. Capacidades ordinárias

A forma de medição das capacidades ordinárias seguiu escalas semelhantes às das capacidades dinâmicas, considerando o período 2015-2016 a partir de notas para as capacidades e a evolução delas para 2017. As mesmas transformações foram processadas para se obter valores relativos ao triênio 2015-2017 e o alfa de Cronbach calculado foi de 0,905 e demonstrou a adequação da escala proposta (acima de 0,7) sem a necessidade de retirada de nenhum dos 12 elementos avaliados. As pontuações encontradas foram disponibilizadas nas Tabela 24 e Tabela 25.

A capacidade ordinária com menor nota foi a de eficácia e eficiência dos sistemas de informação (49% das empresas com nota acima de 5), seguida pela eficiência dos processos administrativos (55% com nota acima de 5). As capacidades que mais melhoraram em 2017 foram as práticas de governança corporativa (78% das empresas) e adequação da estrutura organizacional (76%). A que menos melhorou foi o relacionamento com fornecedores (apenas 35% das empresas melhoraram esta capacidade), a qual já tinha nota alta para o período de 2015-16.

As capacidades ordinárias tiveram menor nível de piora em 2017 quando comparadas com as capacidades dinâmicas. A liquidez (saúde financeira no curto prazo) foi a capacidade que mais piorou (9,4% das empresas) e também foi uma das 5 capacidades que menos melhorou (53% das empresas sofreu algum nível de melhoria).

Tabela 24: frequência das notas dos 85 casos para as capacidades ordinárias no biênio 2015-16.

Capacidades ordinárias 2015-16 (frequência das notas)	Péssima/ inexistente	2	3	4	5	6	Excelente	Média	% com notas >=5	% com notas >=6
	1						7	Ponderada das notas		
1 Boas práticas de governança corporativa	6	7	9	13	26	22	2	4,41	58,8%	28,2%
2 Adequação da estrutura organizacional	0	7	9	17	33	17	2	4,59	61,2%	22,4%
3 Eficiência dos processos produtivos ou de prestação de serviços	0	3	6	17	33	23	3	4,89	69,4%	30,6%
4 Eficiência dos processos administrativos ou gerenciais	0	5	7	26	30	15	2	4,58	55,3%	20,0%
5 Eficiência dos processos comerciais	0	2	12	17	28	22	4	4,80	63,5%	30,6%
6 Práticas estruturadas de planejamento e controle dos custos e despesa:	0	6	4	15	21	29	10	5,09	70,6%	45,9%
7 Eficácia e eficiência dos sistemas de informação	2	7	8	26	21	16	5	4,47	49,4%	24,7%
8 Relacionamento com clientes	1	0	6	12	28	27	11	5,25	77,6%	44,7%
9 Relacionamento com fornecedores	1	1	3	17	33	22	8	5,09	74,1%	35,3%
10 Qualidade dos produtos e/ou serviços principais	0	1	1	12	24	30	17	5,55	83,5%	55,3%
11 Adeq. preços dos produtos/serviços ao mercado e aos custos	0	1	4	13	22	39	6	5,32	78,8%	52,9%
12 Liquidez (saúde financeira) no curto prazo	4	5	2	8	15	17	34	5,49	77,6%	60,0%
Média Total da Amostra								4,58		

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 25: variação das capacidades ordinárias em 2017

Variação das capacidades ordinárias em 2017 (frequência das notas)	Piorou muito		Piorou		Manteve-se		Melhorou		Melhorou muito		% com melhoria
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1 Boas práticas de governança corporativa	0	0,0%	3	3,5%	16	18,8%	47	55,3%	19	22,4%	78%
2 Adequação da estrutura organizacional	0	0,0%	0	0,0%	20	23,5%	50	58,8%	15	17,6%	76%
3 Eficiência dos processos produtivos ou de prestação de serviços	0	0,0%	0	0,0%	27	31,8%	49	57,6%	9	10,6%	68%
4 Eficiência dos processos administrativos ou gerenciais	0	0,0%	0	0,0%	28	32,9%	45	52,9%	12	14,1%	67%
5 Eficiência dos processos comerciais	0	0,0%	0	0,0%	23	27,1%	49	57,6%	13	15,3%	73%
6 Práticas estruturadas de planejamento e controle dos custos e despesa	0	0,0%	1	1,2%	25	29,4%	35	41,2%	24	28,2%	69%
7 Eficácia e eficiência dos sistemas de informação	0	0,0%	2	2,4%	36	42,4%	31	36,5%	16	18,8%	55%
8 Relacionamento com clientes	0	0,0%	0	0,0%	42	49,4%	31	36,5%	12	14,1%	51%
9 Relacionamento com fornecedores	0	0,0%	4	4,7%	51	60,0%	25	29,4%	5	5,9%	35%
10 Qualidade dos produtos e/ou serviços principais	0	0,0%	2	2,4%	45	52,9%	26	30,6%	12	14,1%	45%
11 Adeq. preços dos produtos/serviços ao mercado e aos custos	0	0,0%	2	2,4%	45	52,9%	27	31,8%	11	12,9%	45%
12 Liquidez (saúde financeira) no curto prazo	2	2,4%	6	7,1%	32	37,6%	28	32,9%	17	20,0%	53%

Fonte: dados da pesquisa

4.5.1. Correlação entre as capacidades

Todo o referencial empírico sobre o tema testa a correlação entre capacidades dinâmicas e ordinárias em um mesmo período de análise, mesmo com referenciais teóricos propondo uma relação de antecedência das capacidades dinâmicas, uma vez que elas reconfiguram as capacidades ordinárias. Para investigar se uma distinção temporal entre capacidades dinâmicas e ordinárias pode melhorar a qualidade das análises conforme o modelo de validação teórico proposto na Figura 9, análises de correlação por meio de coeficientes de Spearman foram realizadas (Tabela 26).

Os dados da amostra confirmam a forte correlação entre capacidades dinâmicas e ordinárias nos três períodos considerados³⁸ (Tabela 26). Entretanto, a correlação mais fraca (0,716) entre capacidades dinâmicas no biênio 2015-16 e capacidades ordinárias em 2017 deixa dúvidas quanto ao sentido de uma possível relação de causalidade entre elas.

Tabela 26: correlações (rô de Spearman) entre as capacidades dinâmicas e ordinárias nos períodos de 2017, biênio 2015-17 e triênio consolidado

		Correlações					
		CD1516	CD17	CD1517	CO1516	CO17	CO1517
CD1516	Correlações de coeficiente	1,000					
	Sig. (2 extremidades)	.					
	N	85					
CD17	Correlações de coeficiente	,962**	1,000				
	Sig. (2 extremidades)	,000	.				
	N	85	85				
CD1517	Correlações de coeficiente	,988**	,990**	1,000			
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	.			
	N	85	85	85			
CO1516	Correlações de coeficiente	,919**	,949**	,941**	1,000		
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	.		
	N	85	85	85	85		
CO17	Correlações de coeficiente	,716**	,769**	,753**	,790**	1,000	
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	.	
	N	85	85	85	85	85	
CO1517	Correlações de coeficiente	,892**	,935**	,923**	,968**	,906**	1,000
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	85	85	85	85	85	85

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: dados da pesquisa.

Uma investigação específica sobre o grau de melhoria das capacidades frente ao nível de capacidades dinâmicas prévias (dependência da trajetória) foi conduzida (Tabela 27). O nível de melhoria foi obtido caso a caso a partir da soma das notas de melhoria (1 para melhorou e 2 para melhorou muito). O resultado do coeficiente de Spearman demonstrou uma correlação fraca entre

³⁸ Períodos considerados: biênio 2015-16, ano de 2017 e transformação para o triênio 2015-17.

o nível das capacidades dinâmicas em 2015-2016 e a melhoria das capacidades em 2017. Já o nível de melhoria das capacidades dinâmicas e das ordinárias em 2017 teve correlação mais forte (0,682), demonstrando que o nível de evolução de capacidades dinâmicas e ordinárias foi quase concomitante em 2017.

Tabela 27: teste de correlação entre as capacidades e o nível de melhoria das capacidades

Correlações - rô de Spearman

		CD1516	CD17	melCD17	melCO17
CD1516	Correlações de coeficiente	1,000			
	Sig. (2 extremidades)	.			
	N	85			
CD17	Correlações de coeficiente	,962**	1,000		
	Sig. (2 extremidades)	,000	.		
	N	85	85		
melCD17	Correlações de coeficiente	,340**	,526**	1,000	
	Sig. (2 extremidades)	,001	,000	.	
	N	85	85	85	
melCO17	Correlações de coeficiente	,336**	,462**	,682**	1,000
	Sig. (2 extremidades)	,002	,000	,000	.
	N	85	85	85	85

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Os resultados encontrados indicam que ter mais capacidades dinâmicas em 2015-16 é fracamente correlacionado com maiores níveis de melhorias em 2017. Assim, há indícios de que a distinção temporal de 1 ano entre os níveis de capacidades dinâmicas e os níveis de melhorias das capacidades (dinâmicas ou ordinárias) seja insuficiente ou irrelevante na amostra e nas janelas temporais analisadas. Tal resultado pode também indicar que o padrão de causalidade entre as capacidades dinâmicas e a melhoria de capacidade não seja anual.

Desta forma, confirmou-se a possibilidade de se manter a opção mais tradicional dos estudos prévios de correlacionar os dois grandes grupos de capacidades em um mesmo espaço temporal. Tal resultado será especialmente útil para as análises seguintes sobre a geração do desempenho, mas o esforço descrito implica conclusões novas para o campo de estudos das capacidades.

4.6. O desempenho das empresas da amostra

Um histograma foi elaborado para se perceber a distribuição do desempenho geral (DesGeral) das empresas – medido pela nota de 1 a 10 dada pelos conselheiros – em 2017. Por

ele, é possível perceber que as notas localizam-se no lado mais alto da escala, demonstrando que as empresas da amostra apresentaram, em média, alto desempenho, mesmo após um período de crise econômica.

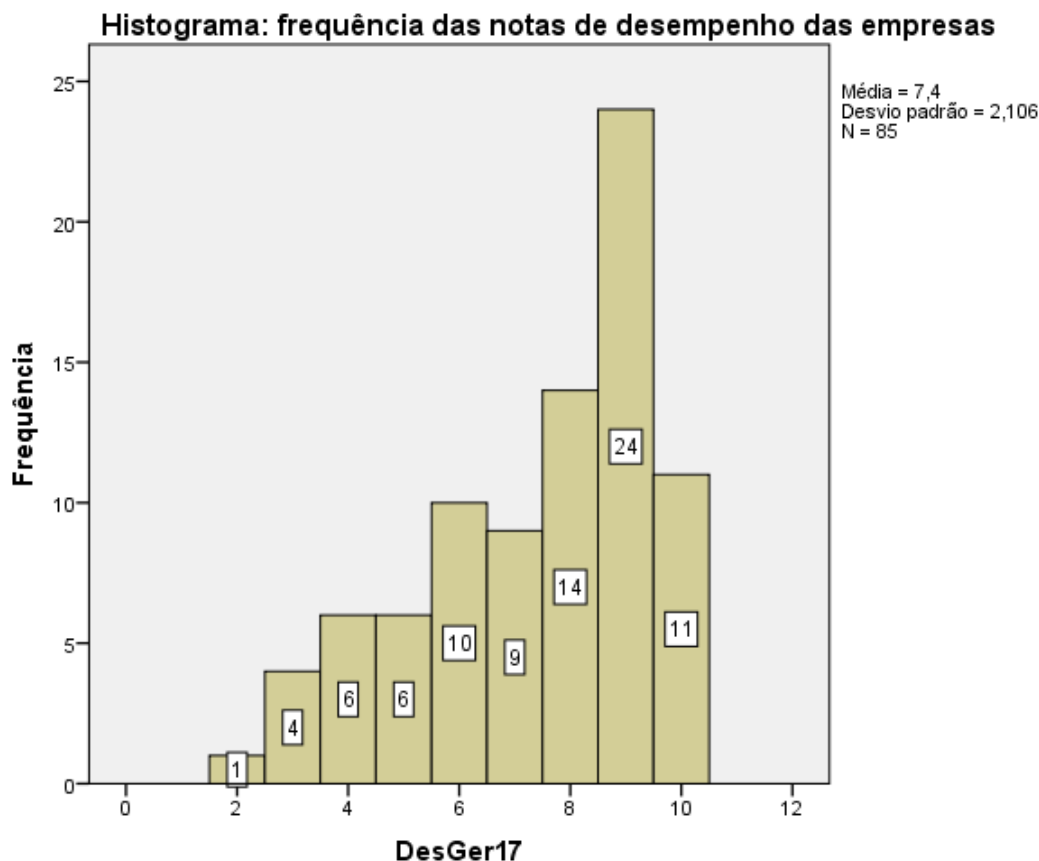


Gráfico 3: distribuição da frequência das notas de desempenho das empresas da amostra.
Fonte: elaborado pela autora.

Testes ANOVA demonstraram que não há diferença na média da variável DesGeral entre os 4 setores presentes na amostra e nem em função do tamanho das empresas. Portanto, nenhum recorte amostral foi realizado para a descrição do desempenho.

A variável EBITDA oferece uma medida mais específica da percepção do desempenho e sua dinâmica ao longo do triênio foi também analisada. A Tabela 28 demonstra como apenas uma minoria das empresas da amostra apresentou desempenho pior do que a média dos principais concorrentes ao longo de todo o período de análise (17% em 2015, 19% em 2016 e 16% em 2017). É também possível perceber que o ano de 2016 foi o mais difícil do período e que o ano de 2017 foi de recuperação para algumas empresas em comparação com seus concorrentes, uma vez que 66% delas passaram a apresentar resultados melhores do que a média dos concorrentes versus 57% em 2015 e 54% em 2016. Tal resultado demonstra que, em média, a amostra investigada terminou o triênio 2015-2017 mais forte, relativamente aos seus concorrentes principais.

Tabela 28: EBITDA relativo aos principais concorrentes em cada ano do período de análise

Evolução do EBITDA ao longo do triênio 2015-17 (todos os setores)	2015		2016		2017	
Significativamente melhor do que a média dos principais concorrentes	27	32%	21	25%	34	40%
Ligeiramente melhor do que a média dos principais concorrentes.	21	25%	25	29%	22	26%
Equivalente à média dos principais concorrentes.	23	27%	23	27%	15	18%
Ligeiramente pior do que a média dos principais concorrentes.	9	11%	16	19%	13	15%
Significativamente pior do que a média dos principais concorrentes.	5	6%	0	0%	1	1%
Total	85	100%	85	100%	85	100%

Fonte: dados da pesquisa

A medida do EBITDA relativa à concorrência melhorou para 33% das empresas em 2017 e piorou para apenas 11%. Já no ano de 2016, a piora do EBITDA relativo ocorreu para 26% das empresas da amostra (Tabela 29).

Tabela 29: evolução do EBITDA relativo à concorrência em 2016 e 2017

Evolução do desempenho no período	2016		2017	
Empresas cujo EBITDA melhorou	21	25%	28	33%
Empresas cujo EBITDA manteve-se	42	49%	48	56%
Empresas cujo EBITDA piorou	22	26%	9	11%
Total	85	100%	85	100%

Fonte: dados da pesquisa

Uma análise mais detalhada sobre esse período foi conduzida a fim de esclarecer a evolução do desempenho do ano de 2016 para 2017. Na Tabela 30, foram criados clusters de empresas que mantiveram seu EBITDA relativo, que melhoraram o EBITDA relativo e que pioraram o EBITDA relativo no período. Siglas identificam o nível de desempenho das empresas:

- sigmel = EBITDA significativamente melhor do que os principais concorrentes;
- ligmel = EBITDA ligeiramente melhor do que os principais concorrentes;
- equiv = EBITDA equivalente aos principais concorrentes;
- ligpior = EBITDA ligeiramente pior do que os principais concorrentes;
- sigpior = EBITDA significativamente pior do que os principais concorrentes.

A parte cinza da tabela representa empresas que se mantiveram no mesmo patamar de desempenho. A parte superior a ela é de empresas que melhoraram seu desempenho, e a parte inferior, de empresas que pioraram seu desempenho³⁹. Dentre as empresas nas quais o EBITDA relativo manteve-se de 2016 para 2017, 20 já estavam em níveis significativamente melhores do que a média dos principais concorrentes (patamar mais alto da escala), ou seja, não poderiam ter

³⁹ Na tabela, os termos abreviados significam: significativamente pior (sigpior), ligeiramente pior (ligpior), equivalente aos principais concorrentes (equiv.), ligeiramente melhor (ligmel) e significativamente melhor (sigmel).

sua nota melhorada. Os 9 casos de empresas que pioraram seu desempenho no período estão distribuídos entre os setores de varejo, indústria e construção.

Tabela 30: variação do desempenho das empresas no período 2016 a 2017

2016	2017				
	sigpior	ligpior	equiv	ligmel	sigmel
ligpior	1	8	4	3	
equiv		4	9	7	3
ligmel		1	2	11	11
sigmel				1	20

Fonte: dados da pesquisa

4.6.1. Relação entre capacidades e desempenho: explorando a melhor forma para a correlação dos construtos

Como a variável DesGeral era uma nota genérica de 1 a 10 relativa ao ano de 2017, foi testado se as capacidades medidas nos períodos 2015-16 e 2017, assim como a consolidação das mesmas em 2015-17 se correlacionavam fortemente com ela.

Pela correlação de Spearman apresentadas na Tabela 31: coeficientes R^2 Spearman entre as capacidades nos diversos períodos e o desempenho geral no ano de 2017 Tabela 31, a nota de desempenho geral informada pelo respondente para o período 2017 foi moderadamente associada às capacidades em geral, mas foi mais fortemente associada às capacidades dinâmicas de 2017. Estranhamente, o nível de associação mais baixo em relação ao desempenho ocorreu com as capacidades ordinárias de 2017. Tais dados conduzem à ideia de que (1) o período de 1 ano seja suficiente para se perceber os efeitos das capacidades dinâmicas na percepção de desempenho e (2) os conselheiros respondentes podem ter tido uma visão prospectiva para definirem uma nota de desempenho das firmas (por exemplo, considerando o potencial de crescimento da receita, fato que havia sido detectado em uma das entrevistas cognitivas). Entretanto, salienta-se o risco de qualquer conclusão nesse sentido, uma vez que a distância temporal (*timelag*) da relação capacidade-desempenho pode ser identificada neste estudo.

Diante do comportamento das correlações, foram também calculadas correlações de Pearson no intuito de se identificar qual período de tempo de medição poderia fornecer maiores informações para as correlações entre os construtos. Entretanto, o mesmo padrão foi encontrado: para as capacidades dinâmicas, o período de 2017 se correlaciona mais fortemente com o desempenho e, para capacidades ordinárias, o período 2015-17 se correlaciona mais fortemente com o desempenho.

Tabela 31: coeficientes Rô Spearman entre as capacidades nos diversos períodos e o desempenho geral no ano de 2017

		Correlações						
		DesGer17	CD1516	CD17	CD1517	CO1516	CO17	CO1517
DesGer17	Correlações de coeficiente	1,000						
	Sig. (2 extremidades)	.						
	N	85						
CD1516	Correlações de coeficiente	,561**	1,000					
	Sig. (2 extremidades)	,000	.					
	N	85	85					
CD17	Correlações de coeficiente	,625**	,962**	1,000				
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	.				
	N	85	85	85				
CD1517	Correlações de coeficiente	,605**	,988**	,990**	1,000			
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	.			
	N	85	85	85	85			
CO1516	Correlações de coeficiente	,606**	,919**	,949**	,941**	1,000		
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	.		
	N	85	85	85	85	85		
CO17	Correlações de coeficiente	,539**	,716**	,769**	,753**	,790**	1,000	
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	85	85	85	85	85	85	
CO1517	Correlações de coeficiente	,610**	,892**	,935**	,923**	,968**	,906**	1,000
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	85	85	85	85	85	85	85

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: dados da pesquisa.

Uma segunda análise exploratória foi conduzida no sentido de identificar se o nível das capacidades seria relacionado ao nível de desempenho a partir da variável EBITDA. Os seguintes grupos de análise foram gerados:

- casos com EBITDA ligeiramente e significativamente maior do que o dos concorrentes: isolou-se os casos encontrados em 2016 e suas capacidades 2015-16⁴⁰. Posteriormente, isolou-se os casos encontrados em 2017 e suas capacidades 2017 (aqui chamadas de CDin e COrd).

- casos com EBITDA equivalente ao dos principais concorrentes: isolou-se os casos encontrados em 2016 e suas capacidades 2015-16. Posteriormente, isolou-se os casos encontrados em 2017 e suas capacidades 2017.

⁴⁰ Como o nível de capacidades foi medido para o período 2015-16 de forma agregada, a partir da ideia de dependência da trajetória, considerou-se que tal agregação seria adequada para uma comparação com o nível de EBITDA do final do período.

- casos com EBITDA ligeiramente inferior e significativamente inferior do que o dos concorrentes: isolou-se os casos encontrados em 2016 e suas capacidades 2015-16. Posteriormente, isolou-se os casos encontrados em 2017 e suas capacidades 2017.

A união dos dados de 2015-16 com os dados de 2017 possibilitou o aumento do número de casos a serem investigados e a melhoria da qualidade da análise. Estatísticas descritivas de cada um dos grupos foram elaboradas e uma segunda análise buscou identificar a incidência de casos dentro dos grupos com capacidades com valores médios acima de 5, por considerar-se que, em uma escala Likert de 7 pontos, a nota 5 já indicaria um nível de capacidade percebido como “bom” pelos respondentes. As análises estão dispostas na Tabela 32.

Tabela 32: Estatística descritiva para os grupos de desempenho da amostra.

EBITDA relativo	Quant. casos	Quant. casos	Total de casos (2 períodos)	Média CDin	DesvPad CDin	% casos com CDin média >=5	Média COrd	DesvPad COrd	% casos com COrd média >=5
	2016	2017							
Melhor que concorrência	46	56	102	5,01	1,21	53%	5,36	0,85	73%
Equivalentemente à concorrência	23	15	38	4,18	1,04	18%	4,67	1,20	47%
Pior que a concorrência	16	14	30	3,36	0,93	3%	3,90	1,02	13%
Total	85	85	170						

Fonte: dados da pesquisa

A partir da Tabela 31, pode-se perceber que apenas 53% das empresas com EBITDA superior ao da concorrência apresentavam níveis de capacidades dinâmicas acima de 5, lançando dúvidas sobre a ideia de que as mesmas sejam condições fundamentais para o desempenho dessas empresas, uma vez que 47% das empresas de desempenho superior apresentaram média de capacidades dinâmicas abaixo de 5. Entretanto, é também percebido que a média da pontuação de capacidades dinâmicas decresce fortemente entre os grupos e que, nos grupos de empresas com EBITDA pior ou equivalente ao da concorrência, a quantidade de empresas com capacidades dinâmicas com média acima de 5 é muito menor.

A mesma leitura pode ser feita para o caso das capacidades ordinárias. Entretanto, destaca-se o quanto essas últimas tiveram pontuação mais forte na amostra investigada. Os 73% dos casos de EBITDA superior à concorrência com alto nível de capacidades ordinárias denota a chance de uma condição causal relevante entre capacidades ordinárias e desempenho.

A partir das análises consolidadas acima, foram também testadas as correlações entre cada um dos indicadores que compõem os construtos de capacidades dinâmicas e ordinárias para o período 2017 (Tabela 33 Tabela 34). No caso das capacidades dinâmicas, nenhuma delas individualmente se correlaciona fortemente com o desempenho, mas a correlação entre a inovação em produtos/serviços e o desempenho é a mais forte encontrada (grau de correlação de Spearman de 0,672). Já as capacidades que menos se relacionaram com o desempenho foram a reputação (0,255) e as alianças (0,253).

No caso das capacidades ordinárias, a correlação com o desempenho é baixa para a enorme maioria delas. A liquidez no curto prazo destaca-se apresentando coeficiente de Spearman de 0,602. Tal resultado é condizente com a ideia de que os conselheiros tenham considerado elementos financeiros – inclusive de curto prazo – para escolher a nota dada para a empresa. Os elementos que menos se relacionaram ao desempenho foram a reputação (0,255), o relacionamento com clientes (0,331) a governança corporativa (0,343), elementos teóricos e intuitivamente reconhecidos como relevantes ao resultado no curto prazo.

Tabela 33: correlação entre variáveis relativas às capacidades dinâmicas 2017 e o desempenho geral 2017

Correlações - Rô de Spearman

		DesGer17	CDmon17	CDperc17	CDpe17	CDimp17	CDges17	CDpd17	CDmer17	CDprosp17	CDrep17	CDfin17	CDali17	CDinop17	CDinopc17	CDinog17	CDrh17	CDgc17
DesGer17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	1,000																
CDmon17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,497 ,000	1,000															
CDperc17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,587 ,000	,896 ,000	1,000														
CDpe17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,460 ,000	,708 ,000	,740 ,000	1,000													
CDimp17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,668 ,000	,688 ,000	,732 ,000	,788 ,000	1,000												
CDges17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,518 ,000	,692 ,000	,772 ,000	,680 ,000	,710 ,000	1,000											
CDpd17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,575 ,000	,503 ,000	,500 ,000	,525 ,000	,639 ,000	,613 ,000	1,000										
CDmer17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,356 ,001	,602 ,000	,517 ,000	,454 ,000	,561 ,000	,548 ,000	,628 ,000	1,000									
CDprosp17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,425 ,000	,636 ,000	,578 ,000	,479 ,000	,582 ,000	,437 ,000	,517 ,000	,659 ,000	1,000								
CDrep17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,255 ,019	,487 ,000	,447 ,000	,322 ,003	,315 ,003	,438 ,000	,291 ,007	,409 ,000	,442 ,000	1,000							
CDfin17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,444 ,000	,555 ,000	,484 ,000	,378 ,000	,471 ,000	,401 ,000	,484 ,000	,549 ,000	,575 ,000	,340 ,001	1,000						
CDali17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,253 ,020	,346 ,001	,268 ,013	,209 ,055	,292 ,007	,277 ,010	,332 ,002	,451 ,000	,429 ,000	,282 ,009	,532 ,000	1,000					
CDinop17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,672 ,000	,616 ,000	,659 ,000	,562 ,000	,645 ,000	,582 ,000	,689 ,000	,619 ,000	,628 ,000	,502 ,000	,517 ,000	,445 ,000	1,000				
CDinopc17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,569 ,000	,555 ,000	,530 ,000	,585 ,000	,667 ,000	,537 ,000	,796 ,000	,606 ,000	,501 ,000	,354 ,001	,494 ,000	,470 ,000	,748 ,000	1,000			
CDinog17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,537 ,000	,587 ,000	,634 ,000	,691 ,000	,626 ,000	,595 ,000	,535 ,000	,473 ,000	,377 ,000	,389 ,000	,381 ,000	,254 ,019	,611 ,000	,665 ,000	1,000		
CDrh17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,409 ,000	,547 ,000	,524 ,000	,605 ,000	,544 ,000	,557 ,000	,462 ,000	,496 ,000	,433 ,000	,420 ,000	,438 ,000	,330 ,002	,509 ,000	,447 ,000	,654 ,000	1,000	
CDgc17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,437 ,000	,567 ,000	,584 ,000	,567 ,000	,603 ,000	,571 ,000	,477 ,000	,558 ,000	,527 ,000	,486 ,000	,478 ,000	,439 ,000	,557 ,000	,522 ,000	,573 ,000	,683 ,000	1,000

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 34: correlação entre todas as capacidades ordinárias investigadas e o desempenho

Correlações

		DesGer17	COgov17	COest17	COprod17	COadm17	COcom17	COeco17	COinf17	COcli17	COfor17	COqua17	COpre17	COLiq17
DesGer17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	1,000												
COgov17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,343 ,001	1,000											
COest17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,399 ,000	,616 ,000	1,000										
COprod17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,354 ,001	,585 ,000	,651 ,000	1,000									
COadm17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,425 ,000	,549 ,000	,650 ,000	,736 ,000	1,000								
COcom17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,475 ,000	,472 ,000	,607 ,000	,574 ,000	,675 ,000	1,000							
COeco17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,373 ,000	,487 ,000	,548 ,000	,457 ,000	,564 ,000	,545 ,000	1,000						
COinf17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,344 ,001	,327 ,002	,423 ,000	,333 ,002	,513 ,000	,553 ,000	,534 ,000	1,000					
COcli17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,331 ,002	,405 ,000	,501 ,000	,523 ,000	,531 ,000	,627 ,000	,401 ,000	,453 ,000	1,000				
COfor17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,337 ,002	,470 ,000	,535 ,000	,582 ,000	,565 ,000	,594 ,000	,372 ,000	,420 ,000	,656 ,000	1,000			
COqua17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,406 ,000	,492 ,000	,692 ,000	,530 ,000	,501 ,000	,517 ,000	,485 ,000	,345 ,001	,627 ,000	,611 ,000	1,000		
COpre17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,470 ,000	,323 ,003	,460 ,000	,477 ,000	,507 ,000	,557 ,000	,343 ,001	,492 ,000	,607 ,000	,504 ,000	,602 ,000	1,000	
COLiq17	Correlações de coeficiente Sig. (2 extremidades)	,602 ,000	,278 ,010	,365 ,001	,301 ,005	,368 ,001	,354 ,001	,300 ,005	,415 ,000	,393 ,000	,296 ,006	,418 ,000	,599 ,000	1,000

Fonte: dados da pesquisa

As análises acima demonstraram resultados contrários ao modelo teórico proposto, seja pela questão temporal e processual (capacidades ordinárias deveriam ser mais correlacionadas ao desempenho em um mesmo período), seja pelo baixo nível de correlação entre capacidades e desempenho. Entretanto, os resultados evidências para que se rediscuta a forma de medição de cada um dos construtos trabalhados.

Correlações entre o desempenho e as variáveis que compõem o construto de Dinâmica Ambiental (DinAmb1 e DinAmb2) foram testadas com o intuito de se identificar se o último poderia ter sido mais forte do que as capacidades na explicação do desempenho. Entretanto, os resultados demonstraram níveis ainda menores nos coeficientes de Rô de Spearman, indicando que, caso haja uma relação entre desempenho e dinâmica ambiental, ela não seria direta, o que fortalece a ideia de moderação. Todos os elementos mensurados tiveram pesos fracos na explicação direta do desempenho (Tabela 35 e Tabela 36).

Tabela 35: Correlações de Spearman entre os elementos contidos em DinAmb1 e o desempenho das empresas.

		Correlações - rô de Spearman							
		DesGer17	DAconc17	DAcli17	DAfor17	DAreg17	DAeco17	DAtec17	DApol17
DesGer17	Correlações de coeficiente	1,000							
	Sig. (2 extremidades)	.							
	N	85							
DAconc17	Correlações de coeficiente	-,044	1,000						
	Sig. (2 extremidades)	,690	.						
	N	85	85						
DAcli17	Correlações de coeficiente	,018	,459**	1,000					
	Sig. (2 extremidades)	,869	,000	.					
	N	85	85	85					
DAfor17	Correlações de coeficiente	,027	,484**	,421**	1,000				
	Sig. (2 extremidades)	,803	,000	,000	.				
	N	85	85	85	85				
DAreg17	Correlações de coeficiente	,126	,286**	,363**	,333**	1,000			
	Sig. (2 extremidades)	,249	,008	,001	,002	.			
	N	85	85	85	85	85			
DAeco17	Correlações de coeficiente	-,159	,353**	,392**	,216*	,257*	1,000		
	Sig. (2 extremidades)	,145	,001	,000	,048	,017	.		
	N	85	85	85	85	85	85		
DAtec17	Correlações de coeficiente	,100	,364**	,303**	,513**	,347**	,201	1,000	
	Sig. (2 extremidades)	,364	,001	,005	,000	,001	,064	.	
	N	85	85	85	85	85	85	85	
DAPol17	Correlações de coeficiente	-,160	,195	,462**	,311**	,589**	,494**	,234*	1,000
	Sig. (2 extremidades)	,143	,074	,000	,004	,000	,000	,031	.
	N	85	85	85	85	85	85	85	85

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 36: Correlações de Spearman entre os elementos contidos em DinAmb2 e o desempenho das empresas

		Correlações - r _o de Spearman					
		DesGer17	DAprd1517	DAamb1517	DAmkt1517	DAimp1517	DAmo1517
DesGer17	Correlações de coeficiente	1,000					
	Sig. (2 extremidades)	.					
	N	85					
DAprd1517	Correlações de coeficiente	,120	1,000				
	Sig. (2 extremidades)	,275	.				
	N	85	85				
DAamb1517	Correlações de coeficiente	,106	,639**	1,000			
	Sig. (2 extremidades)	,333	,000	.			
	N	85	85	85			
DAmkt1517	Correlações de coeficiente	,163	,531**	,464**	1,000		
	Sig. (2 extremidades)	,136	,000	,000	.		
	N	85	85	85	85		
DAimp1517	Correlações de coeficiente	-,216*	,256*	,265*	,152	1,000	
	Sig. (2 extremidades)	,048	,018	,014	,164	.	
	N	85	85	85	85	85	
DAmo1517	Correlações de coeficiente	-,043	,572**	,529**	,473**	,397**	1,000
	Sig. (2 extremidades)	,698	,000	,000	,000	,000	.
	N	85	85	85	85	85	85

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**.. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: dados da pesquisa

Uma nova análise exploratória foi conduzida a partir dos clusters previamente definidos na Tabela 30. Nela, tanto as notas das capacidades quanto as notas de melhorias das capacidades foram avaliadas⁴¹. Os dados de média de dinâmica ambiental em cada quadrante foi também inserido a fim de se iniciar a investigação acerca do peso da dinâmica ambiental associado às capacidades. A Tabela 37⁴² demonstra como as capacidades evoluíram de acordo com a evolução do EBITDA de todos os casos analisados. É possível perceber que:

1 – o nível de capacidades ordinárias 2015-16 é maior do que o nível de capacidades dinâmicas 2015-16 em todos os quadrantes (exceto no quadrante ligpior-equiv, o qual contém apenas 1 empresa);

2 – o nível de melhoria das capacidades ordinárias 2015-16 é maior do que o das capacidades ordinárias 2015-16 em todos os quadrantes;

3 – empresas que se mantiveram com o desempenho ligeiramente melhor do que a concorrência ao longo de todo o período (quadrante ligmel-ligmel) apresentaram maiores níveis de capacidades 2015-16 do que empresas que se mantiveram significativamente melhores do que seus concorrentes (sigmel-sigmel) indicando que pode haver algum nível de tolerância ambiental ou acomodação organizacional em posições de liderança no mercado;

⁴¹ Conforme descrito anteriormente, o nível de melhoria das capacidades é uma transformação da escala categórica de 5 pontos que varia do piorou muito ao melhorou muito. Para “piorou muito”, soma-se o valor -2; para “piorou”, -1; “manteve-se”, 0; “melhorou”, +1; e “melhorou muito”, +2. O valor final é a soma das notas dadas a todos os indicadores da amostra. O valor máximo em capacidades dinâmicas é 32 (16 indicadores x 2) e o valor máximo para as capacidades dinâmicas é 24 (12 indicadores x 2).

⁴² Para facilitar a análise dos dados, a Tabela 30 foi repetida no conjunto de tabelas apresentado.

4 – os 3 casos que pioraram de “ligeiramente melhor do que os concorrentes” para “ligeiramente pior do que os concorrentes” (ligmel-ligpior) melhoraram muito suas capacidades ordinárias, mas melhoraram muito pouco suas capacidades dinâmicas. Ao se analisar a força da dinâmica ambiental para esses casos, percebeu-se que ela não foi acima da média. Tais dados levam à ideia de que o baixo desenvolvimento das capacidades dinâmicas – ou outro fator não investigado – o que causou a perda de posições relativas no mercado, mas este fenômeno é independente da dinâmica ambiental. Nesse sentido, o papel **não contingencial** das capacidades dinâmicas é percebido.

5 – os 7 casos que evoluíram de “ligeiramente pior” para “equivalente” (ligpior-equiv) e de “ligeiramente pior” para “ligeiramente melhor” (ligpior-ligmel) não melhoraram suas capacidades dinâmicas acima da média, mas melhoraram significativamente suas capacidades ordinárias;

6 – as 3 empresas que subiram 2 pontos na escala passando do nível “equivalente” para “significativamente melhor” (equiv-sigmel) tiveram a segunda pontuação mais alta no nível de capacidades dinâmicas e a pontuação mais alta no nível de capacidades ordinárias, o que leva à ideia de que o desenvolvimento conjunto dos dois tipos de capacidades é mais associado ao aumento do desempenho. Para esses casos, o nível de dinâmica ambiental percebido foi acima da média, o que denota o poder da conjunção de capacidades dinâmicas e ordinárias, mesmo para o caso de ambientes mais dinâmicos;

7 – os últimos casos representam 12% da amostra total e podem descrever as exceções que distorcem as correlações entre os construtos. Para a maioria dos casos, empresas mais bem posicionadas no mercado possuem melhores níveis de capacidades e maiores níveis de aumento de capacidades.

8 – As 7 empresas presentes nos quadrantes ligpior-equiv e ligpior-ligmel apresentaram capacidades dinâmicas abaixo da média (total e melhoria) e, ainda assim, tiveram desempenho significativamente melhorado. Para elas, o nível de dinâmica ambiental mais baixo pode explicar um menor nível de exigência sobre as capacidades dinâmicas. Avaliando as capacidades ordinárias das mesmas, percebe-se que, mesmo com baixo nível de capacidades dinâmicas em 2015-16, as capacidades ordinárias sofreram melhorias acima da média em 2017.

Tabela 37: Variação das capacidades dinâmicas e ordinárias por quadrante de evolução do desempenho

Nível de Capacidades Dinâmicas 2015-16 nos quadrantes de evolução do desempenho					
EBITDA 2016	EBITDA 2017				
	sigpior	ligpior	equiv	ligmel	sigmel
ligpior	2,31	3,34	3,30	3,56	
equiv		3,41	3,83	4,67	4,92
ligmel		2,88	5,00	5,20	4,72
sigmel			4,31		4,61

Média de todos os casos = 4,00. Nota máxima possível = 7.

Nível de Capacidades Ordinárias 2015-16 nos quadrantes de evolução do desempenho					
EBITDA 2016	EBITDA 2017				
	sigpior	ligpior	equiv	ligmel	sigmel
ligpior	2,18	3,59	3,95	4,64	
equiv		3,80	4,17	5,18	5,42
ligmel		3,27	4,95	5,55	5,12
sigmel			4,82		5,21

Média = 4,42 de todos os casos. Nota máxima possível = 7.

Nível de Melhoria das Capacidades Dinâmicas em 2017 nos quadrantes de evolução do desempenho					
EBITDA 2016	EBITDA 2017				
	sigpior	ligpior	equiv	ligmel	sigmel
ligpior	13%	7%	17%	16%	
equiv		10%	19%	31%	29%
ligmel		13%	13%	19%	22%
sigmel				13%	23%

Média de melhoria de todos os casos = 17%.

Nível de Melhoria das Capacidades Ordinárias em 2017 nos quadrantes de evolução do desempenho					
EBITDA 2016	EBITDA 2017				
	sigpior	ligpior	equiv	ligmel	sigmel
ligpior	21%	17%	42%	39%	
equiv		15%	33%	43%	63%
ligmel		50%	46%	44%	39%
sigmel				21%	44%

Média de melhoria de todos os casos = 37%.

Nível de Dinâmica Ambiental 2017 (DinAmb1) por quadrantes de evolução do desempenho					
EBITDA 2016	EBITDA 2017				
	sigpior	ligpior	equiv	ligmel	sigmel
ligpior	6,00	4,43	3,82	2,48	
equiv		3,00	4,10	4,20	5,00
ligmel		3,43	3,50	3,49	4,10
sigmel		0,00	0,00	4,00	3,84

Média = 4,07. Nota máxima possível = 7.

Quantitativo de empresas analisadas por quadrantes de evolução de desempenho					
EBITDA 2016	EBITDA 2017				
	sigpior	ligpior	equiv	ligmel	sigmel
ligpior	1	8	4	3	
equiv		4	9	7	3
ligmel		1	2	11	11
sigmel				1	20

Quantitativo de empresas por quadrante.

N=85 para todas as tabelas. Os valores em cada quadrante de evolução de desempenho referem-se às médias das variáveis para os casos contidos nos quadrantes.

4.7. Relação entre capacidades e desempenho em diferentes níveis de dinâmica ambiental

Na pergunta principal (“durante o período marcado por recente crise político-econômica no Brasil, as capacidades dinâmicas e ordinárias das empresas explicaram o desempenho de empresas?”), entende-se por “explicar o comportamento das firmas” que (1) capacidades seriam forte e positivamente correlacionadas ao desempenho das firmas no período de crise brasileira e (2) capacidades dinâmicas deveriam ter um papel contingencial à dinâmica ambiental (SCHILKE, 2014), ou seja, empresas que se situam em ambientes com dinâmica mais intensa no período de análise deveriam apresentar maiores níveis de capacidades dinâmicas para terem maior desempenho.

Entretanto, a partir das análises prévias das capacidades dinâmicas e ordinárias sem diferenciar níveis de dinâmica ambiental em cada um dos casos investigados, percebeu-se que o grau de correlação entre capacidades e desempenho vai, apenas, de fraco a moderado (Tabela 33 e Tabela 34). Em contrapartida, as análises por clusters de desempenho (Tabela 32: Estatística descritiva para os grupos de desempenho da amostra.) demonstrou que, geralmente, casos que apresentaram melhoria de desempenho de 2016 para 2017 apresentaram, também, níveis de capacidades e de melhoria de capacidades acima da média dos casos investigados⁴³. Esses dois resultados conduzem a conclusões concorrentes.

Além disso, os *scores* de capacidades dinâmicas foram sempre mais baixos do que os scores de capacidades ordinárias (Tabela 37), mesmo em empresas de alto desempenho em um ambiente de crise, indicando que a teoria das capacidades dinâmicas pode ter baixo poder explicativo para a amostra investigada no período da crise brasileira e salientando a importância das capacidades ordinárias mesmo em períodos de ambiente dinâmico.

Diante desses sinais, aparentemente divergentes com relação às capacidades dinâmicas, a variação da percepção de dinâmica ambiental passou a ser considerada para novos testes⁴⁴. Conforme previsto pelas teorias prévias (PISANO, 2015; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), empresas com maiores níveis de capacidades dinâmicas deveriam apresentar maiores níveis de desempenho mesmo em um período de crise que, conforme visto, confirmou-se como moderadamente dinâmico para as duas escalas de dinâmica analisadas.

⁴³ Entretanto, ainda que a pontuação obtida nas planilhas seja acima da média, poucos foram os casos que apresentaram pontuação maior ou igual a 5 em uma escala de, no máximo, 7. Os quadrantes *ligpior-equiv* e *ligpior-ligmel* contemplam casos de exceção, uma vez que mesmo com nota de capacidades dinâmicas e de melhoria de capacidades dinâmicas abaixo da média de todos os casos, tais casos ainda conseguiram melhorar seu desempenho. Dos 7 casos existentes nesses quadrantes, apenas dois puxaram a média do quadrante para baixo.

⁴⁴ A preponderância dos estudos sobre as capacidades dinâmicas conduz a análises mais específicas sobre elas, mas que aqui servirão igualmente para as capacidades ordinárias.

Entretanto, há estudos que defendem que, em ambientes de dinâmica excessiva, essa correlação é negativa, ou seja, capacidades dinâmicas perderiam utilidade (RITALA; HEIMAN; HURMELINNA-LAUKKANEN, 2016). Tal lógica conduz a proposta de Schilke (2014), segundo o qual a relação entre capacidades e desempenho varia em uma curva em U invertido com relação à dinâmica ambiental.

As duas variáveis de dinâmica ambiental (DinAmb1 e DinAmb2) foram utilizadas para análises de correlação entre capacidades e desempenho em níveis específicos de dinâmica ambiental. O recorte para caracterizar o nível de dinamismo deu-se por questões conceituais (SCHNEIDER; WAGEMANN, 2007) em função da posição das notas na escala Likert, da seguinte forma:

- ambiente de baixa dinâmica: DinAmb1 **ou**⁴⁵ DinAmb2 menores do que 3 (tanto na escala ordinal, quanto na Likert⁴⁶);
- ambiente de dinâmica moderada: DinAmb1 e DinAmb2 entre 3 e 5 (incluindo 3 e 5);
- ambiente de alta dinâmica: DinAmb1 **ou** DinAmb2 maiores do que 5.

Cada caso foi situado em um dos grupos acima ⁴⁷ e percebeu-se que, mesmo no ambiente de crise brasileira, 22 empresas se encaixavam em setores menos dinâmicos (ou perceberam uma dinâmica menos intensa). A maioria delas se encontra em ambiente moderadamente dinâmico, e 28, em ambiente fortemente dinâmico.

Estatísticas descritivas do desempenho e das capacidades no período 2015-17⁴⁸ foram mensuradas para cada um dos três grupos, conforme Tabela 38, na qual se percebe que a correlação (coeficientes de Spearman) entre capacidades ordinárias e desempenho é mais forte do que a correlação entre capacidades dinâmicas e desempenho. Percebe-se também que a correlação entre capacidades dinâmicas e desempenho é menor em ambientes de dinâmica moderada, o que contradiz o estudo prévio de Schilke (2014).

⁴⁵ A escolha da operação binária do tipo “ou” deveu-se à ideia de que, caso o mesmo procedimento fosse aplicado para cada uma das medidas de dinâmica ambiental de forma isolada, os casos seriam considerados nos grupos definidos em, pelo menos, 1 das análises.

⁴⁶ Operações matemáticas sobre a escala Likert de DinAmb2 foi utilizada aqui apenas para a definição de clusters. Tal tipo de operação foi também realizado por diversos autores, inclusive Schilke (2014).

⁴⁷ Apenas 1 caso apresentou conflito por se localizar no primeiro grupo por causa de DinAmb1 e no terceiro grupo por DinAmb2. Foi arbitrado que o caso de tal empresa seria alocado na faixa de ambiente de dinâmica moderada.

⁴⁸ Como DinAmb2 foi medida para o período 2015-17 seguindo a ideia de dependência da trajetória na relação com o desempenho, tal análise só poderia ser feita para este período.

Tabela 38: Variação do Desempenho2017 e das capacidades 2015-17 por faixa de dinâmica ambiental no triênio 2015-2017

DinAmb1 ou 2* (2015-17)	1<=DinAmb<3	3<=DinAmb<=5	5<DinAmb<=7
n	22	35	28
DesGer 2017 (med e dp)	7,545 s = 1,920	7,371 s =2,102	7,321 s = 2,323
CDin 2015-17 (med e dp)	4,554 s = 1,432	4,527 s = 0,976	4,536 s = 1,484
COrd 2015-17 (med e dp)	5,017 s = 0,960	4,927 s = 0,888	4,919 s = 1,287
Correl. DesGer x Cdin	0,617	0,566	0,663
Correl DesGer x CO	0,564	0,553	0,737

A análise acima não permitiu afirmar se, na amostra, as capacidades dinâmicas foram aplicadas em uma perspectiva contingencial (Schilke, 2014), uma vez que a correlação entre capacidades dinâmicas e desempenho não foi mais forte no caso das empresas que perceberam maiores níveis de dinâmica. Ainda que a dependência da trajetória possa justificar a relação entre pontos de medição distantes, especialmente no caso das capacidades dinâmicas, a distância temporal entre o desempenho 2017 e as capacidades e dinâmicas para o período 2015-17 foi considerada como um risco de análise e um segundo teste foi realizado (Tabela 39), dessa vez, apenas com os dados referentes ao período de 2017. A partir dele, percebeu-se o mesmo comportamento por grupos.

Tabela 39: Variação do Desempenho2017 e das capacidades 2017 por faixa de dinâmica ambiental no período 2017.

DinAmb1 (2017)	1<=DinAmb<3	3>=DinAmb<=5	5<DinAmb<=7
n	14	58	13
Desemp 2017 (med e dp)	8,071 s = 1,817	7,207 s = 2,133	7,538 s = 2,259
CD 2017 (média e dp)	4,616 s = 1,551	4,766 s = 1,272	4,851 s = 1,457
CO 2017 (média e dp)	5,076 s = 0,986	5,138 s = 0,970	5,124 s = 0,939
Correl DesGer x CD	0,701	0,656	0,753
Correl DesGer x CO	0,588	0,618	0,854

Fonte: dados da pesquisa

Assim, novos aprofundamentos se mostraram necessários para a compreensão do fenômeno frente às teorias. Suspeitou-se que, na primeira análise, o recorte feito considerando que apenas 1 das variáveis DinAmb (1 ou 2) situadas na faixa de separação do nível de dinâmica ambiental poderia contaminar a divisão dos grupos. Por isso, um segundo teste foi realizado separando-se os casos nos quais tanto a DinAmb1 quanto a DinAmb2 se encontravam na faixa de dinâmica proposta. Foram encontrados respectivamente 6 e 8 casos com níveis de dinâmicas mais extremas. A partir de tal divisão, a análise passou a ser feita em 5 grupos: aqueles nos quais tanto DinAmb1 quanto DinAmb2 se encontravam na faixa de dinâmica definida, aqueles nos quais apenas uma delas estavam na faixa definida e o grupo central, no qual nenhuma das empresas tinham DinAmb1 ou DinAmb2 nas faixas de baixa ou alta dinâmica.

Tal divisão ainda poderia contribuir para a análise da curva U proposta por Schilke (2014), buscando-se pontos mais extremos em uma escala de dinâmica ambiental. Os resultados encontrados encontram-se na Tabela 40. Mesmo com o baixo número de empresas nos pontos mais extremos da escala de dinâmica, os valores de correlação se mostraram tão altos que surpreenderam por identificarem casos nos quais, em níveis de dinâmicas mais baixos, a correlação entre capacidades e desempenho é bastante superior do que em níveis moderados.

Tabela 40: estatísticas descritivas para os 5 grupos distintos de dinâmica ambiental considerando-se o período 2015-17

DinAmb1 e DinAmb2 Combinação	1<=DinAmb<3		3<=DinAmb<=5		5<DinAmb<=7	
	DinAamb1eDinAmb2	DinAamb1ouDinAmb2	DinAamb1eDinAmb2	DinAamb1ouDinAmb2	DinAamb1ouDinAmb2	DinAamb1eDinAmb2
n	6	16	35	20	8	
DinAmb 1 (média e dp)	2,417 s = 0,324	2,96 s = 0,745	3,963 s = 0,539	4,686 s = 0,697	5,607 s = 0,399	
DinAmb 2 (média e dp)	2,367 s = 0,463	2,96 s = 0,807	3,918 s = 0,591	4,880 s = 1,437	5,700 s = 0,355	
DesGer (média e dp)	8,333 s = 2,160	7,250 s = 1,807	7,371 s = 2,102	7,300 s = 2,408	7,375 s = 2,200	
CD média (DP)	4,734 s = 1,275	4,486 s = 1,520	4,527 s = 0,976	4,570 s = 1,430	4,449 s = 1,714	
CO média (DP)	4,923 s = 1,523	5,053 s = 0,716	4,927 s = 0,888	5,015 s = 1,165	4,681 s = 1,617	
Correl DesGer x CD	0,845	0,620	0,566	0,581	0,805	
Correl DesGer x CO	0,676	0,505	0,553	0,686	0,830	

Tal resultado, apesar do baixo número de casos investigados, deixou indícios de que:

1 – a correlação entre capacidades e desempenho da presente amostra é sempre positiva, ao contrário do que previa Schilke (2014);

2 – em ambientes mais dinâmicos, a correlação entre capacidades ordinárias e desempenho é maior do que a correlação entre capacidades dinâmicas e desempenho;

3 – a correlação entre capacidades dinâmicas e desempenho é forte tanto em ambientes com maior dinâmica quanto nos ambientes com menor dinâmica;

4 – em ambientes de dinâmica moderada, a correlação entre capacidades dinâmicas e desempenho é mais baixa e não mais alta do que nos extremos, o que contradiz os resultados de Schilke (2014) e a ideia de que capacidades dinâmicas não seriam úteis em casos de eventos não familiares no ambiente externo (RITALA; HEIMAN; HURMELINNA-LAUKKANEN, 2016);

Os resultados encontrados na Tabela 38 não permitem afirmar que as empresas da amostra se utilizaram das capacidades dinâmicas de maneira contingencial. Já a Tabela 40, demonstra que, à exceção das 6 empresas que perceberam menores níveis de dinâmica ambiental, a visão contingencial parece ser aplicada.

5. Conclusões

O presente estudo testou a relevância das capacidades para o desempenho das firmas no período de crise vivenciado no Brasil de 2015 a 2017. As conclusões contribuem tanto para uma maior valorização das capacidades ordinárias quanto para a indicação de pontos que ainda merecem maiores esclarecimentos no campo de estudos das capacidades dinâmicas, em especial, a necessidade de maiores estudos sobre a dinâmica do ambiente externo e sua relação mediadora entre capacidades e desempenho.

Estatísticas descritivas demonstraram que o nível de capacidades das empresas da amostra no período 2015-2017 é, em média, alto (acima da média da escala utilizada) e que capacidades ordinárias se destacam mais do que capacidades dinâmicas. O nível de dinâmica ambiental percebido pelos conselheiros entrevistados foi, em média, moderado, inclusive quando comparado com o estudo norte-americano de Schilke (2014).

O estudo também contribuiu para salientar a relevância de uma análise de temporalidade entre a ocorrência das capacidades e o desempenho. Sugere-se a aplicação de estudos longitudinais que permitam avaliar a distância temporal adequada para se correlacionar tais construtos, uma vez que tal tipo de investigação não foi encontrada em estudos prévios⁴⁹.

As análises aqui conduzidas indicaram que a força da correlação entre capacidades dinâmicas e ordinárias foi maior quando se avaliou um mesmo período de análise, o que não confirma a ideia de antecedência das capacidades dinâmicas (período 2015-16) para a melhoria das capacidades em período seguinte (2017), conforme se pode deduzir desde as ideias de Collis (1994) e Zahra *et al.* (2006). Tal resultado pode indicar tanto que capacidades dinâmicas e ordinárias evoluem quase-simultaneamente⁵⁰ quanto que o período de 1 ano pode ser insuficiente para que as capacidades dinâmicas possam gerar reconfigurações das capacidades ordinárias.

Já a correlação entre o desempenho e as capacidades mostrou-se sempre moderada, mas, com dois comportamentos estranhos às teorias: (1) para o caso das capacidades dinâmicas, a correlação com o desempenho 2017 foi mais forte quando ambos são considerados no período 2017 e (2) no caso das capacidades ordinárias, a correlação foi mais forte quando o período 2015-16 é inserido na análise Tabela 31. Tal resultado gerou complicações para as análises, trazendo dúvidas sobre a melhor forma de interpretar os resultados. Entretanto, demonstrou a importância

⁴⁹ Entretanto, salienta-se dificuldades em tal tipo de estudo, uma vez que, ao longo do tempo, a quantidade e complexidade dos eventos certamente dificulta o estabelecimento de correlações entre esses construtos (motivo pelo qual tal opção metodológica não foi aqui adotada).

⁵⁰ Os resultados podem inclusive, lançar dúvidas quanto ao sentido da relação causal (ou condicional) entre capacidades ordinárias e dinâmicas. Entende-se que tal opção – capacidades ordinárias serem antecedentes às capacidades dinâmicas – estava contida na proposta de Zahra *et al.* (2006), a qual foi mantida na proposta do modelo geral do presente estudo (Figura 5).

de investigações sobre a distinção temporal para a medição das capacidades, tema não encontrado em estudos prévios.

Não foram encontradas correlações fortes entre os níveis de capacidades e o desempenho da amostra como um todo (Tabela 31). Uma explicação para tanto pode ser interpretada pelo fato de que capacidades são cumulativas e construídas enquanto eventos ambientais – como crise econômica – são idiossincráticos e de difícil controle.

A distinção de níveis de dinâmica ambiental possibilitou, entretanto, a identificação de correlações maiores entre as capacidades e o desempenho, indicando que tal fator pode ser realmente relevante para a correlação investigada, mas de forma contraditória ao que propuseram estudos anteriores (RITALA; HEIMAN; HURMELINNA-LAUKKANEN, 2016; SCHILKE, 2014): capacidades dinâmicas se relacionaram ao desempenho com mais intensidade tanto em regimes de dinâmica mais baixa, quanto em ambientes de dinâmica mais elevada (Tabela 40).

Ainda no contexto das estatísticas descritivas, os dados foram explorados no modelo aqui denominado de análise da dinâmica das capacidades (Tabela 37), no qual se avaliou a evolução conjunta das capacidades e do desempenho ao longo dos dois períodos de investigação por meio de *clusters*, evitando-se grandes médias de uma amostra bastante variada. Por meio dessa análise, confirmou-se a correlação entre capacidades ordinárias e dinâmicas também pelo grau de melhoria das mesmas: empresas que melhoraram suas capacidades ordinárias melhoraram também suas capacidades dinâmicas e, em geral, aquelas que melhoraram ambos os tipos de capacidades em níveis acima da média, melhoraram também seu desempenho.

Foi também demonstrado que, em geral, empresas que melhoraram seu desempenho em 2017 tinham maiores médias de capacidades dinâmicas e ordinárias no período 2015-16. Aquelas que perderam posições de desempenho em 2017 tiveram menores níveis de melhorias de capacidades dinâmicas e de capacidades ordinárias (Tabela 37). Três casos da amostra destacaram-se por terem perdido posições de desempenho mesmo tendo desenvolvido suas capacidades ordinárias com grande intensidade: o não desenvolvimento de capacidades dinâmicas pode estar relacionado a este fenômeno, tal como na proposta original de Teece, Pisano e Shuen (1997)⁵¹.

Entretanto, por essa análise, pode-se também perceber indícios de que empresas que se encontram em vantagem (desempenho significativamente melhor do que o dos principais concorrentes) não apresentam os maiores níveis de capacidades da amostra. Os 13 casos⁵² localizados nos quadrantes com maiores níveis de capacidades dinâmicas em 2015-16 não foram aqueles que tiveram maior crescimento de desempenho em 2017. Desses, 11 se mantiveram no

⁵¹ É também possível que eventos especiais não previstos na escala de dinâmica ambiental ou nas escalas de capacidades tenham conduzido a esta perda. Para estudos futuros, sugere-se que a análise de eventos especiais seja contemplada nos procedimentos metodológicos.

⁵² Sendo dois casos no quadrante *lignel-equiv* e 11 casos no quadrante *lignel-lignel*.

status de “ligeiramente melhor do que os principais concorrentes” e dois pioraram seu desempenho para “equivalente à média dos principais concorrentes”.

Três casos melhoraram significativamente seu desempenho, passando de “ligeiramente pior do que os principais concorrentes” para “ligeiramente melhor do que os principais concorrentes” tendo demonstrado evoluções significativas em suas capacidades dinâmicas, mas, principalmente, com grande destaque na evolução das capacidades ordinárias. Tais resultados levam a indícios de que a melhoria das capacidades – principalmente das ordinárias – tenham sido fundamentais para tal evolução de desempenho. Entretanto, ao se analisar o nível de dinâmica ambiental, percebe-se que, além da melhoria das capacidades, tais empresas também enfrentaram menores níveis de dinâmica ambiental.

A análise da dinâmica das capacidades (e do desempenho) ainda possibilitou a confirmação de que capacidades ordinárias evoluem no mesmo espaço de tempo das capacidades dinâmicas, não havendo um percurso processual que exija que as dinâmicas sejam fortalecidas antes das ordinárias. Tais resultados podem também indicar que, em épocas de crise, a evolução conjunta tanto das capacidades dinâmicas quanto das ordinárias refletem uma luta desesperada em busca de melhorias e oportunidades diante de um ambiente que começava a ficar menos nebuloso em 2017. Pode, também, indicar tempos de resposta tardios diante de uma crise que se iniciara em 2015, fato que não pode ser confirmado, uma vez que não foram mensurados níveis de melhorias das capacidades antes de 2017.

Fato que se destacou na amostra foi o alto nível de algumas capacidades das empresas, em especial, capacidades dinâmicas estratégicas, reputação e liquidez no curto prazo. Mesmo capacidades tidas como críticas por estudiosos da administração, como implantação da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2008), foram consideradas altas (notas acima de 5) em mais da metade da amostra. Tal resultado pode estar relacionado a um perfil de empresas com níveis gerenciais superiores, o que se relaciona, inclusive, com a presença do conselho de administração.

Outro resultado que surpreendeu foi que, mesmo com o alto nível da capacidade de prospecções de novos mercados em mais de 50% das empresas da amostra, o nível das capacidades de pesquisa de mercado sistematizada foi baixo (média de 3,62 pontos, sendo que apenas 32% das empresas tiveram nota igual ou acima de 5).

O baixo número de pesquisas atuais acerca da dinâmica ambiental foi um impeditivo para que se pudesse avaliar com mais profundidade as diferenças entre os níveis de dinâmica ambiental percebidos pelos setores. É possível que a menor flexibilidade da indústria conduza à baixa percepção ou a um sistema setorial que mude mais lentamente do que em setores de serviço. Outra possível explicação do fenômeno é que setores de serviço e varejo sintam com mais velocidade os impactos da crise econômica por estarem mais próximos ao consumidor final. Os resultados entretanto, apontam para a necessidade de novos estudos e modelos teóricos e metodológicos acerca da dinâmica ambiental.

Diante das evidências e das teorias investigadas, defende-se aqui que, para uma teoria ampla baseada em capacidades (TEECE, 2017), a união entre capacidades dinâmicas e ordinárias explica melhor o desempenho das firmas do que as primeiras isoladas. Ao se analisar casos de exceções nos quadrantes da dinâmica das capacidades (Tabela 37), percebe-se que capacidades dinâmicas e ordinárias podem evoluir de forma independente e esse desbalanceamento pode ser uma fonte de comprometimento do desempenho. Assim, sugere-se que estudos futuros segmentados setorialmente e considerando os eventos especiais supracitados tentem validar de forma mais localizada a aplicação das capacidades para o desempenho.

Ainda no intuito de se contribuir com tal teoria baseada em capacidades, as análises aqui realizadas foram baseadas em poucos casos que não são suficientes para confirmar a importância das capacidades dinâmicas mesmo em ambientes de altíssima dinâmica ou com tendência a comportamento estático. Entretanto, podem ser utilizados para questionar as conclusões de Ritala, Heiman e Hurmelinna-Laukkanen (2016) e de Shilke (2014)⁵³. A baixa correlação entre capacidades e desempenho econômico ainda pode indicar a característica cumulativa das capacidades *versus* a característica idiossincrática do ambiente externo, fato que impediria uma relação direta entre ambos⁵⁴.

Defende-se, ainda, que o papel moderador do mercado deve ser estudado com igual importância, dado que o mecanismo de seleção relativiza a força das capacidades ao mesmo tempo que é também determinado por elas. A falta de explicação teórica sobre a influência mútua entre o mecanismo de busca da firma e o mecanismo de seleção ambiental pode induzir a enganos relevantes inclusive para a prática gerencial⁵⁵.

Além disso, fica clara a necessidade de compreensão e de maiores aprofundamentos teóricos acerca do ambiente externo a fim de que se possam identificar pontos de medição relevantes que permitam o monitoramento dos elementos mais críticos que exigiriam respostas específicas das firmas, ou seja, a identificação da atuação do mecanismo de seleção ambiental. O distanciamento da teoria evolucionária à prática administrativa pode ser também compreendido como uma oportunidade a ser aproveitada a fim de se criar condições de se estabelecer correlações entre elementos específicos do ambiente com elementos da firma. O “*matching*” entre capacidades e ambiente externo poderia ser mais econômico se pudesse ser estabelecido, evitando-se erros excessivos e capacidades desnecessárias.

⁵³ Acredita-se que as propostas desses autores necessitam exijam, ainda, melhores definições das próprias capacidades dinâmicas.

⁵⁴ Enquanto as capacidades evoluem na medida em que a firma aprende, o ambiente externo pode sofrer alterações bruscas e grandes sem que se possa controlar. Com dinâmicas tao distintas, a correlação entre tais construtos fica prejudicada.

⁵⁵ Por exemplo, no mecanismo remuneração variável, o desempenho pode ser mais facilmente (ou mais dificilmente) atingido em função de mudanças ambientais.

Uma opção para o campo de estudos em estratégia seria assumir que, diante da complexidade do ambiente externo, as teorias administrativas sobre o tema estão estagnadas desde as propostas de Porter e que ainda não apresentam ferramentas para medições dos elementos relevantes dessa complexidade. O enfoque atual nas teorias baseadas em recursos (VBR) leva o debate estratégico apenas à direção interna à firma (via recursos ou capacidades) e distancia tanto o tratamento do ambiente externo como objeto de estudo quanto o desenvolvimento de novos métodos que permitam conciliar recursos e ambiente (por exemplo, as atuais tecnologias de *BigData*). A partir disso, seria possível se descobrir, inclusive, se a dinâmica seria o elemento ambiental mais relevante como moderador entre capacidade e desempenho.

Do ponto de vista teórico mais amplo, o presente estudo confirmou a importância das capacidades dinâmicas para as empresas investigadas, mas salientou a relevância fundamental das capacidades ordinárias, confirmando a ideia clássica de Williamson (1991), segundo o qual, uma boa estratégia requer também ‘*economizing*’. Os resultados também validaram a importância da ambidestria (O’REILLY; TUSHMAN, 2004), uma vez que empresas que investem na qualidade de sua gestão por meio de um conselho de administração possuem capacidades ordinárias em níveis maiores do que os de capacidades dinâmicas.

Acredita-se que a conciliação entre velocidade e foco pode ser unida à ideia de flexibilidade na medida em que a firma percebe novas oportunidades com rapidez, mobiliza recursos e capacidades necessárias para aproveitá-las, mas de forma calculada (ou alinhada) em **janelas estratégicas** nas quais elas possam ter valor.

Diante disso, a teoria evolucionária (NELSON; WINTER, 2005) mostra-se como substrato excelente para explicar teoricamente os fenômenos aqui trabalhados. Os mecanismos de busca refletidos pela evolução das capacidades e o mecanismo de seleção ambiental refletido pela dinâmica ambiental explicam de forma elegante os elementos investigados. Enquanto o nível das capacidades ordinárias selecionadas pode ser considerado como o nível de aptidão para o ambiente vigente, o nível das capacidades dinâmicas demonstra a chance de aptidão para novas realidades⁵⁶. A ideia do *matching* previamente discutida mantém-se fundamental uma vez que o nível de capacidades não necessita ser alto, a menos que o ambiente exija ou que as mesmas se mostrem, de fato, selecionadas, ou seja, que demonstrem a geração de maior nível de desempenho. Ao mesmo tempo, empresas com alto nível de capacidades podem aumentar o nível de exigência ambiental, trazendo novas demandas ao setor, fato já explorado pela linha da visão baseada em recursos e pela visão baseada na indústria⁵⁷ (estrutura-conduta-desempenho).

⁵⁶ Sejam tais realidades criadas por uma firma específica que consegue influenciar o ambiente externo fortemente, ou realidades criadas de forma emergente pela ação concorrente de diversas firmas. Nesse sentido, defende-se que a influência da firma sobre o ambiente externo pode ser fator tão – ou mais – relevante quanto a própria concorrência para a explicação da estratégia.

⁵⁷ Defende-se que, ainda que a linha da E-C-D tenha proposto as barreiras de entradas como resultado das capacidades dos *players* em um setor e o paradigma VBR considere frequentemente a relevância do

A adequação dessa lógica a períodos de crise precisa ser testada também em ambientes sem crises, até mesmo para se verificar se o dinamismo trazido pelas crises traz efeitos equivalentes ao dinamismo oferecido apenas pela competição schumpeteriana. Casos de exceção na amostra analisada demonstram que, além do mecanismo de seleção, o ambiente também tem um **mecanismo de tolerância** que permite que empresas com níveis de capacidades menores tenham níveis de desempenho adequado. Em função do baixo número de empresas aqui investigadas e dos resultados concorrentes⁵⁸, novos estudos poderiam demonstrar que o nível de dinamismo ambiental não seja um elemento moderador forte da relação capacidade-desempenho.

Propostas para uma “gestão evolucionária”

Diante do acima exposto, defende-se aqui que uma teoria baseada em capacidades seja válida e desejável se promover uma leitura sistêmica tanto da firma quanto da complexidade do ambiente externo, contrabalanceando a preponderância atual da VBR (BARNEY, 1991). Em um primeiro momento, ainda que poucos mecanismos de compreensão da complexidade externa sejam disponíveis, defende-se que a consideração dessa perspectiva possa contribuir para o desenvolvimento dos mesmos, inclusive avaliando-se se a dinâmica ambiental é o elemento moderador mais adequado entre capacidade e desempenho.

Nesse novo campo, cabe a investigação de um ajuste entre capacidades e ambiente que possa explicar tanto os casos de exceção aqui encontrados (aqueles nos quais empresas que não apresentavam os maiores níveis de capacidades ocupavam as maiores posições nos quadrantes de desempenho), quanto o fato de algumas capacidades serem pouco desenvolvidas sem comprometer o desempenho⁵⁹. Tal mecanismo de ajuste ou *‘matching’* poderia conduzir a uma focalização sobre as capacidades, fato que geraria economia de recursos para a firma e maiores ganhos, no sentido de que ela possa fazer apenas o necessário diante dos mecanismos de seleção e de tolerância ambiental e poderia explicar também os baixos níveis de correlação entre algumas capacidades e o desempenho.

Essa lógica conduz, entretanto, a riscos no longo prazo. Derivações acerca do mecanismo de seleção somadas ao fim da ideia de vantagem competitiva sustentável (MCGRATH, 2013) explicariam perdas estratégicas mesmo com alto nível de ajuste no curto prazo, uma vez que necessidades futuras podem se alterar consideravelmente.

desenvolvimento tecnológico e os recursos VRIO (que podem ser traduzidos como capacidades mais desenvolvidas), tal encaixe entre capacidade e ambiente merece novos esclarecimentos no sentido de se identificar tanto capacidades necessárias quanto desnecessárias a um determinado ambiente. Tais esclarecimentos poderiam explicar o baixo nível de algumas capacidades para as empresas da amostra.

⁵⁸ Correlações capacidade-desempenho fracas para a grande maioria de capacidades investigadas.

⁵⁹ Por exemplo, as capacidades de pesquisa de mercado e alianças estratégicas tiveram pontuações mais baixas, mas isso não influenciou o desempenho das empresas da amostra negativamente.

Nesse sentido, as capacidades dinâmicas, apesar de não terem sido tão fortes quanto as ordinárias nas empresas investigadas⁶⁰, continuam sendo aqui entendidas como as principais fontes de **vantagens adaptativas**, uma vez que – teórica e logicamente – aumentam a chance de resposta ao mecanismo de seleção ao longo do tempo. O termo ‘**adaptativas**’ no lugar de ‘competitivas’ é aqui adotado propositadamente, afinal, conforme visto ao longo do estudo, as forças ambientais vão além do escopo da competição e o próprio termo ‘competitivas’ não remete, necessariamente, a uma visão de longo prazo e de dinâmica, por traduzir enfoque principalmente no comportamento atual da concorrência. O que se acrescenta a partir da perspectiva evolucionária aqui utilizada é a consciência de que os objetivos e projetos estratégicos podem não ter validade no longo prazo e, portanto, o ajuste ou recriação contínuo dos mesmos é o pilar da vantagem adaptativa.

A identificação de bases estáveis nas quais a firma possa se adaptar (PENROSE, 1995) pode ser ainda relevante e oferece três elementos para a discussão: (1) é central para a vantagem adaptativa de curto prazo, pois tal vantagem deve ocorrer com mais facilidade dentro dessas bases previamente estabelecidas, (2) trazem ganhos econômicos – via capacidades ordinárias – na medida em que o reconhecimento dessas bases possibilita o ‘*matching*’ entre recursos que possam ser utilizados ao longo de várias janelas estratégicas as quais podem ser entendidas também como curvas de aprendizado, mas (3) como complicador, não dependem apenas das capacidades das empresas, pois também são influenciadas por elementos externos à firma. Propõe-se que, tanto a evolução dentro de uma “base estável”, quanto a evolução das próprias bases sejam ponto central da estratégia da firma, uma vez que reúne tanto o conceito de capacidades dinâmicas quanto de ordinárias, e ainda, o conceito de posicionamento ambiental. Sugere-se que a dinâmica do próprio posicionamento mereça melhor esclarecimento em estudos futuros.

Uma ‘gestão evolucionária’ seria, portanto, adepta ao pensamento estratégico contínuo, considerando falhas como parte indissociável das decisões, seja em função da racionalidade limitada ou em função de eventos imprevisíveis e incontornáveis, para os quais a agilidade de resposta e a posse de recursos estratégicos tornam-se fundamentais⁶¹. Tanto os modelos atuais de gestão baseados em planos e metas anuais relativamente rígidas quanto a gestão de recursos com valor no longo prazo respondem a essa lógica apenas parcialmente: visam garantir que aquilo que pode ser previsto seja, de fato, buscado. Ainda que extremamente úteis para o alinhamento e

⁶⁰ A análise da dinâmica das capacidades indicou que as capacidades ordinárias estariam mais fortemente relacionadas ao desempenho. Mas, nas análises de correlações entre as capacidades individuais e o desempenho, as dinâmicas foram mais fortemente correlacionadas. Conforme já dito anteriormente, são necessárias maiores investigações sobre a distância temporal entre a ocorrência das capacidades e do desempenho. O sentido das relações causais também necessita ser testado, pois empresas de maior desempenho podem passar a investir em novas capacidades e as correlações medidas podem indicar este movimento.

⁶¹ A ideia de recursos para o longo prazo e para enfrentar crises surgiu a partir dos dados da pesquisa que demonstraram que a reputação foi a capacidade dinâmica com maior pontuação na amostra.

otimização de recursos, pressupõem riscos em ambientes altamente dinâmicos, além de dificilmente conciliados na prática gerencial de empresas contidas em ambientes dinâmicos.

Nesse contexto, algumas capacidades e recursos podem ter validade mais alongada e devem ser tratadas com cuidado especial, tal como a reputação no mercado – destaque na amostra aqui presente. Mesmo com referencial teórico que justificasse sua escolha como capacidade, é possível que ela seja melhor compreendida apenas como recurso intangível, ou até mesmo como uma medida de vantagem competitiva, um recurso do tipo VRIO ou até como um tipo de desempenho.

Certamente, há outros elementos que poderiam ser tratados da mesma forma, mas que não foram encontrados nos referenciais teóricos prévios. Por exemplo, elementos culturais como orientação para resultados e comprometimento das equipes podem ser tão relevantes quanto as capacidades, mas não estão contidos neste contexto teórico. Diante disso, acredita-se que uma melhor distinção entre capacidades e recursos seja necessária no sentido de somar a visão de capacidades à visão de recursos e à visão do ambiente externo.

Uma visão processual e pautada pela dependência da trajetória permitiria, ainda, a análise de capacidades que se somam a outras de forma sinérgica e seria também adequada no intuito de se reconhecer as capacidades que são viáveis ou não a uma firma específica diante também de seus concorrentes e da dinâmica potencial do ambiente externo.

Um outro elemento teórico com consequências gerenciais aqui percebido é que a valorização da competitividade no campo da estratégia pode atrapalhar a percepção de uma realidade mais ampla. Enquanto a maioria dos estudos busca compreender a vantagem competitiva, percebe-se como a competição é apenas mais um elemento que se relaciona ao desempenho e que ela não necessariamente se correlaciona diretamente a outros elementos ambientais.

Uma visão mais ampla de aptidão (ou vantagem) estratégica dentro de **janelas estratégicas** é aqui proposta como elemento mais útil à compreensão do desempenho e da estratégia das empresas e permite uma percepção mais localizada do mecanismo de seleção ambiental (localizada em um plano espaço-temporal).

Diante do acima exposto, a conclusão teórico-empírica deste trabalho origina, portanto, alguns conceitos novos, melhor explicitados nos tópicos a seguir:

- Janelas estratégicas

A estratégia é transiente mas efetiva dentro de uma janela temporal na qual ela tem utilidade frente ao ambiente externo. Nessa janela, um sistema de capacidades está em equilíbrio econômico para a firma, mas sempre passível de mudanças, e a visão sistêmica pode ser adequada. Entretanto, ao ter o seu limite ameaçado, a janela pode se fechar, e as capacidades dinâmicas são requeridas para identificarem tal movimento. Não é só o ambiente que ameaça a janela estratégica,

mas o próprio movimento empreendedor interno à firma – o mecanismo de busca deliberado ou condições internas não previstas. No momento da transição da janela, a visão sistêmica não é mais adequada, mas, sim, a visão evolucionária somada à gestão de riscos.

Tal realidade pode ser bastante distinta quando se compara processos de capital intensivo com processos de conhecimento intensivo. Como o conhecimento enquanto recurso se adapta com maior facilidade e velocidade, as janelas estratégicas podem ser mais curtas. Já em firmas de capital intensivo, é necessário que se avalie se o ativo no qual o capital é investido seria passível de geração de valor dentro da janela por tempo suficiente para gerar riqueza.

É aceitável, portanto, que as capacidades ordinárias sejam a evolução das capacidades dinâmicas que se mostraram bem sucedidas ao processo evolucionário e perduraram como a forma de sobrevivência ou de produção de riqueza; como a estratégia que pode ser avaliada historicamente. Mas além de sofrerem com o risco da perda de relevância, capacidades ordinárias podem comprometer o desempenho da firma por serem também passíveis a erros. Em ambientes complexos, intempéries internas à empresa podem ser tão fatais quanto intempéries ambientais. A diferença fundamental é que, no primeiro caso, estão no contexto da autoridade da ação gerencial e podem ser controladas de forma deliberada. No último, não se pode garantir o controle do ambiente externo.

- Conciliação de dinâmica às bases estáveis de competição: as bases de geração de valor

O fato de haver na amostra pesquisada empresas longevas com maior nível de capacidades ordinárias do que dinâmicas pode indicar que o perfil de empresas investigadas tende a explorar vantagens estratégicas que já possuem, entendidas aqui como as bases estáveis de geração de valor propostas por Penrose (2005), as quais são criadas ou descobertas pelas capacidades dinâmicas, mas são utilizadas pelas capacidades ordinárias por tempo suficiente para que produzam desempenho que comprove o seu valor.

Os resultados encontrados estão na fronteira entre os estudos sobre estratégia e as teorias da firma. Eles demonstraram a importância de capacidades ordinárias, as quais se destacaram com pontuação significativamente mais alta do que as das capacidades dinâmicas.

Defende-se aqui que tais capacidades podem ser mais relacionadas (1) ao avanço das empresas em suas curvas de aprendizado e (2) a projetos eficientes das capacidades, ou seja, ao desenvolvimento de capacidades ordinárias com menos falhas operacionais (o domínio tecnológico reduz riscos de falha e encurta as curvas de aprendizado)⁶².

⁶² Ambos os fatores não foram encontrados como temática explorada em estudos anteriores e são aqui sugeridos como elementos a serem investigados em estudos futuros.

Para serem melhor investigadas à luz de uma realidade dinâmica, as bases citadas por Penrose foram aqui traduzidas como **bases de geração de valor**⁶³, as quais possuem as seguintes características:

1. Em contextos dinâmicos, a “estabilidade” pode durar por um período de tempo curto a longo – as janelas estratégicas – sendo que a firma pode intervir na duração dessas janelas⁶⁴. Mas a duração também se aplica para contextos externos menos dinâmicos, caso os mecanismos de busca da firma façam com que novas demandas surjam internamente⁶⁵;
2. Bases de geração de valor são construídas a partir de capacidades dinâmicas que percebem, decidem e modelam a forma como a firma gerará valor para si e para todos os *stakeholders* simultaneamente em uma janela estratégica que pode ser estimada gerencialmente e de forma a viabilizar que os interesses concorrentes entre os *stakeholders* – ponderados pela força que cada um deles possui⁶⁶ – gerem valor positivo para a empresa. A estimativa – e, quando possível, a determinação – da janela estratégica é função estratégica das capacidades dinâmicas de uma firma específica;
3. Capacidades dinâmicas têm como objetivo, portanto, desenvolver bases de geração de valor diante da percepção ou criação de janelas estratégicas, e não apenas o objetivo da inovação pela inovação;
4. Bases de geração de valor são o resultado da utilização de redes de capacidades dinâmicas e ordinárias cujos produtos são posicionados no mercado por algum tempo. Elas são a forma como as firmas constroem e acumulam riqueza diante de um ambiente complexo e incerto;
5. Para terem seu valor econômico percebido no curto prazo, tais bases devem ser projetos ágeis e economicamente rentáveis no seu período de existência. Mas, ainda que não se rentabilizem no curto prazo, as bases podem produzir recursos úteis à produção de riqueza futura, passando a fazer parte de uma estratégia de longo prazo. Sendo as capacidades dinâmicas as responsáveis pelas decisões que mantêm tal processo, elas podem ser confirmadas como vantagens adaptativas duradouras. Entretanto, o termo duradouras aqui não carrega a ideia de linearidade no desenvolvimento dessas capacidades, uma vez que eventos únicos de inovação

⁶³ A utilização de outra terminologia deve-se apenas pelo caráter crítico do termo “estável” no contexto de ambientes dinâmicos.

⁶⁴ Uma empresa pode, por exemplo, postergar o lançamento de uma inovação disruptiva da qual possua o monopólio a fim de se preparar para uma nova janela estratégica ou de postergar a duração de uma janela anterior.

⁶⁵ Os 5 casos encontrados em ambientes de menor dinâmica mas que tiveram altos níveis de capacidades dinâmicas demonstram as vantagens dessa opção.

⁶⁶ A ideia aqui é de que a soma vetorial entre os interesses dos diversos *stakeholders* gere resultante positiva a favor dos interesses da empresa.

distorcem este processo. Assim, mais do que um conjunto de capacidades que evoluem formando uma trajetória de uma capacidade, é possível que o surgimento de capacidades dinâmicas em períodos específicos seja mais condizente com esse fenômeno, o que dificulta sobremaneira os processos de medição das mesmas em estudos empíricos. Tal movimento idiossincrático é colocado aqui como hipótese a ser investigada para justificar um nível de capacidades dinâmicas ainda baixo para as empresas investigadas;

6. Algumas das capacidades (dinâmicas ou ordinárias) ou recursos criados nesse processo tornam-se também capacidades adaptativas que só se constroem no longo prazo, mas que servem de base para o desenvolvimento de novas capacidades. Este é o caso, por exemplo, de reputação e conhecimento;
7. Estratégias com rentabilização no longo prazo pressupõem riscos maiores e, no caso de exigirem grandes montas de capital, algumas firmas podem ter que sobreviver durante longos períodos a partir de recursos provenientes do mercado financeiro e não do seu mercado cliente. Tal mudança parece fundamental para alguns dos negócios modernos e faz com que a firma se comporte como um produto em si mesma (um ativo para o mercado de capitais) e não apenas como produtora de bens e serviços. Nesses casos, muda-se o eixo das capacidades ordinárias e a expectativa de ganhos futuros proveniente das capacidades dinâmicas passam a ter maior relevância;
8. Para perdurarem no longo prazo, as **bases de geração de valor** devem ser constantemente selecionadas pelo mercado. Entretanto, em momentos de crise econômica, o conjunto de capacidades que as geram pode tornar-se menos relevante, pois as condições requeridas pelo ambiente se alteram causando uma distorção na janela estratégica. Nesses casos, a inovação no curto prazo relaciona-se fortemente com o desempenho, pois a firma precisa se adaptar rapidamente. Conforme visto na amostra estudada, a inovação em processos e em produtos foram os fatores que mais se correlacionaram com o desempenho 2017. Entretanto, para que a firma inove, ela necessita de capacidades construídas ao longo do tempo, tal como a “experiência e capacidade gerencial da equipe de alta direção”, fortemente relacionada às capacidades inovativas (Tabela 33);
9. A pontuação das capacidades investigadas demonstrou que empresas não precisam ser excelentes em todas as capacidades, pois o mecanismo de seleção ambiental tolera compensações entre elas desde que as entregas de valor sejam selecionadas pelos mercados⁶⁷, sejam eles mercados de clientes ou mercados financiadores;

⁶⁷ Tal premissa explicaria a baixa correlação entre as variáveis de capacidades específicas e o desempenho (Tabela 33 e Tabela 34).

10. As capacidades do ambiente externo à firma são relevantes pois criam possibilidades para que capacidades internas sejam desenvolvidas. Nesse sentido, a evolução tecnológica e a visão institucional (PENG et al., 2009) devem ser elementos para maiores aprofundamentos sobre o tema.

- Proposta de um modelo de gestão de capacidades

A demonstração da relevância das capacidades ordinárias diante da dinâmica ambiental e somadas às capacidades dinâmicas para a produção do desempenho contribui para uma visão mais completa de um modelo gerencial que considere todas essas variáveis. Outros fatores podem explicar o desempenho além do trio de variáveis independentes utilizadas. O presente trabalho propõe que:

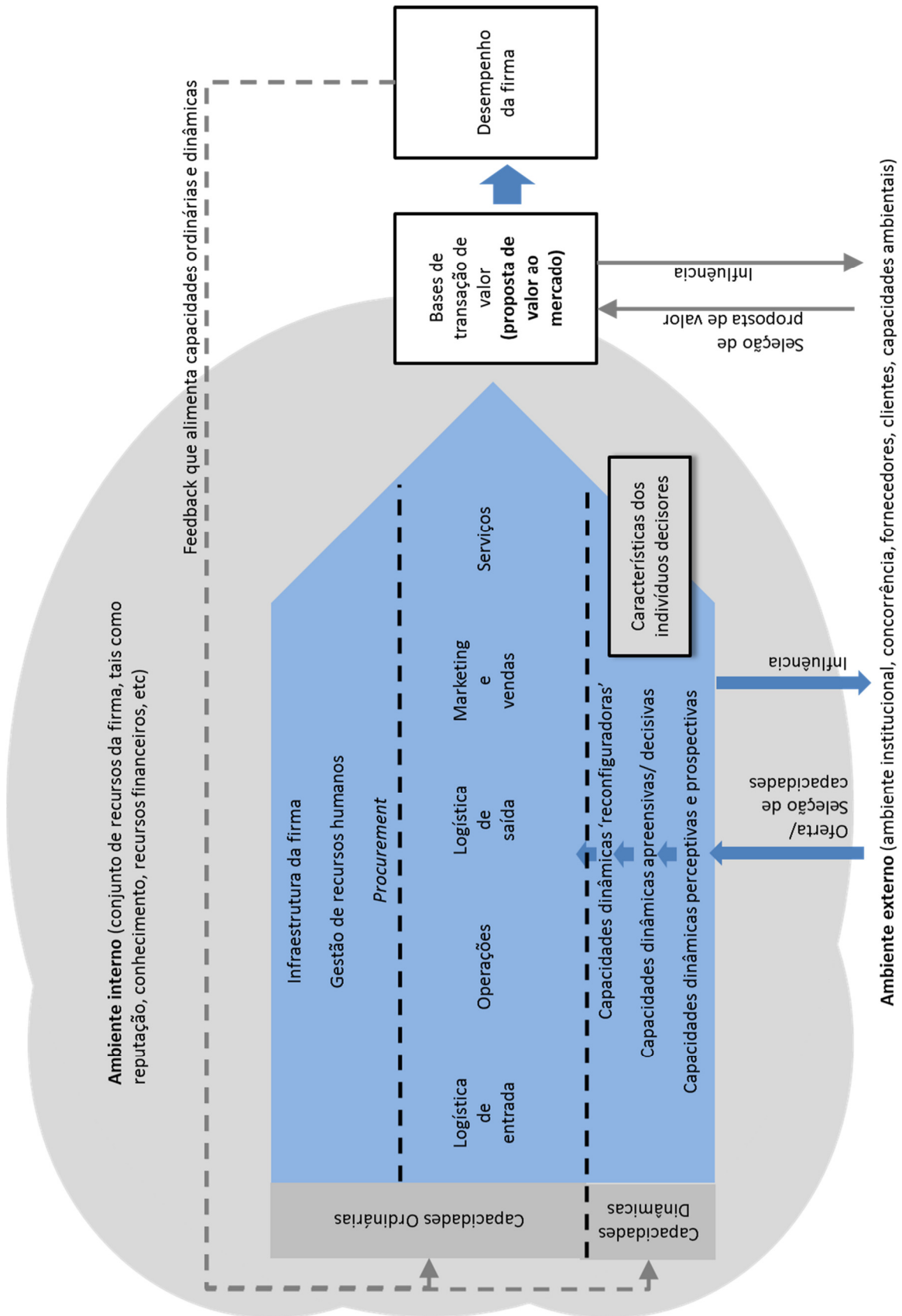
- as capacidades sejam tratadas de formas distintas com relação ao valor que as mesmas possuem e ao seu tempo de chegarem a impactar o desempenho. Capacidades como reputação, por exemplo, devem ser tratadas como tipos de desempenho ou como recursos que são válidas à aplicação de várias outras, mas não podem ser construídas em curto espaço de tempo;
- sejam acrescentadas à visão de capacidades elementos básicos que impeçam a ação ou a geração de eventos críticos como endividamento com riscos excessivos. A capacidade financeira e de governança corporativa, por exemplo, podem ser encaradas como capacidades básicas que geram condições mínimas para a sobrevivência da empresa, mas são resultantes de outras capacidades ordinárias e dinâmicas;
- o posicionamento estratégico seja acrescentado no modelo de análise de capacidades e testado como elemento relevante ao modelo;
- os negócios sejam modelados considerando aspectos internos e aspectos ambientais em perspectivas dinâmicas prospectivas no intuito de estimar a duração das janelas estratégicas;
- o poder interno à firma seja também acrescentado no sentido de traduzir os interesses e motivações individuais dos sócios e gestores no sentido de acelerar ou interromper o fluxo de evolução das capacidades e do desempenho.

A Figura 10 demonstra e reorganiza os elementos propostos no intuito de organizar um modelo possível e mais amplo para o desenvolvimento de uma visão baseada em capacidades. Nela, a massa cinza representa o conjunto de recursos da firma que é mutável e se organiza em uma cadeia de valor baseada em capacidades. O indivíduo decisor está especialmente presente nas capacidades que pressupõem decisão estratégica e que nem sempre podem ser quantificadas,

mas que sempre envolverão riscos diante de um ambiente dinâmico e selecionador sobre o qual não se tem autoridade, apenas influência.

Mais do que produtos, o que se entrega ao mercado são propostas de valor que tentarão se adequar ao mecanismo de seleção do mercado e ao conjunto de vetores de forças de todos os *stakeholders* interessados (FREEMAN, 2001). As setas azuis que ligam a firma ao ambiente externo indicam que ele seleciona não só a proposta de valor entregue pela firma, mas também as capacidades que a gerará na medida em que oferece recursos que permitam ou não o desenvolvimento e aplicação das capacidades. O desempenho será resultado dessa dinâmica entre as capacidades, as propostas de valor e o ambiente selecionador e gera feedback para que a firma se ajuste – via capacidades dinâmicas – ou se mantenha – via capacidades ordinárias.

Figura 10: elementos para uma Visão Baseada em Capacidades



Fonte: elaborado pela autora

A visão proposta na Figura 10 consolida justamente a ideia de janela estratégica na qual a vantagem adaptativa é avaliada a cada período de tempo como desempenho realizado. Entretanto, as setas que sobem e descem entre a empresa e o ambiente externo (via recursos ou via bases de transação de valor) promovem a dinâmica e complexidade do sistema ‘empresa-ambiente’ e requerem que tal leitura seja prospectada constantemente a fim de se vislumbrar as chances de desempenho no longo prazo.

Para estudos futuros que possam gerar elementos empíricos que confirmem o valor dessa ideia, discussões acerca da ontologia e epistemologia dos construtos aqui utilizados são ainda necessárias no campo de estudos, especialmente, para que se possa avançar em medições mais precisas e padronizáveis que seriam úteis aos procedimentos de mensuração dos construtos, em especial no que diz respeito ao ambiente externo, tema não priorizado nos estudos teóricos que servem de base para a evolução dos estudos sobre as capacidades. Metodologias que possam captar a evolução dos construtos no tempo são fortemente recomendadas.

6. Bibliografia

- ALCHIAN, A. A. Uncertain, Evolution and Economic Theory. **Journal of Political Economy**, v. 58, n. 3, p. 211–2121, 1950.
- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Reviews Sociology**, 1976.
- ALVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. **Governança Corporativa - um modelo brasileiro**. São Paulo: Campus, 2008.
- BAHIA, L. D. **Desempenho Produtivo da Indústria Brasileira no Terceiro Trimestre de 2017**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota_tecnica/171206_nt_39_diset.pdf>.
- BAIN, J. S. **Barriers to new competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1956.
- BARCELOS, R. A dinâmica das capacidades - elementos para a gestão estratégica à luz da teoria evolucionária. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 11, n. 30, p. 1934–1962, 2017.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of personality and social psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173–1182, 1986.
- BEDINELLI, T. Singer: “ A democracia vai pagar um preço alto se o impeachment vingar ”. **El País**, 20 out. 2015.
- BIERMAN, H.; SMIDT, S. **As Decisões de Orçamento de Capital - Análise Econômica e Financeira de Projetos de Investimento**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1978.
- BM & FBOVESPA: Relatório Anual 2016**. . São Paulo: [s.n.].
- BRADBURN, N.; SUDMAN, S.; WANSINK, B. **Asking Questions - the definitive guide to questionnaire design**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Novo desenvolvimentismo é resposta para a crise , escreve Bresser-Pereira. **Folha de São Paulo**, 17 dez. 2017.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Liberalismo incompatível com o desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=7115>>. Acesso em: 19 fev. 2018.
- BUELL-ARMSTRONG, K. **Dynamic Capabilities - the Emperor’S New Clothes?** [s.l.] University of Glasgow, 2014.
- CALDAS, S. B. The pendulum swings again: critical notes on the resource-based view. **Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)**, n. 44, p. 11–23, 2010.
- CARNEIRO, R. **Navegando a contravento. Texto para discussão**. Campinas, 2017. Disponível em: <<file:///C:/Users/Renata/OneDrive/referencias/TD289.pdf>>
- CARVALHO, L. M. **Atividade econômica: desempenho do PIB**. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/crescimento-economico/>>. Acesso em: 19 fev. 2018.
- CHANDLER JR, A. D. Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 6, n. 3, p. 79–100, 1992.
- CLARK, J. M. **A Concorrência como Processo Dinâmico**. Rio de Janeiro: Companhia Editora

Forense, 1966.

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

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

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

DANNEELS, E. THE DYNAMICS OF PRODUCT INNOVATION AND FIRM COMPETENCES. v. 1121, n. September, p. 1095–1121, 2002.

DANNEELS, E. SECOND-ORDER COMPETENCES AND SCHUMPETERIAN RENTS. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 58, p. 42–58, 2012.

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

DENRELL, J.; FANG, C.; ZHAO, Z. Inferring superior capabilities from sustained superior performance: a bayesian analysis. **Strategic Management Journal** **Strategic Management Journal**, v. 34, p. 182–196, 2013.

DESS, G. G.; BEARD, D. W. Dimensions of organizational task environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 52–73, 1984.

DESS, G. G.; RASHEED, A. Conceptualizing and measuring organizational environments. **Journal of Management**, n. Dec., 1991.

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

DOWNEY, H. K.; HELLRIEGEL, D.; SLOCUM, J. W. Environmental Uncertainty : The Construct and its Application. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, n. December, p. 613–630, 1975.

DRNEVICH, P. L.; KRIAUCIUNAS, A. P. Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 32, p. 254–279, 2011.

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

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 3, 1972.

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

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

FAINSHMIDT, S.; NAIR, A.; MALLON, M. R. MNE performance during a crisis : An evolutionary perspective on the role of dynamic managerial capabilities and industry context. **International Business Review**, v. 26, n. 6, p. 1088–1099, 2017.

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

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

FOWLER JR, F. J. **Improving Survey Questions - design and evaluation**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

FREEMAN, R. E. Stakeholder Theory of the Modern Corporation. **Perspectives in Business Ethics** *Sie*, v. 3, 2001.

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

FRIED, V. H.; BRUTON, G. D.; HISRICH, R. D. Strategy and the board of directors in Venture Capital - Backed Firms. **Journal of Business Venturing**, v. 9, n. 97, p. 493–503, 1998.

GARG, V. K.; WALTERS, B. A.; PRIEM, R. L. Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 8, p. 725–744, 2003.

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

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

HAIR, J. F. J.; ANDERSON, R. E.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

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

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

HINE, D. et al. Deconstructing and reconstructing the capability hierarchy. p. 1–27, 2013.

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

IBGC. **Perfil dos Conselhos de Administração**. São Paulo: [s.n.].

INTERNO, R. **Modelo de Regimento Interno de Conselho de Administração** São Paulo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, , 2008.

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

JIAO, H. et al. When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 30, n. 2, p. 188–205, 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Execution Premium**. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2008.

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

KING, G.; KEOHANE, R. O.; VERBA, S. **Designing social inquiry - scientific inference in qualitative research**. Princeton: Princeton University Press, 1995.

KOLK, A.; RUNGI, M. Total Exploitation Orientation in Capability Development : The Cross-case of Google , Ericsson , Microsoft and Nokia. **Research in Economics and Business**, v. 4, n. 2, 2012.

LEIBLEIN, M. J. What do resource- and capability- based theories propose ? **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 909–932, 2011.

LEINWAND, P.; MAINARDI, C. **A Vantagem Essencial**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, p. 111–125, 1992.

LI, D. et al. Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 2, p. 315–334, 2008.

LIN, C. et al. The alliance innovation performance of R&D alliances—the absorptive capacity perspective. **Technovation**, v. 32, n. 5, p. 282–292, 2012.

MAHTO, R. V.; KHANIN, D. Satisfaction with past financial performance, risk taking, and future performance expectations in the family business. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 3, p. 801–818, 2015.

MAKKONEN, H. et al. Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2707–2719, 2014.

MARETTI, E. **Belluzzo : ' Quanto mais selvagem a sociedade , pior trata crianças , velhos e prisioneiros '**. Disponível em: <<http://www.redebrasilatual.com.br/economia/2017/01/belluzzo-quanto-mais-selvagem-a-sociedade-pior-trata-criancas-velhos-e-prisioneiros>>.

MARTIN, J. D.; SAYRAK, A. Corporate diversification and shareholder value: a survey of recent literature. **Journal of Corporate Finance**, v. 9, n. 1, p. 37–57, 2003.

MCGAHAN, A. M. How industries change. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 10, p. 86–94, 2004.

MCGRATH, R. **O Fim da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Mercado de Trabalho: conjuntura e análise/ Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. . Brasília: [s.n.].

MESA CORPORATE GOVERNANCE. **O conselho de administração nas empresas familiares**. [s.l: s.n.].

MILES, R. E. et al. Organizational Strategy, Structure, and Process. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978.

MILLER, D.; DROGE, C. Psychological and Traditional Determinants of Structure. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, p. 539–560, 1986.

NADLER, D. A. ; BEHAN, B. A. ; NADLER, M. B. **Building Better Boards**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: UNICAMP, 2005.
- NEVES, A. C. et al. Diagnóstico e análise das competências dos conselheiros de administração. **Revista de Administração de Empresas - RAE FGV EAESP**, v. 57, n. 5, 2017.
- O'REILLY, C.; TUSHMAN, M. L. reilly tushman ambidextry ambidestria.pdf. **Harvard Business Review**, n. Abril, 2004.
- OCASIO, W. TOWARDS AN ATTENTION-BASED VIEW OF THE FIRM. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. Summer Special Issue, 1997.
- OXLEY, J. E.; RIVKIN, J. W.; RYALL, M. D. The strategy research initiative: Recognizing and encouraging high-quality research in strategy. **Strategic Organization**, v. 8, n. 4, p. 377–386, 2010.
- PATEL, P. C.; CHRISMAN, J. J. Risk Abatement as a Strategy for R&D Investments in Family Firms. **Strategic Management Journal**, v. 627, n. January 2012, p. 12, 2013.
- PENG, M. W. et al. The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 63–81, 2009.
- PENROSE, E. **Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.
- PETERAF, M.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, n. 34, p. 1389–1410, 2013.
- PETTUS, M. A DYNAMIC CAPABILITIES VIEW OF FIRM GROWTH Michael Pettus EXECUTIVE SUMMARY. **Competition Forum**, v. 11, n. 1, p. 13–18, 2013.
- PEZESHKAN, A. et al. An empirical assessment of the dynamic capabilities-performance relationship. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 2950–2956, 2016.
- PISANO, G. P. **A Normative Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategy, Know-How, and Competition** HBS Working Paper 16-036. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=2667018>>.
- PORTER, M. **Estrategia Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- PORTER, M. E. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard business review**, v. 86, n. 1, p. 78–93, 137, 2008.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.
- PROTOGEROU, A.; CALOGHIROU, Y.; LIOUKAS, S. Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. **Industrial and Corporate Change**, v. 21, n. 3, p. 615–647, 2011.
- RAGIN, C. C. **Redesigning social inquiry: fuzzy sets and beyond**. Chicago: University of Chicago Press, 2008.
- RICHARD, P. J. et al. Measuring organizational performance: towards methodological best practice. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 718–804, 2009.
- RINDFLEISCH, A. et al. Cross-Sectional Versus Longitudinal Survey Research : Concepts , Findings , and Guidelines. **Journal of Marketing Research**, v. XLV, n. Junho, p. 261–279, 2008.
- RITALA, P.; HEIMAN, B.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P. The need for speed — unfamiliar problems , capability rigidity , and ad hoc processes in organizations. **Industrial and**

Corporate Change, p. 1–21, 2016.

ROMME, A. G. L.; ZOLLO, M.; BERENDS, P. Dynamic capabilities , deliberate learning and environmental dynamism : a simulation model. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1271–1299, 2010.

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

SCHERER, F. M.; ROSS, D. **Industrial Market Structure and Economic Performance**. [s.l.: s.n.].

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

SCHNEIDER, C. Q.; WAGEMANN, C. **Set-Theoretic Methods for the Social Sciences**. New York: Cambridge University Press, 2007.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SELLTIZ, C. et al. **Research Methods in Social Relations**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1967.

SILVA, K. V. M.; OLIVEIRA, J. L. DE. Análise da Dinâmica de Funcionamento de Conselhos de Administração na Perspectiva de Conselheiros: (Des)Construindo as Racionalidades dos Discursos dos Atores. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 3, p. 225–248, 2014.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. 3. ed. New York: [s.n.].

SNOW, C. C.; HREBINIAK, L. G. Strategy , Distinctive Competence , and Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. June, 1980.

SNYDER, N. H. Validating Measures of Environmental Change. **Journal of Business Research**, n. 15, p. 31–43, 1987.

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

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

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

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

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

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

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

TIANTIAN, G.; YEZHUANG, T.; QIANQUAN, Y. Impact of Manufacturing Dynamic Capabilities on Enterprise Performance - the Nonlinear Moderating Effect of Environmental

- Dynamism. **Journal of Applied Sciences**, v. 14, n. 18, p. 2067–2072, 2014.
- TIDD, J. Identifying Innovative Capabilities. **Science and Technology Policy Research**, 2000.
- TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a Partir de Seus Antecedentes, Processos e Resultados. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 51, p. 124–147, 2014.
- VOGEL, R.; GÜTTEL, W. H. The Dynamic Capability View in Strategic Management : A Bibliometric Review. **British Academy of Management**, v. 15, p. 426–446, 2013.
- VOLBERDA, H. W.; VAN BRUGGEN, G. H. **Environmental Turbulence: A Look into its Dimensionality**. [s.l: s.n.].
- WANG, C.-H. A longitudinal study of innovation competence and quality management on firm performance. **Innovation: Management, policy & practice**, v. 16, n. 3, p. 392–403, 2014.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic Capabilities : A Review and Research Agenda. **The International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 2007, p. 31–51, 2007.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.
- WILLIAMSON, O. E. Strategizing, economizing, and economic organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 1 991, p. 75–94, 1991.
- WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10 SPEC ISS., p. 991–995, 2003.
- YAP, C. S. Perceived environmental uncertainty and competitive intelligence practices. 2013.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185–203, 2002.
- ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities : a review , model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. June, 2006.

ANEXO 1: O INSTRUMENTO DE PESQUISA

As Capacidades das Firms Brasileiras no Triênio 2015-2017

Prezado(a) Conselheiro(a),

Agradecemos pelo seu interesse em participar desta pesquisa sobre o comportamento das empresas no cenário de crise que vivenciamos recentemente no Brasil.

Este questionário deverá tomar cerca de 20 minutos do seu tempo e deve ser referente à empresa informada à pesquisadora no momento do contato prévio. Os dados aqui informados são totalmente sigilosos.

Todos os dados coletados serão organizados no relatório **Comportamento das Firms Brasileiras no triênio 2015-2017**. Os conselheiros respondentes serão os primeiros a receberem esse relatório por meio do e-mail já coletado previamente.

Estamos à disposição para resolver qualquer dúvida pelo e-mail capacidadesdafirma@gmail.com ou pelo Whatsapp: (31) 99196-1385.

Cordialmente,

Professora Renata Barcelos

Pesquisadora do Núcleo Interdisciplinar Sobre Gestão em Organizações Empresariais da FACE/ UFMG.



Existem 23 perguntas neste inquérito



Nome da empresa

1 []- Por favor, digite o nome da empresa sobre a qual responderá. Caso prefira não colocar o nome real da empresa, utilize um codinome que será útil para lembrar-se da empresa ao longo do questionário. *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Salientamos que todos os dados da pesquisa são sigilosos e o nome da empresa não será relacionado às respostas sobre ela. Trata-se de uma informação que servirá apenas para a sua orientação e o nome digitado se repetirá ao longo do questionário.

Características da empresa

2 []- Desde quando você atua como conselheiro na empresa {INSERTANS:279566X251X3906} ? *

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Desde 2014 ou antes.
- Desde 2015.
- Desde 2016.
- Desde 2017.

3 []

- De 1 a 10, qual nota você dá sobre o desempenho geral da empresa {INSERTANS:279566X251X3906} no ano de 2017?

Na escala abaixo,

1 = empresa em sério risco de falência e

10 = empresa de crescimento acelerado e sustentado.

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

Desempenho geral da empresa 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4 []- A empresa {INSERTANS:279566X251X3906} atua principalmente em qual setor? *

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Indústria
- Serviço
- Comércio varejista
- Comércio atacadista
- Agropecuário
- Construção

5 []- Qual dos seguintes ramos se adequa melhor ao principal negócio da empresa {INSERTANS:279566X251X3906} ? Caso refira-se a um grupo empresarial com negócios variados, por favor, escolha apenas um dos negócios para as respostas de todo o questionário. *

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Alimentos
- Têxtil
- Vestuário
- Couros e calçados
- Celulose e papel
- Derivados de petróleo e biocombustíveis
- Química
- Limpeza e perfumaria
- Farmacêutica
- Produtos de plástico
- Minerais não metálicos
- Metalurgia
- Produtos de metal
- Tecnologia de Informação e Comunicação
- Máquinas e materiais elétricos
- Máquinas e equipamentos
- Veículos, motos e peças
- Equipamentos de transporte
- Construção de edifícios e obras de engenharia
- Material para construção
- Hotelaria
- Obras de infraestrutura de engenharia elétrica e telecomunicação
- Serviços audiovisuais, de edição e impressão
- Serviços profissionais

- Transporte rodoviário
- Armazenagem e serviços auxiliares
- Transportes (outros, exceto rodoviário)
- Serviços imobiliários
- Manutenção e reparação
- Móveis e eletrodomésticos
- Hiper e supermercados
- Saúde - Serviços
- Saúde - Materiais e equipamentos
- Outro

6 []- Qual é a forma jurídica da empresa {INSERTANS:279566X251X3906} ? *

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sociedade anônima (S.A.) de capital aberto.
- Sociedade anônima (S.A.) de capital fechado.
- Sociedade limitada (Ltda.).
- Cooperativa
- SPE - Sociedade de Propósito Específico

7 []- A empresa {INSERTANS:279566X251X3906} é uma empresa familiar? *

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

Em caso de dúvida, considere como familiar a empresa na qual a(s) família(s) proprietária(s) possua(m) mais de 1 membro que atue como gestor estratégico do negócio.

8 []- Qual faixa contempla o número de funcionários da empresa {INSERTANS:279566X251X3906} ? (*considerar apenas funcionários que fazem parte do quadro fixo da empresa*) *

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Até 100 funcionários

- De 101 a 249 funcionários
- De 250 a 499 funcionários
- De 500 a 999 funcionários
- De 1.000 a 4.999 funcionários
- Acima de 5.000 funcionários

9 [- No triênio 2015-2017, qual foi a participação das exportações na receita bruta total da empresa {INSERTANS:279566X251X3906} ? *

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- 0% : a empresa não vende em mercados internacionais
- 1% a 5% da receita bruta
- 6% a 15% da receita bruta
- 16 a 30% da receita bruta
- mais de 31% da receita bruta

Resultados da empresa

10 [-] - Na sua percepção, como foi o resultado da margem de EBITDA da empresa {INSERTANS:279566X251X3906} se comparado aos seus principais concorrentes? (Escolha uma opção para cada um dos anos do triênio 2015-2017) *

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	2015	2016	2017
Significativamente melhor do que a média dos principais concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ligeiramente melhor do que a média dos principais concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equivalente à média dos principais concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ligeiramente pior do que a média dos principais concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Significativamente pior do que a média dos principais concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 [-] - E o crescimento da receita bruta da empresa {INSERTANS:279566X251X3906} se comparada aos seus principais concorrentes? (Escolha uma opção para cada um dos anos do triênio 2015-2017) *

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	2015	2016	2017
Significativamente melhor do que a média dos principais concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ligeiramente melhor do que a média dos principais concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equivalente à média dos principais concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ligeiramente pior do que a média dos principais concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Significativamente pior do que a média dos principais concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 [-] - Escolha a frase que mais se adequa à realidade do nível de endividamento da empresa {INSERTANS:279566X251X3906} no triênio 2015-2017. *

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- O nível de endividamento chegou a colocar a empresa em risco de falência em algum momento do triênio 2015-2017.
- O nível de endividamento esteve acima dos níveis recomendáveis por especialistas durante todo o triênio 2015-2017.
- O nível de endividamento esteve acima dos níveis recomendáveis pelo mercado em alguns períodos do triênio 2015-2017.
- O nível de endividamento manteve-se em um patamar adequado à estratégia da empresa no triênio 2015-2017.
- O nível de endividamento foi zero (ou praticamente zero) no triênio 2015-2017.

A dinâmica do ambiente externo à empresa

13 []

- Pensando nos anos de 2015-2016, dê uma nota que reflita a sua percepção sobre o nível de mudanças no ambiente externo à empresa {INSERTANS:279566X251X3906} . *

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	Cenário sem mudanças						Cenário turbulento
	1	2	3	4	5	6	7
Nível de mudança no cenário formado pelos concorrentes da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de mudança no cenário formado pelos clientes da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de mudança no cenário formado pelos fornecedores da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de mudança nos marcos regulatórios que orientam o setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de mudança no cenário econômico que impacta a empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de mudança no cenário tecnológico que impacta a empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de mudança no cenário político que impacta a empresa DIRETAMENTE.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 []

- E no ano de 2017? Qual nota melhor reflete o nível de mudanças do ambiente externo à empresa {INSERTANS:279566X251X3906}?

*

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	Cenário sem mudanças						Cenário totalmente turbulento
	1	2	3	4	5	6	7
Nível de mudança no cenário formado pelos concorrentes da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de mudança no cenário formado pelos clientes da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de mudança no cenário formado pelos fornecedores da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de mudança nos marcos regulatórios que orientam o setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de mudança no cenário econômico que impacta a empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de mudança no cenário tecnológico que impacta a empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de mudança no cenário político que impacta a empresa DIRETAMENTE.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 []

- Qual é o seu grau de concordância com cada uma das frases abaixo para a empresa {INSERTANS:279566X251X3906} ? *

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	Discordo fortemente						Concordo fortemente
	1	2	3	4	5	6	7
Os modos de produção/ prestação de serviços no nosso setor têm mudado de forma frequente e significativa desde 2015.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As demandas do ambiente externo sobre a nossa empresa têm mudado constantemente desde 2015.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práticas de marketing em nosso setor têm mudado constantemente desde 2015.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mudanças em nosso setor têm sido imprevisíveis desde 2015.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em nosso ambiente externo, novos modelos de negócio desenvolveram-se frequentemente desde 2015.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novas tecnologias têm impactado o nosso setor frequentemente desde 2015.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Capacidades Estratégicas da Empresa

Nas próximas 2 perguntas, pedimos que relembre das capacidades estratégicas da empresa comparando o período de 2015-2016 com o ano de 2017.

16 []

- Referindo-se ao biênio 2015-2016, como você classifica cada uma das capacidades da empresa {INSERTANS:279566X251X3906} ?

Para fazer seu julgamento, considere toda a sua experiência vivenciada também em outras empresas.

*

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	Péssima ou inexistente							Excelente
	1	2	3	4	5	6	7	
Monitoramento contínuo do ambiente externo à empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percepção e priorização de novas oportunidades e ameaças no ambiente externo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do planejamento estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implantação dos projetos estratégicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência e capacidade gerencial da equipe de alta direção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pesquisa de mercado sistematizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prospecção de novos mercados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputação no mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de financiamento de inovações (com capital próprio ou de terceiros).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cooperação, alianças e relacionamento estratégico com outras empresas e instituições.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação em produtos, serviços ou proposta de valor ao cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação em processos produtivos ou operacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação em processos gerenciais e administrativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão estratégica de Recursos Humanos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do conhecimento sistematizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17 []

- E como essas mesmas capacidades evoluíram no ano de 2017 se comparadas ao período 2015-2016?

*

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	Piorou muito	Piorou	Manteve-se igual	Melhorou	Melhorou muito
Monitoramento contínuo do ambiente externo à empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percepção e priorização de novas oportunidades e ameaças no ambiente externo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do planejamento estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implantação dos projetos estratégicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência e capacidade gerencial da equipe de alta direção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pesquisa de mercado sistematizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prospecção de novos mercados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputação no mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de financiamento de inovações (com capital próprio ou de terceiros).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cooperação, alianças e relacionamento estratégico com outras empresas e instituições.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação em produtos, serviços ou proposta de valor ao cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação em processos produtivos ou operacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação em processos gerenciais e administrativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão estratégica de Recursos Humanos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do conhecimento sistematizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18 []

- Qual foi o nível de mudanças na estrutura organizacional da empresa {INSERTANS:279566X251X3906} no período de 2015 a 2017? *

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- A estrutura organizacional manteve-se a constante no período de 2015 a 2017.
- A estrutura organizacional sofreu ajustes pouco significativos no período de 2015 a 2017.
- A estrutura organizacional sofreu ajustes significativos no período de 2015 a 2017.
- A empresa foi totalmente reestruturada no período de 2015 a 2017.

Capacidades Básicas da Empresa

Agora, pedimos que compare as capacidades básicas da empresa entre o período 2015-2016 e o ano de 2017.

19 []

- Referindo-se ao biênio 2015-2016, como você classifica as práticas e resultados da empresa {INSERTANS:279566X251X3906} ?

*

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	Péssima ou inexistente							Excelente
	1	2	3	4	5	6	7	
Boas práticas de governança corporativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequação da estrutura organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiência dos processos produtivos ou de prestação de serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiência dos processos administrativos ou gerenciais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiência dos processos comerciais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práticas estruturadas de planejamento e controle dos custos e despesas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficácia e eficiência dos sistemas de informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com fornecedores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos produtos e/ou serviços principais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequação dos preços dos produtos/serviços principais ao mercado e aos custos da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liquidez (saúde financeira) no curto prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20 []

- E como essas mesmas capacidades evoluíram no ano de 2017 se comparadas ao período 2015-2016?

*

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	Piorou muito	Piorou	Manteve-se igual	Melhorou	Melhorou muito
Boas práticas de governança corporativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Piorou muito	Piorou	Manteve-se igual	Melhorou	Melhorou muito
Adequação da estrutura organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiência dos processos produtivos ou de prestação de serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiência dos processos administrativos ou gerenciais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiência dos processos comerciais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práticas estruturadas de planejamento e controle dos custos e despesas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficácia e eficiência dos sistemas de informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com fornecedores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos produtos e/ou serviços principais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequação dos preços dos produtos/serviços principais ao mercado e aos custos da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liquidez (saúde financeira) no curto prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quem é o conselheiro respondente?

21 []- Qual é a sua faixa etária? *

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Até 35 anos.
- De 36 a 45 anos.
- De 46 a 55 anos.
- De 56 a 65 anos.
- 66 anos ou mais.

22 []- Qual é o seu nível de formação? *

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Doutorado ou Pós-doutorado
- Mestrado
- Especialização ou MBA
- Nível superior completo
- Nível superior incompleto
- Segundo grau completo ou incompleto

23 []

- Ao longo de sua carreira, você já participou do conselho de quantas empresas? Considere tanto conselhos estatutários quanto consultivos. *

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Até 2 empresas.
- De 3 a 5 empresas.
- De 6 a 10 empresas.
- De 11 a 15 empresas.

Mais de 16 empresas.

Muito obrigada! Suas respostas já foram submetidas.

Você poderia ajudar ainda mais respondendo esse questionário sobre mais uma empresa na qual atue? Se sim, por favor, clique no link

<http://inovacaogerencial.com.br/survey/index.php/497761?lang=pt>

Esperamos que o resultado desse trabalho possa contribuir tanto com o desenvolvimento teórico sobre o tema da estratégia empresarial quanto com a melhoria das práticas gerenciais de diversas empresas.



Submeter o seu inquérito
Obrigado por ter concluído este inquérito.

ANEXO 2: GRÁFICOS DE DISPERSÃO ENTRE OS PRINCIPAIS CONSTRUTOS
INVESTIGADOS

Desempenho (y) x Capac Dinâmicas
(n=85, correlação = 0,6372)

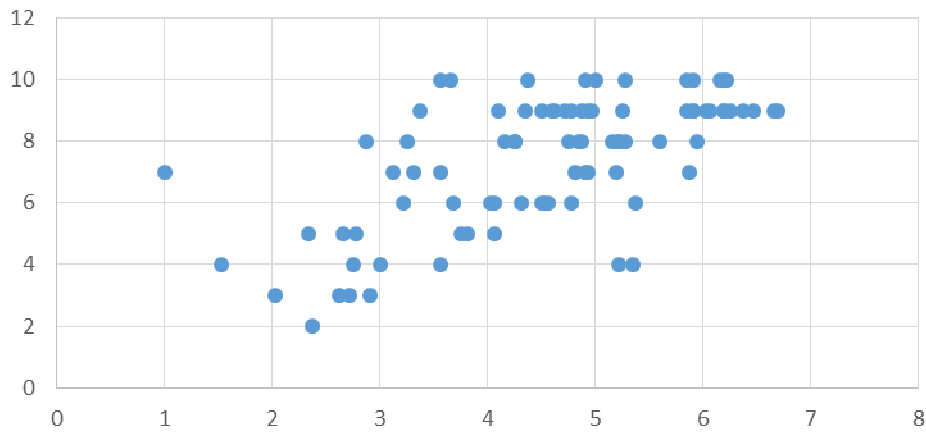


Gráfico 1 = dispersão dos resultados de desempenho e capacidades dinâmicas

Desempenho (y) x Capac Ordinárias (x)
(n=85, correlação = 0,6914)

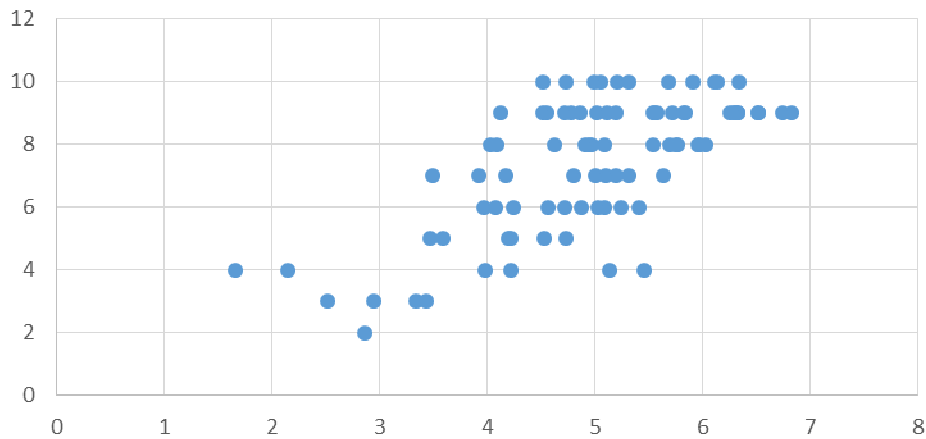


Gráfico 2: dispersão dos resultados de desempenho e capacidades ordinárias

Desempenho (y) x Dinâmica Ambiental (x)
(n=85, correlação = -0,0646)

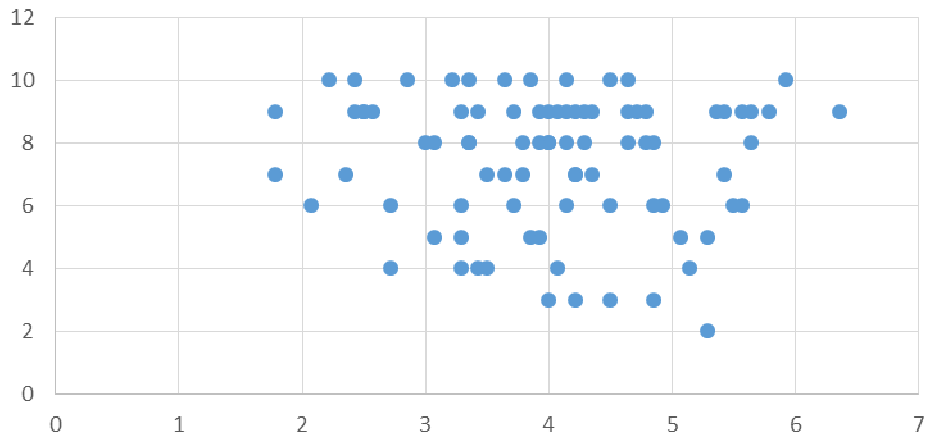


Gráfico 3: dispersão dos resultados de desempenho e dinâmica ambiental

Dinâmica Ambiental (y) x Capac Dinâmicas (x)
(n=85, correlação = -0,0143)

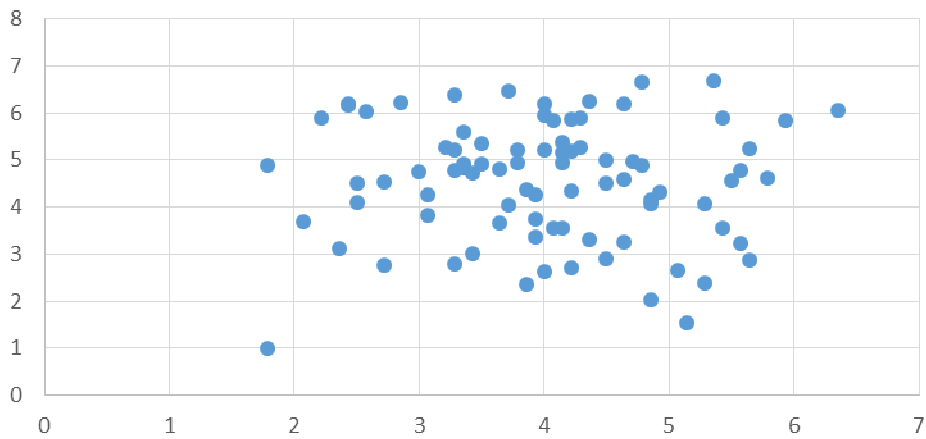


Gráfico 4: dispersão dos resultados de dinâmica ambiental e capacidades dinâmicas