



RELISE

## RESOURCE-BASED VIEW E EMPREENDEDORISMO: INTERSEÇÕES E IMPLICAÇÕES PARA ORGANIZAÇÕES DE MENOR PORTE<sup>1</sup>

*Ricardo Lebbos Favoreto<sup>2</sup>*

*Emanuela Ferreira dos Santos Bertogna<sup>3</sup>*

*Saulo Fabiano Amâncio-Vieira<sup>4</sup>*

### RESUMO

A *Resource-based View* (RBV) é uma das mais notórias teorias do campo da estratégia. Pela via dos recursos, visa explicar a vantagem competitiva das organizações, conceito central do campo. O empreendedorismo é um campo em que se estuda fenômeno de igual nome, o empreendedorismo, processo social no qual indivíduos se engajam para, articulando recursos, explorar oportunidades de negócio. A noção de recurso é, portanto, elementar em ambos os campos. Objetiva-se, neste artigo, examinar a conexão que há entre eles e, especificamente, identificarem-se, a partir dessa conexão, implicações para organizações de menor porte. Os resultados demonstram ser não apenas viável, mas bastante profícua a inter-relação entre os campos, uma vez que nela podem-se encontrar caminhos para alargar os alcances tanto da RBV quanto do empreendedorismo.

**Palavras-chave:** *Resource-based view*; Empreendedorismo; Organizações de menor porte.

### ABSTRACT

The Resource-based View (RBV) is one of the most famous theories of the strategy field. Through the resource side, it seeks to explain the firm competitive advantage, the field central concept. Entrepreneurship is a field in which a same name phenomenon is studied, the entrepreneurship, a social process through which individuals engage themselves to explore businesses opportunities, what they do articulating resources. The resource concept is, therefore, fundamental in both fields. This paper examines the connection between the referred fields and, specifically, identifies, from this connection, implications to small

---

<sup>1</sup> Recebido em 02/05/2018.

<sup>2</sup> Universidade Estadual de Londrina. ricardo.favoreto@hotmail.com

<sup>3</sup> Universidade Estadual do Paraná. emanuelabertogna@gmail.com

<sup>4</sup> Universidade Estadual de Londrina. saulo@uel.br

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 4, n. 1, p. 171-199, jan-fev, 2019

ISSN: 2448-2889



RELISE

172

organizations. The results show that the interrelation between the fields is not only viable but very useful to extend the scope of both of them.

**Keywords:** Resource-based view; Entrepreneurship; Small organizations.

## INTRODUÇÃO

Do campo da estratégia, a RBV é uma das mais populares e frutíferas áreas (HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003), um dos fundamentos teóricos dominantes (STIEGLITZ; HEINE, 2007) e uma das teorias mais amplamente aceitas (NEWBERT, 2007). Mediante uma perspectiva alternativa à empregada na visão porteriana (PORTER, 1980), a RBV visa explicar a vantagem competitiva pela via dos aspectos organizacionais internos, especialmente recursos, capacidades e competências. Assim como teorias anteriores do campo, a RBV enfoca a vantagem competitiva sustentável – sob uma ótica diversa, porém. Diz-se que uma organização porta vantagem competitiva sustentável quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não está simultaneamente sendo implementada por seus atuais ou potenciais concorrentes e quando estes não conseguem replicar os benefícios dessa estratégia (BARNEY, 1991). Na RBV, a vantagem é vinculada à posição de recursos da organização. Quais são suas forças? Quais as suas fraquezas? Do outro lado da moeda, que estampa em uma das faces os produtos, estão os recursos (WERNERFELT, 1984).

Empreendedorismo é um campo de estudo que tem por objeto fenômeno de igual nome: o empreendedorismo. A teoria constituída no campo tem o papel de fornecer ferramentas linguísticas para o entendimento da geração de novidades (MARCH; MARTIN; REDFORD, 2016). É fundamentalmente para isso que se volta o empreendedorismo. No fenômeno, distinguem-se duas variantes importantes e tradicionais do campo: o empreendedor, indivíduo que o protagoniza, e o empreendimento, produto socioeconômico do agir empreendedor. A relevância do empreendedorismo na



RELISE

173

configuração do mundo moderno é inquestionável. Para a revolução industrial e para as decorrentes transformações socioeconômicas e políticas por que passaram as nações o empreendedorismo contribuiu com papel importante (MATLAY, 2005). Sem empreendedorismo, o mundo certamente seria muito distinto. Seus frutos são os mais diversos, entre os quais itens incorporados ao cotidiano moderno, como os veículos automotores, os serviços de alimentação, os computadores e os smartphones. A capacidade de desenvolver e gerenciar um novo negócio geralmente vem acompanhada de dois elementos: o risco e o propósito de gerar valor. A presença do primeiro implica que, em princípio, toda empreita decorre sob risco de quebra; a do segundo, que a todo negócio corresponde a intenção de criar valor, de apropriação privada ou comunitária.

Em ambos os campos, a noção de recurso é fundamental. Recursos constituem a via pela qual se enxerga a estratégia organizacional na RBV. Recursos, no empreendedorismo, constituem o princípio do próprio fenômeno estudado no campo. Empreender é, indispensavelmente, articular recursos. Tanto a RBV quanto o empreendedorismo têm na noção de recurso um elemento imprescindível. É papel do empreendedor agregar um conjunto de recursos e dele capturar sinergias para gerar renda (MATHEWS, 2002). Mediante abordagens variadas, não têm sido incomuns os artigos que os relacionam (e.g., FERNÁNDEZ-ALLES; CAMELO-ORDAZ; FRANCO-LEAL, 2015; WON, 2015; NAVARRO-GARCÍA; REY-MORENO; BARRERA-BARRERA, 2017). Entre os campos, é patente a possibilidade de permutações contributivas (BINDER; FAVORETO; VIEIRA, 2012).

Assim como no campo da estratégia em geral, na RBV, tradicionalmente, a pesquisa tem-se conduzido no lócus da grande organização. Os dados são, em larga medida, daí provenientes e, por consequência, a teoria tende a ajustar-se mais às grandes que às organizações de menor porte. Muito do foco da RBV tem estado em



RELISE

174

organizações maiores e, no entanto, também as menores enfrentam a necessidade de adquirir recursos críticos para criar vantagem competitiva sustentável (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001). Na pesquisa nacional, dados recentes indicam a prevalência de grandes organizações como objeto de pesquisa (FAVORETO; SERRA, 2015), confirmando o que já se havia constatado na pesquisa estrangeira (FAVORETO; AMÂNCIO-VIEIRA, 2014).

Opostamente, enquanto o campo da estratégia enfoca organizações maiores, o do empreendedorismo privilegia as de menor porte (MEYER; NECK; MEEKS, 2002; DRISCOLL; TESFAYOHANNES, 2009). Isso é consequência do próprio fenômeno que atrai grande parte da atenção do campo, a organização nascente. Quando nasce, geralmente, a organização é pequena. Empreendedores materializam suas ideias empreendedoras pela criação e gestão de novos negócios que tendem a ser pequenos no começo, embora sujeitos a crescimento, expansão e sofisticação ao longo do tempo (DRISCOLL; TESFAYOHANNES, 2009). O crescimento resulta do cumprimento de etapas constitutivas do ciclo de vida organizacional. Há exceções, no entanto. A cisão de uma organização já estabelecida ou, ainda, o aporte intenso de capital de investidores podem fazer com que um empreendimento não passe por aquele estágio inicial por que passa a maioria dos empreendimentos. Há organizações que já nascem grandes, mas isso não é comum. Daí o empreendedorismo, na sua vertente mais elementar, lidar prevalentemente com organizações de menor porte.

Em todas as economias modernas, um alto percentual de todos os negócios encaixa-se na definição de pequenas e médias organizações (TSAI *et al.*, 2014), organizações de menor porte, portanto. Considerando-se a proficuidade teórica proveniente da interseção entre os campos da RBV e do empreendedorismo (ver HITT *et al.*, 2002), objetiva-se, neste artigo, identificarem-se, a partir dessa conexão, implicações para organizações de



RELISE

175

menor porte. Após analisados alguns dos principais fundamentos teóricos de cada um dos campos, procede-se à sondagem do correspondente entroncamento, examinando-se as convergências e complementaridades que há entre eles. Na sequência, apresenta-se um levantamento realizado em dois importantes periódicos do campo do empreendedorismo, no qual se apontam, a partir de pesquisas conduzidas com organizações de menor porte e fundamentadas na RBV, implicações para esse tipo organizacional.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Dirige-se neste artigo uma pesquisa teórica, cujo objetivo é cumprido mediante o movimento de voltar-se para um espaço teórico que decorre da confluência de dois campos, a RBV e o empreendedorismo. Diz-se da pesquisa teórica aquela “dedicada a reconstruir teoria, conceitos, ideias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos” (DEMO, 2000, p. 20). Talvez “reconstrução” não seja o termo mais adequado para designar o que se procede aqui, embora também não seja descabido, uma vez que se entrega uma leitura teórica que veicula escolhas próprias. Basicamente, dois intuítos fundamentam a pesquisa: o primeiro de explorar, antes cada uma das teorias e, depois, as duas conjuntamente; e o segundo de analisar um fragmento da publicação acadêmica que mescla as teorias. Essa análise realiza-se especificamente em relação a organizações de menor porte.

A caracterização dos campos é procedida com base nas qualidades centrais de cada um. Do que se trata a RBV? Do que se trata o Empreendedorismo? Qual o fenômeno visado em cada campo? Que atributos delineiam seus contornos como campos teóricos? Quais os aspectos mais importantes considerados em cada um? Enfim, são questões como essas, entre outras, que se visa responder nas duas seções subsequentes. Apóia-se,



RELISE

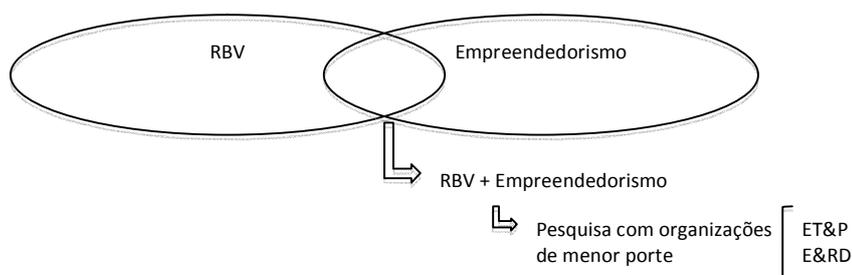
176

para tanto, principalmente, em textos notórios dos respectivos campos, diagnosticados por meio de revisão da literatura.

A seção seguinte destina-se à exploração teórica do espaço de intersecção entre os campos. Em que ponto RBV e Empreendedorismo cruzam-se? Que contornos ganha esse espaço? Para que ponto convergem? Também entre outras, são essas questões que orientam o desenvolvimento da seção.

A próxima seção apresenta uma pesquisa bibliográfica realizada em dois dos mais tradicionais periódicos do campo do empreendedorismo. A pesquisa sistematiza as formas temáticas como os recursos, em trabalhos embasados na RBV e realizados com organizações de menor porte, aparecem nos textos analisados. Os temas são organizados em categorias. Cada um dos textos é, no fim da seção, apresentado sumariamente ao leitor. Na Figura 1, demonstra-se a síntese do caminho percorrido na pesquisa.

**Figura 1 – Síntese metodológica**



Fonte: elaborada pelos autores.

Na última seção, em considerações finais, apresenta-se uma agenda de pesquisas futuras.



RELISE

177

## DISCUSSÃO

### *RBV: alguns traços essenciais*

A RBV foi denominada na década de 1980, com a publicação do artigo “The resource-based view of the firm”, de Biger Wernerfelt. O campo da estratégia, até então voltado prioritariamente para as análises setoriais (ver Porter, 1980), voltou-se, com o advento da RBV, para os aspectos organizacionais internos. Embora a teoria tenha sido batizada apenas em 1984, seus antecedentes remontam à década de 1950. O clássico livro de Edith Penrose, “The theory of the growth of the firm” contém muitas das ideias que, décadas mais tarde, viriam a ser desenvolvidas e incorporadas pela RBV.

O que mais importa para a RBV são aqueles recursos tidos por estratégicos, recursos que podem conduzir a organização ao estado de vantagem competitiva sustentável, a vantagem que perdura. Partindo da ideia de que “recursos e produtos são dois lados da mesma moeda” (p. 171), Wernerfelt (1984) pensou o conceito de barreiras de posição de recursos analogamente ao conceito (então corrente em função da escola porteriana) de barreiras de entrada. Uma das proposições sustentadas pelo autor é: “Pode-se identificar tipos de recursos que podem levar a lucros elevados. Em analogia às barreiras de entrada, eles estão associados ao que denominaremos barreiras de posição de recurso” (WERNERFELT, 1984, p. 172). Com o advento da RBV, o pêndulo alterava-se, do setor (externo à organização), para os recursos (internos à organização).

Em um dos textos mais disseminados da RBV, Barney (1991) conceitua e trabalha a relação entre recursos e vantagem competitiva sustentável. Apoiado na literatura tradicional de análise estratégica, o autor conceitua recursos como “forças que as firmas podem usar para conceber e implementar suas estratégias” e classifica-os em três categorias: recursos de



RELISE

capital físico, recursos de capital humano e recursos de capital organizacional (p. 101).

Os recursos de capital físico incluem a tecnologia física utilizada em uma empresa, a planta e o equipamento da empresa, sua localização geográfica e seu acesso a matérias-primas. Os recursos de capital humano incluem o treinamento, a experiência, o julgamento, a inteligência, os relacionamentos e a visão de gerentes e funcionários da empresa. Os recursos de capital organizacional incluem estrutura de referência formal da empresa, seus sistemas de planejamento, controle e coordenação formal e informal, bem como relações informais entre grupos dentro da empresa e entre uma empresa e aqueles em seu ambiente (BARNEY, 1991, p. 101).

A vantagem competitiva sustentável deriva da diferença entre o que a empresa está fazendo e o que seus concorrentes estão fazendo. Barney refere-se à implementação e à réplica (p. 102), ou seja, estratégias que não estejam sendo implementadas ao mesmo tempo e que não podem ser replicadas por concorrentes, e, evidentemente, que gerem valor. Agora, quais são os recursos que possibilitam a vantagem competitiva sustentável? Barney (1991, pp. 105 e 106) indica, então, quatro atributos de um recurso que pode levar à vantagem: ele deve ser valioso; deve ser raro entre os concorrentes atuais e potenciais; deve ser imitável apenas imperfeitamente; e não pode haver para ele um substituto estrategicamente equivalente.

Antes de optar por adquirir ou desenvolver determinado recurso, os gestores fazem juízo do seu valor (o recurso vale a pena?). O valor atribuído ao recurso depende de condições particulares a cada organização, ou seja, o valor de um recurso não é absoluto. Um recurso pode ser mais atraente para uma organização e menos para outra. Schimidt e Keil (2013) relacionam quatro condições em função das quais é atribuído valor: a posição de mercado *ex ante*; a base de recursos *ex ante*, que permite complementariedades; a posição nas redes interfirma, que dá à organização acesso a informações privilegiadas; e o conhecimento e a experiência prévia dos gestores, que permitem julgamento superior relativo ao potencial de criação de valor do recurso. Para



RELISE

179

os autores, esses fatores ajudam a explicar por que as firmas diferem inicialmente quanto ao valor atribuído a um recurso e, posteriormente, também na alocação de recursos. Sendo as organizações diferentes, os recursos terão para elas valores diferentes. O valor de um recurso segue a avaliação do valor que o recurso pode gerar para a organização, e a geração de valor procede do modo como será utilizado o recurso na organização. O valor de um recurso é, assim, sempre contextual.

A base de recursos na qual um recurso se integra pode potencializar ou mitigar o rendimento do recurso. O mesmo recurso pode se ajustar muito mal a uma base e muito bem a outra. É por isso que não basta constituir uma base de recursos; uma vez constituída, é preciso geri-la (FAVORETO *et al.*, 2012). Essa gestão implica determinar como os recursos que compõem a base serão integrados entre si. Gardner, Gino e Staats (2012), por exemplo, estudando ambientes baseados em conhecimento, examinam como desenvolver uma capacidade de integração de conhecimento para integrar dinamicamente os recursos dos membros das equipes em desempenhos superiores. Note-se que o enfoque é posto na integração de recursos, o que pode também representar um recurso.

Já há alguns anos que se tem evidenciado a importância crucial de um recurso em particular: o conhecimento. Em contextos dinâmicos e de inovação, como são hoje muitos dos mercados de ponta em termos de geração de valor, o conhecimento tornou-se, muito mais que outros tipos de recursos, fundamental para a persecução da vantagem competitiva. Termos como “*knowledge-based view*” e “*knowledge-based resources*” ganharam notoriedade (e.g., NAG; GIOIA, 2012; GARDNER; GINO; STAATS, 2012), salientando o papel do conhecimento como recurso e como fundamento de recursos organizacionais. Considera-se que, como esse tipo de recurso é de difícil imitação, ele é determinante para a perpetuação da vantagem competitiva.



RELISE

## **EMPREENDEDORISMO: ALGUNS TRAÇOS ESSENCIAIS**

Empreendedorismo é processo (ver BARON; SHANE, 2007). O produto que dele resulta, o empreendimento, é produto inacabado. Costuma-se traçar, no entanto, uma linha que distingue o empreendedorismo da gestão. A partir de um ponto não muito claro, o empreendedorismo entrega seu produto e a gestão toma-o por objeto; e o empreendimento segue em construção, uma vez que vive, e a inércia, para a organização, é sinônimo de fenecimento. A despeito da aparente nebulosidade a envolver conceito, o fenômeno, na prática, manifesta-se ao observador de forma relativamente nítida, de modo que não temos tanta dificuldade, por exemplo, em reconhecer um empreendedor. O empreendedorismo é identificado no processo de desenvolvimento de um novo negócio, inicialmente (geralmente) uma pequena organização, que oferta ao mercado algum bem ao qual se atribui valor econômico.

Modernamente, ampliaram-se os tipos de novos “negócios” e, por consequência, o conceito de empreendedorismo passou (e ainda tem passado) por modificações. “Empreender não é mais uma atividade restrita à iniciativa privada, pois passou a englobar o Terceiro Setor e a Administração Pública; não mais circunscreve o espaço da inovação, mas também das mudanças adaptativas, etc.” – o uso do termo expandiu-se, coloca a autora (MARTES, 2010, pp. 254 e 255). Dessa forma, o empreendedorismo, tanto conceitualmente quanto fenomenicamente, tem-se tornado mais complexo. A despeito da antiguidade do fenômeno, são recentes muitas das suas variações. Buscar compreendê-lo por vias sortidas não tem sido, usualmente, nenhuma imoderação.

Nessas investigações, muito se trata do processo e muito se trata também de um personagem seu em particular: o indivíduo empreendedor.



## RELISE

181

Sobejam pesquisas que visam captar aspectos os mais distintos relacionados ao empreendedor. A perspicácia na identificação de oportunidades e a tenacidade para romper barreiras e desenvolver o negócio são características comumente presentes em indivíduos empreendedores. A eles estão normalmente incorporadas também a capacidade de gestão e a propensão ao risco. Afinal, empreender não é o mesmo que ter boas ideias, que, aliás, existem em muito maior número que bons negócios. Também, empreender é ato que leva consigo, inerentemente, a correspondente carga de risco. O objetivo de criar algo implica, necessariamente, a possibilidade de fracasso.

A tendência a empreender distingue-se, portanto, de indivíduo para indivíduo. E mesmo a forma como se empreende também se distingue. Navis e Ozbek (2016), por exemplo, apresentam um modelo que relaciona excesso de confiança e narcisismo, entrada empreendedora (*entrepreneurial entry*) e a realização bem sucedida de oportunidades de negócio. O paradoxo apontado pelos autores decorre dos traços de personalidade do empreendedor. Note-se: empreendedores caracterizados por excesso de confiança e narcisismo são impulsionados para novos contextos de negócios, em que essas qualidades são prejudiciais para o sucesso do empreendimento, e são repelidos de contextos de negócios mais familiares, em que essas qualidades são menos nocivas e podem até mesmo facilitar o sucesso do empreendimento. Quer-se dizer: os traços são personalíssimos e afetam o modo como o empreendedor empreende.

É no contexto social que o empreendedorismo acontece e, no empreendedor que se deflagra. Características ambientais podem favorecer ou não iniciativas de negócio (o que nem sempre se revela de forma patente). Qualquer que seja o ambiente, não haverá empreendedorismo, no entanto, se não houver indivíduos dispostos a empreender. Entender seus porquês e o modo como o indivíduo se comporta tornaram-se objetos recorrentes da



RELISE

182

pesquisa em empreendedorismo, na qual se identificam investigações inclusive bastante refinadas. Cornelissen e Clarke (2010), por exemplo, estudaram os raciocínios que embasam a criação de novos negócios. Argumentam que o raciocínio indutivo presente na criação de negócios é moldado por dois determinantes, a aplicabilidade da experiência empresarial prévia e a motivação para resolver incerteza e adquirir legitimidade. Esses determinantes inter-relacionam-se na previsão e explicação dos raciocínios analógico e metafórico pelos quais o empreendedor forma significado para si e para outros quando do início do empreendimento.

As pesquisas do campo são, enfim, múltiplas. A riqueza encontrada no campo teórico é reflexo da complexidade com que se depara na prática empreendedora. Na próxima seção, focar-se-á um aspecto particular da pesquisa, a relação entre empreendedorismo e recurso, pela qual se busca estabelecer uma aproximação entre os campos teóricos da RBV e do empreendedorismo. Essa relação é das mais relevantes do campo, uma vez que se institui em caráter de dependência.

## **A INTERSEÇÃO ENTRE RBV E EMPREENDEDORISMO**

A RBV tem sido, historicamente, uma teoria bastante irradiada. Já no início da década de 1990, Mahoney e Pandian (1992) atentavam para o fato de que a RBV estava atraindo a atenção de um crescente número de pesquisadores, por encorajar o diálogo entre pesquisadores de variadas perspectivas. A articulação entre RBV e empreendedorismo não é recente (e.g., CHANDLER; HANKS, 1994; HITT *et al.*, 2002). Na medida em que se tornava uma das teorias mais disseminadas da estratégia, a RBV estendia-se por campos diversos, inclusive o empreendedorismo. O que parece estar no centro dessa confluência é, como se disse, a noção de recursos. Gravitando



RELISE

183

em torno desse ponto, as pesquisas têm lançado ideias que aprimoram o alcance tanto da RBV quanto do empreendedorismo.

Alvarez e Busenitz (2001) incluem dentro das fronteiras da RBV a habilidade cognitiva do empreendedor. Os autores consideram que os empreendedores têm recursos individuais específicos que facilitam o reconhecimento de novas oportunidades e a reunião de recursos para o empreendimento. Para o empreendedorismo, os autores demonstram como uma teoria de outra área de investigação pode ser uma ferramenta de exploração útil para analisar e entender melhor fenômenos relacionados ao empreendedorismo. A teoria em questão, a RBV, é utilizada para mostrar como o empreendedorismo geralmente envolve a sensibilidade única do fundador para as oportunidades, a capacidade de adquirir os recursos necessários para explorar a oportunidade e a habilidade de recombina entradas (*inputs*) homogêneas para entregar saídas (*outputs*) heterogêneas. Como resultado da adoção de uma perspectiva empreendedora, prosseguem os autores, uma contribuição à RBV é a possibilidade de identificar recursos como a atenção empreendedora (*entrepreneurial alertness*), visão, conhecimento empreendedor e a habilidade de coordenar recursos como recursos por si só.

Recursos são os meios de que se vale a ação empreendedora. Toda ação, por sinal, é executada mediante algo. Vale, então, entender como, em relação a esses meios, se dá a ação. Para explicar a criação de artefatos como organizações e mercados, Sarasvathy (2001) utiliza a noção de *effectuation*. Paralelamente, a autora explora também a noção de *causation*. Enquanto aquela se embasa em uma lógica de controle, esta se embasa em uma de previsão. Os processos de *causation*, segundo a autora, assumem como dado um efeito particular e concentram-se na seleção de meios para criar esse efeito e os processos de *effectuation* assumem como dados um conjunto de meios e concentram-se na seleção de possíveis efeitos que podem ser criados com



RELISE

esse conjunto de meios. Embora a relação com a teoria dos recursos não seja direta, reflexões como essas estimulam a confluência entre RBV e empreendedorismo (e.g., GUO; CAI; ZHANG, 2016).

Qualquer que seja a forma como se consideram os meios, contar com eles tende a ser sempre um exercício coletivo, um combinado. Sendo o empreendedorismo um processo em que, eminentemente, se articulam recursos, pode-se afirmar que não há empreendedorismo sem recursos. A aquisição e a construção de recursos, ocorrendo em contexto social, dependem, no entanto, de legitimidade. Um negócio que não é considerado legítimo pelas partes que com ele se relacionam tende a isolar-se e assim perder acesso aos recursos de que necessita para sobreviver. Legitimidade: esse é um ponto fundamental da interseção entre recursos e empreendedorismo. Assumindo que negócios empreendedores enfrentam, na medida em que evoluem e crescem, múltiplas limitações de legitimidade, Fisher, Kotha e Lahiri (2016) investigam os esforços feitos pelos empreendedores para superar essas limitações nos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional. Para ser percebido como legítimo, colocam os autores, um negócio precisa atender às expectativas de um público variado enquanto o negócio evolui e cresce. Nesse ponto, outro campo aproxima-se: a teoria dos *stakeholders*, que constitui um dos mais importantes da teoria da estratégia.

Muitas vezes, a aquisição de recursos ocorre por intermédio de uma figura notória entre os empreendedores, a do investidor. Huang e Knight (2017) desenvolvem um modelo representativo do processo pelo qual as relações entre empreendedores e investidores influenciam o crescimento de novos negócios. Ao lado das relações multifacetadas compartilhadas entre empreendedores e investidores, enfatizam-se também as trocas de recursos sociais e financeiros que, ao longo do tempo, edificam essas relações. A perspectiva teórica adotada esclarece como diferentes tipos de trocas de



RELISE

185

recursos contribuem para o crescimento de um novo negócio. Recursos e relações ocupam posição central no processo empreendedor que se desenvolve da relação entre empreendedores e investidores. Os relacionamentos entre empreendedores e investidores são fundamentais para viabilizar novos negócios, uma vez que, sem contar com investidores, os empreendimentos podem sucumbir por falta de acesso a recursos, não apenas financeiros, mas de diversas ordens.

Enfim, por formatos e frentes variadas RBV e empreendedorismo têm sido aproximados, ainda que de modo indireto, pelo eixo dos recursos. Na próxima seção, apresenta-se uma pesquisa realizada em dois importantes periódicos do campo do empreendedorismo que identifica, no que diz respeito aos recursos, as categorias que aparecem nas pesquisas desenvolvidas com organizações de menor porte.

### **RBV, EMPREENDEDORISMO E ORGANIZAÇÕES DE MENOR PORTE**

Sendo comum ter a pesquisa em empreendedorismo por objeto o estudo de organizações de menor porte, revisaram-se, em dois dos periódicos mais importantes do campo, as publicações amparadas no referencial da RBV que relatam pesquisas conduzidas em organizações de menor porte. Ambos os periódicos são notoriamente conhecidos entre os pesquisadores do campo.

Compilaram-se todas as publicações em cujo *abstract*, ou em cujo *author-supplied abstract*, se encontrava a expressão “*resource based*”, e cujos textos completos estavam disponíveis. Da busca automática, resultaram 22 publicações no periódico *Entrepreneurship: Theory & Practice (ETP)* – das quais nove relatavam pesquisas realizadas em pequena(s), média(s), pequena(s) e média(s) e “provavelmente” quaisquer delas, organização(ões) – e seis no periódico *Entrepreneurship & Regional Development (ERD)* – das quais cinco relatavam pesquisas da mesma forma classificadas.



RELISE

**Quadro 1 – Artigos dos periódicos do campo de Empreendedorismo que tratam de pequenas ou médias organizações na pesquisa em RBV**

Entrepreneurship: Theory & Practice		Entrepreneurship & Regional Development	
Total	PME	Total	PME
22	9	6	5

Fonte: elaborado pelos autores.

Nota: os fatores de impacto quinquenais dos periódicos, considerada a listagem de periódicos internacionais da área de business “2010 JCR Social Science Edition”, divulgada pela Thomson Reuters, são, respectivamente, 3,839 e 1,770 pontos. Busca realizada em agosto de 2012, e fixada em setembro do mesmo ano.

Especificamente os artigos que reportam pesquisas praticadas em pequenas e médias organizações foram analisados quanto às referências temáticas em relação à tratativa à abordagem de recursos. As referências temáticas dos quatorze artigos foram categorizadas conforme exposto no quadro seguinte. Como se pode notar, no quadro 2, as referências temáticas formam um conjunto bastante diversificado.

Nos nove artigos do periódico ETP que relatam pesquisas feitas em pequenas ou médias organizações, as categorias de referência temática são: “gestão financeira”, “alianças e aquisições”, “gestão da atividade empreendedora e processo empreendedor”, “resposta estratégica”, “cultura organizacional”, “desenvolvimento e mudanças de feixes de recursos”, “assistência externa (consultoria) como recurso” e “configuração de recursos, orientação estratégica”.

Em Brinckmann, Salomo e Gemuenden (2011), analisa-se a influência das competências de gestão financeira da equipe de fundadores no crescimento da firma. O enfoque é dirigido à gestão financeira, particularmente considerada em relação à equipe de fundadores. Explora-se a relevância, para o crescimento, de competências de planejamento financeiro estratégico, de financiamento externo, de financiamento de fluxo de caixa, e de controle. O conceito proposto de competência de gestão financeira captura domínios de



RELISE

187

habilidades da equipe de fundadores, que, em expectativa, podem ajudar novas firmas a superarem as restrições de recursos, e estimular crescimento.

**Quadro 2 – Categorias de referências temáticas de recursos**

<b>N. DE ARTIGOS</b>	<b>CATEGORIAS DE REFERÊNCIAS TEMÁTICAS</b>	<b>TEMÁTICAS ESPECÍFICAS</b>
2	gestação da atividade empreendedora e processo empreendedor	gestação da atividade empreendedora - recursos de orientação empreendedora, recursos sociais, recursos do conhecimento, recursos de estabilidade econômica, recursos tangíveis; processo empreendedor, desenvolvimento de grupos - reputação, atração de recursos da firma, gestão do relacionamento externo
2	Relacionamento interorganizacional ou interfirma	relacionamento interorganizacional, aquisição de recursos; relacionamento interfirma
1	gestão financeira	-
1	alianças e aquisições	alianças e aquisições - combinação de recursos
1	Resposta estratégica	resposta estratégica às ameaças de imitação
1	Cultura organizacional	-
1	desenvolvimento e mudanças de feixes de recursos	-
1	assistência externa (consultoria) como recurso	-
1	configuração de recursos, orientação estratégica	-
1	recursos, orientação empreendedora e desempenho da firma	-
1	dificuldade financeira - influência dos fatores internos da firma	-
1	Renovação tecnológica	renovação tecnológica - competências tecnológicas operadas em relacionamentos interfirma

Fonte: elaborado pelos autores.



RELISE

188

Em Wiklund e Shepherd (2009), enfoca-se a complementaridade de recursos. Os benefícios advindos da junção de firmas – em alianças e aquisições – é entendido como condicionado a um esforço deliberado à combinação inteligente dos recursos originariamente dotados pelas firmas. A proposição basilar do artigo rege que a capacidade de integrar recursos em movimentos de trocas externas – no estudo, ocorrentes em alianças e aquisições – facilita implicações positivas de desempenho.

O estudo de West, Bamford e Marsden (2008) estende a aplicação da RBV ao desenvolvimento, por ações empreendedoras, de economias de subsistência. Considera-se visão de desenvolvimento econômico regional segundo a qual a atividade empreendedora é concebida a partir da base de recursos havida em dada região. São discutidos, como recursos, elementos da orientação empreendedora, relacionamentos sociais, conhecimento, estabilidade econômica e recursos tangíveis e intangíveis.

Em Sirmonet *al.* (2008), estuda-se a imitação de recursos no lócus da empresa familiar. Associa-se o papel da família às respostas às ameaças de imitação – sendo os efeitos decorrentes de tal influência tidos como moderadores. Descobre-se que firmas que sofrem influenciadas pela família praticam de modo menos rígido movimentos responsivos – mantendo em alto nível investimentos em pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, quando se encontram diante de ameaças de imitação. Enquanto a influência da família afeta as respostas estratégicas da firma, estas, por sua vez, afetam o desempenho da firma.

Em Lechner e Leyronas (2009), analisa-se a formação de grupos de pequenos negócios, como modelo de desenvolvimento empreendedor. O crescimento é entendido a partir de quatro elementos: reputação crescente; atração de recursos complementares, facilitadores da exploração de novas oportunidades; integração funcional; e coopetição – o relacionamento interfirma



RELISE

189

de cooperação e competição. O grupo de pequenos negócios corresponde, para os autores, a um estilo de gestão empreendedora.

Em Zahra, Hayton e Salvato (2004), o recurso em pauta é a cultura organizacional. No contexto da empresa familiar, a cultura é tida como um importante recurso estratégico – utilizado para a consecução de vantagem competitiva. O estudo analisa a associação entre dimensões da cultura organizacional e empreendedorismo, em negócios familiares e não familiares. As dimensões consideradas são: orientação cultural individual vs. grupal; orientação cultural interna vs. externa; suposições acerca de coordenação e controle; e orientação de curto prazo vs. de longo prazo.

Conclui-se que a atitude empreendedora é um importante meio de criação de valor em negócios familiares. Para os autores, dado que negócios familiares são tipicamente caracterizados pela ênfase em controle social e centralidade nos seus fundadores, a cultura organizacional pode ter mais significação estratégica do que para negócios não familiares. A importância estratégica da cultura organizacional é demonstrada no estudo por meio da apresentação de evidências entre dimensões culturais-chaves e empreendedorismo.

Em Lichtenstein e Brush (2001), enfoca-se a ação de identificar e adquirir recursos na fase inicial do empreendimento. Parte-se da proposição de que, em estágios iniciais do desenvolvimento de novos negócios, a identificação e a aquisição de recursos são, mais que a organização e a alocação de atividades, cruciais ao sucesso de longo prazo da firma.

Como implicações gerenciais, colocam os autores que, a depender dos objetivos organizacionais, alguns tipos de recursos são mais importantes que outros – ou seja, a relevância dos recursos condiciona-se às finalidades mediatas da atividade organizacional. Ainda, dadas as mudanças na base de recursos ao longo do tempo, necessário que reflexões e discussões sejam



## RELISE

190

processos contínuos, a fim de que o empreendedor expanda continuamente suas perspectivas acerca dos recursos dotados pela firma, e libere seus potenciais mediante recomposições e recombinações.

Em Chrisman e Ed McMullan (2000), discute-se a assistência externa como recurso da firma. A RBV é utilizada como perspectiva teórica para se explicar a influência da assistência externa no desempenho de novos empreendimentos. A pesquisa indicou que empreendimentos que receberam auxílio de consultoria nos estágios iniciais de desenvolvimento apresentaram taxas de sobrevivência, crescimento e inovação superiores ao esperado.

Em Borch, Huse e Senneseth (1999), exploram-se relações entre recursos e orientações estratégicas em pequenas organizações. Utilizando-se a RBV, enfoca-se, a partir do empreendedorismo e da gestão, o comportamento da firma – não o de gestores ou empreendedores. Na pesquisa, constatou-se que firmas que portavam poucos recursos careciam de orientação estratégica, e ficavam presas a estados medianos.

Nos cinco artigos do periódico ERD que relatam pesquisas feitas em pequenas ou médias organizações, as categorias de referência temática são: “relacionamento interorganizacional ou interfirma”, “recursos, orientação empreendedora e desempenho da firma”, “dificuldade financeira - influência dos fatores internos da firma” e “renovação tecnológica”.

Em Meyskens, Carsrud e Cardozo (2010), estuda-se como empreendimentos sociais colaboram com outras organizações para atender a necessidade de recursos. Aplicando-se as perspectivas da ecologia populacional, dependência de recursos e RBV, desenvolve-se um modelo explicativo. Utilizando como casos-testes atores envolvidos na promoção de pequenos negócios no desenvolvimento econômico de uma grande cidade, o artigo ilustra como empreendimentos sociais efetivamente adquirem recursos



RELISE

191

de atores com os quais se relacionam primariamente, como corporações, governos e outros empreendimentos sociais.

O artigo enfoca fundamentalmente a aquisição de recursos em relacionamentos interorganizacionais. Especificamente, são mencionados os recursos: capital financeiro, capital humano, capital social e recursos intangíveis. O modelo proposto sugere a existência de uma espécie de simbiose entre entidades componentes de redes de relacionamentos sociais.

Em Grande, Madsen e Borch (2011), investiga-se como recursos específicos e orientação empreendedora da firma podem influenciar o desempenho de pequenos empreendimentos rurais. RBV e empreendedorismo formatam o referencial teórico do estudo. Especificamente, são mencionados: recursos financeiros, tamanho da firma (recurso de propriedade), localização favorável (também um recurso de propriedade), relacionamentos externos e o porte de competência única.

Os efeitos dos recursos e da orientação empreendedora na sustentação de desempenho são testados. Os resultados indicam que posição financeira, competência única e esforços empreendedores são de significativa importância para o desempenho de longo prazo nas firmas estudadas. Conformando-se com proposições básicas da RBV, os resultados confirmam a relevância de recursos inimitáveis e únicos.

Em Madrid-Guijarro, García-Pérez-de-Lema e van Auken (2011), examinam-se fatores não financeiros associados à dificuldade financeira da firma. As análises são amparadas no modelo das forças competitivas de Porter e na RBV. As evidências anotadas mostram que condições ambientais e variáveis estratégicas estão associadas à dificuldade financeira da firma.

Conforme os resultados, a probabilidade da ocorrência de dificuldade financeira é maior para PME's que atuam em ambientes muito competitivos dotadas de baixa tecnologia; como o alto poder de barganha de compradores e



RELISE

192

o alto nível de rivalidade entre os concorrentes estão positivamente relacionados à dificuldade financeira da firma; além disso, firmas que obtiveram certificação de qualidade têm melhores procedimentos de controle de qualidade, que, em setores tecnológicos, melhoram o desempenho financeiro. Os seguintes fatores internos são apreciados: capital humano; planejamento estratégico; inovação, tecnologia e qualidade.

Em Autio e Yli-Renko (1998), analisam-se os impactos de novas firmas de base tecnológica na renovação tecnológica industrial. Novas firmas de base tecnológica são estudadas, sob a perspectiva RBV, como concentrações de competências tecnológicas que tomam parte de relações setoriais.

Evidências empíricas sugerem que tais firmas geram lucros combinando seus recursos do conhecimento com recursos providos pelo ambiente em que operam. Interessante a nota de que as firmas podem gerar crescimento econômico sem crescerem elas mesmas, contribuindo para o dinamismo de sistemas de inovação regionais.

Em Pihkala, Varamaki, e Vesalainen (1999), estudam-se as precondições que afetam as aptidões necessárias para PME's participarem de organizações virtuais. A capacidade de relacionamento é o principal elemento considerado, do ponto de vista RBV. Os casos trazem à tona a natureza do relacionamento das firmas como um processo iterativo: quanto mais a firma participar de relacionamentos, maior sua capacidade de criar novas situações de cooperação.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Não é de hoje que a integração entre RBV e empreendedorismo dá mostras de proficuidade. Em torno da noção de recursos, abordagens interessantes vêm contribuindo para a extensão dos campos, tanto da RBV quando do empreendedorismo, tornando ambos mais aptos a explicar os



RELISE

193

fenômenos que lhes são pertinentes. Na RBV, a vantagem competitiva sustentável é considerada sob o ponto de vista dos recursos. No empreendedorismo, a articulação de recursos é condição do empreendimento. Portanto, a noção de recursos é fundamental a ambos.

Após a apresentação de alguns traços essenciais dos campos, apresentaram-se, brevemente, alguns pontos de intersecção entre eles. Levando-se em conta que i) a RBV tem-se voltado, prioritariamente, para organizações de maior porte e que o empreendedorismo, tradicionalmente, tem-se mantido próximo de organizações de menor porte e que ii) a noção de recursos é ponto central na confluência teórica entre os campos, identificaram-se, na seção subsequente, as categorias de recursos que aparecem em pesquisas realizadas com organizações de menor porte que adotam a RBV como referencial teórico em dois notórios periódicos do campo do empreendedorismo. Propõe-se, com base nessa apresentação, uma agenda constituída por três pontos que podem orientar pesquisas futuras.

Primeiro, fusões e aquisições entre empresas de menor porte. Como é sabido, fusões e aquisições não têm por objetivo apenas o aprimoramento da posição frente ao mercado de consumo, senão também frente ao mercado de recursos. O processo empreendedor que aí se dá é diferente do processo que ocorre na criação um negócio. Trata-se, nesse caso, de algo que se assemelha mais a uma recriação. Como transcorre esse processo em organizações de menor porte? Qual o papel do empreendedor nesse processo? Havendo uma base prévia (no mínimo, duas organizações já estabelecidas), dilui-se o empreendedorismo por outros membros das organizações? As vantagens competitivas buscadas por esses processos assemelham-se àquelas buscadas por grandes organizações? Quando acontece com organizações de menor porte, deve haver particularidades nesse processo.



## RELISE

194

Depois, a consultoria como recurso em novos empreendimentos. Quando recém-fundado, um empreendimento geralmente carece de recursos que ainda não puderam ser construídos por causa do tempo ou que ainda não puderam ser adquiridos por falta de outros recursos, como acesso à rede ou disponibilidade financeira. Nesse momento, a carência pode ser suprida buscando-se apoio externo. Como o perfil e a história do empreendedor influenciam a escolha da consultoria? Havendo déficits múltiplos, como se decide qual será privilegiado? Também aqui, parece que organizações de menor porte tendem a ter comportamentos distintos dos de grandes organizações. Talvez, até mesmo aquilo que se entenda por consultoria seja diferente.

Por fim, o relacionamento interfirma. Tema recorrente na pesquisa em RBV, o relacionamento interfirma pode ganhar, na confluência entre os campos, contornos especiais quando se consideram organizações informais. Muitas empresas são empreendidas inicialmente na informalidade ou, mesmo constituindo-se formalmente, podem relacionar-se com outras empresas que são informais. Em que isso afeta o tipo de relacionamento travado? Será que a informalidade infundida nos relacionamentos traz algum tipo de vantagem ao processo empreendedor? Quais são os riscos daí advindos?

Enfim, a confluência teórica entre RBV e empreendedorismo pode render frutos bastante variados. Neste artigo, as convergências são analisadas de modo exploratório. Constitui uma limitação do estudo a não aplicação de maior sistematização aos dados bibliográficos levantados. Neste momento, tenciona-se, no entanto, apenas chamar atenção para as vantagens que podem ser encontradas nas interseções entre os campos e para algumas implicações especificamente voltadas para organizações de menor porte.



RELISE

195

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, S. A.; BUSNITZ, L. W. The entrepreneurship of resource-based theory. **Journal of Management**, v. 27, p. 755-775, 2001.

AUTIO, E.; YLI-RENKO, H. New, technology-based firms as agents of technological rejuvenation. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 10, n. 1, p. 71-92, 1998.

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

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, p. 625-641, 2001.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BINDER, M. P.; FAVORETO, R. L.; VIEIRA, S. F. A. RBV e Empreendedorismo: permutações contributivas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 3, p. 3-35, 2012.

BORCH, O. J.; HUSE, M.; SENNESETH, K. Resource configuration, competitive strategies, and corporate entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 24, n. 1, p. 51-72, 1999.

BRINCKMANN, J.; SALOMO, S.; GEMUENDEN, H. G. Financial Management Competence of Founding Teams and Growth of New Technology-Based Firms. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 35, n. 2, p. 217-243, 2011.

CHANDLER, G. N.; HANKS, S. H. Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. **Journal of Business Venturing**, v. 9, p. 331-350, 1994.

CHRISMAN, J. J.; ED MCMULLAN, W. A Preliminary Assessment of Outsider Assistance as a Knowledge Resource: The Longer-Term Impact of New Venture Counseling. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 24, n. 3, p. 41-57, 2000.



RELISE

196

CORNELISSEN, J. P.; CLARKE, J. S. Imagining and Rationalizing Opportunities: Inductive Reasoning and the Creation and Justification of New Ventures. **The Academy of Management Review**, v. 35, n. 4, p. 539-557, 2010.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DRISCOLL, C.; TESFAYOHANNES, M. "Big" Business Ethics Textbooks: where do small business and entrepreneurship fit? **Journal of Business Ethics Education**, v. 6, p. 25-42, 2009.

FAVORETO, R. L.; TEIXEIRA, A. M.; BINDER, M. P.; VIEIRA, S. F. A. Gestão da base de recursos na ausência de recursos fundamentais: reflexões para o campo da Visão Baseada em serviço a partir dos casos de duas pequenas incorporadoras de Londrina/PR. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 2, p. 55-70, 2012.

FAVORETO, R. L.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F. A produção internacional em RBV: características gerais e tratativa dos recursos na pesquisa em organizações de menor porte. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 2., p. 25-37, 2014.

FAVORETO, R. L.; SERRA, F. A. R. A Produção Nacional em RBV: Características Gerais e Tratativa dos Recursos na Pesquisa em Organizações de Menor Porte. **Revista da Micro e Pequena Empresa da Faccamp**, v. 9, n. 2, p. 2-16, 2015.

FERNÁNDEZ-ALLES, M.; CAMELO-ORDAZ, C.; FRANCO-LEAL, N. Key resources and actors for the evolution of academic spin-offs. **Journal of Technology Transfer**, v. 40, n. 6, p. 976-1002, 2015.

FISHER, G.; KOTHA, S.; LAHIRI, A. Changing with the Times: An Integrated View of Identity, Legitimacy, and New Venture Life Cycles. **The Academy of Management Review**, v. 41, n. 3, p. 383-409, 2016.

GARDNER, H. K.; GINO, F.; STAATS, B. R. Dynamically integrating knowledge in teams: transforming resources into performance. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 4, p. 998-1022, 2012.

GRANDE, J.; MADSEN, E. L.; BORCH, O. J. The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 23, n. 3/4, p. 89-111, 2011.



RELISE

197

GUO, R.; CAI, L.; ZHANG, W. Effectuation and causation in new internet venture growth. **Internet Research**, v. 26, n. 2, p. 460-483, 2016.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. (eds.). **Strategic Entrepreneurship: creating a new mindset**. Oxford: Blackwell Publishers, 2002.

HOOPEES, D. G.; MADSEN, T. L.; WALKER, G. Guest Editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 889-902, 2003.

HUANG, L.; KNIGHT, A. P. Resources and Relationships in Entrepreneurship: An Exchange Theory of the Development and Effects of the Entrepreneur-Investor Relationship. **The Academy of Management Review**, v. 42, n. 1, p. 80-102, 2017.

LECHNER, C.; LEYRONAS, C. Small-Business Group Formation as an Entrepreneurial Development Model. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 33, n. 3, p. 645-667, 2009.

LICHTENSTEIN, B. M. B.; BRUSH, C. G. How Do "Resource Bundles" Develop and Change in New Ventures? A Dynamic Model and Longitudinal Exploration. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 25, n. 3, p. 37-58, 2001.

MADRID-GUIJARRO, A.; GARCÍA-PÉREZ-DE-LEMA, D.; VAN AUKEN, H. An analysis of non-financial factors associated with financial distress. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 23, n. 3/4, p. 159-186, 2011.

MAHONEY, J. T.; PANDIAN, R. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.

MARCH, R. J.; MARTIN, A. G.; REDFORD, A. The substance of entrepreneurship and the entrepreneurship of substances. **Journal of Entrepreneurship and Public Policy**, v. 5 n. 2, p. 201-220, 2016.

MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. **Revista de Economia Política**, v. 30, n. 2, p. 254-270, 2010.



RELISE

198

MATHEWS, J. A. A resource-based view of Schumpeterian economic dynamics. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 12, n. 1-2, p. 29-54, 2002.

MATLAY, H. Researching Entrepreneurship and Education: Part 1: What is Entrepreneurship and does it matter? **Education & Training**, v. 47, n. 8, p. 665-677, 2005.

MEYER, G. D.; NECK, H. M.; MEEKS, M. D. The Entrepreneurship-Strategic Management Interface. In: HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. (eds.). **Strategic Entrepreneurship: creating a new mindset**. Oxford: Blackwell Publishers, 2002. p. 19-44.

MEYSKENS, M.; CARSRUD, A. L.; CARDOZO, R. N. The symbiosis of entities in the social engagement network: The role of social ventures. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 22, n. 5, p. 425-455, 2010.

NAG, R.; GIOIA, D. A. From common to uncommon knowledge: foundations of firm-specific use of knowledge as a resource. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 2, p. 421-457, 2012.

NAVARRO-GARCÍA, A.; REY-MORENO, M.; BARRERA-BARRERA, R. Compromiso, recursos, emprendimiento exportador y resultados empresariales. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 2, p. 135-147, 2017.

NAVIS, C.; OZBEK, O. V. The Right People in the Wrong Places: The Paradox of Entrepreneurial Entry and Successful Opportunity Realization. **The Academy of Management Review**, v. 41, n. 1, p. 109-129, 2016.

NEWBERT, S. L. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 121-146, 2007.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley, 1959.

PIHKALA, T.; VARAMAKI, E.; VESALAINEN, J. Virtual organization and the SMEs: a review and model development. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 11, n. 4, p. 335-349, 1999.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press, 1980.



RELISE

199

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26 n. 2, p. 243-288, 2001.

SCHMIDT, J.; KEIL, T. What makes a resource valuable? Identifying the drivers of firm-idiosyncratic resource value. **The Academy of Management Review**, v. 38, n. 2, p. 206-228, 2013.

SIRMON, D. G.; ARREGLE, J.; HITT, M. A.; WEBB, J. W. The Role of Family Influence in Firms' Strategic Responses to Threat of Imitation. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 32, n. 6, p. 979-998, 2008.

STIEGLITZ, N.; HEINE, K. Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 1-15, 2007.

TSAI, W.; LEE, P.; SHEN, Y.; HWANG, E. T. Y., A combined evaluation model for encouraging entrepreneurship policies. **Annals of Operations Research**, v. 221, n. 1, p. 449-468, 2014.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WEST, G. P.; BAMFORD, C. E.; MARSDEN, J. W. Contrasting Entrepreneurial Economic Development in Emerging Latin American Economies: Applications and Extensions of Resource-Based Theory. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 32, n. 1, p. 15-36, 2008.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. A. The Effectiveness of Alliances and Acquisitions: The Role of Resource Combination Activities. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 33, n. 1, p. 193-212, 2009.

WON, J. C. Insourcing or outsourcing: the entrepreneurship approach. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 21, n. 1, p. 13-31, 2015.

ZAHRA, S. A.; HAYTON, J. C.; SALVATO, C. Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 28, n. 4, p. 363-381, 2004.