

RBV E EMPREENDEDORISMO: PERMUTAÇÕES CONTRIBUTIVAS

Marcelo Pereira Binder – FGV/SP¹
Ricardo Lebbos Favoreto – UNINOVE/SP²
Saulo Fabiano Amâncio Vieira – UEL/PR³

Resumo: Sabe-se que a pesquisa em RBV (*Resource-based View*) e a pesquisa em empreendedorismo têm focos distintos. Enquanto aquela se volta para o modo como a vantagem competitiva é criada e sustentada, esta se volta ao modo como se desenvolvem novos negócios. Ambas, contudo, se apoiam em pressupostos teóricos que privilegiam características organizacionais internas relacionadas, de alguma forma, à construção da base de recursos da organização. Neste ensaio, parte-se em busca de uma possível interface entre os dois campos. Objetiva-se explorar as contribuições que cada teoria tem a oferecer à do outro. Após se apresentarem os tópicos que se julgam elementares a cada um dos campos, sobrepõem-se as teorias em discussão, propondo-se algumas asserções teóricas referentes. Conjetura-se que entre os campos podem-se desprender permutações contributivas a partir das quais, em ambos os campos, se possam gerar incrementos conceituais.

Palavras-chave: Visão baseada em recursos (RBV); Empreendedorismo; Permutações contributivas; Asserções teóricas.

RBV AND ENTREPRENEURSHIP: REFLECTED CONTRIBUTIONS

Abstract: It is known that research in RBV (Resource View-based) and research in entrepreneurship have different focuses. While RBV turns to how competitive advantage is created and sustained, entrepreneurship turns to the way to develop new business. Both, however, supports themselves on theoretical assumptions that privilege organizational internal characteristics related, somehow, to build the resource base of the organization. This work started looking for a possible interface between the two fields. It aims to explore the contributions that each theory has to offer to another theory. After the presentation of the elementary topics of each field, the theories are overlaid under discussion and some theoretical assertions are proposed. We presume that between fields may be contributory permutations from which on, in both fields, it's possible to generate conceptual increments.

Keywords: RBV (Resource-based View), Entrepreneurship, Permutations contributory, Theoretical Assertions.

¹ E.mail: binder@uol.com.br

² E.mail: ricardo.lfavaoreto@gmail.com. Endereço: Av. Minas Gerais 5021 - FECEA – CXP: 98 – CEP 86800-970 – Apucarana – PR.

³ E.mail: saulofav@gmail.com

Introdução

Tradicionalmente, a pesquisa em estratégia e a em empreendedorismo – até por conta da relativa jovialidade desta e por, evidentemente, se tratar de campos próprios – têm seguido por caminhos distintos, não raro bastante apartados. Os desafios práticos, complexos e variados, que se têm apresentado nas últimas décadas demandam, todavia, abordagens teóricas novas que propiciem novos modos de apreensão fenomênica.

Ambientes incertos, marcados pela adoção de novas tecnologias e pela intensificação da globalização, envolvem a organização contemporânea (BETTIS; HITT, 1995) e fazem com que a mudança passe de pontual à perene e ubíqua, desafiando as essências de diversos modelos de negócios existentes (BROWN; EISENHARDT, 1998). É nesse contexto que se têm gerado estratégia e se têm empreendido.

Estratégia empreendedora e empreendedorismo estratégico são conceitos que justificam a relevância das permutações entre os campos, presumivelmente contributivas, tanto para organizações nascentes, quanto para organizações estabelecidas (BETTIS; HITT, 1995). Novas organizações demandariam um aprimoramento das atividades estratégicas, como organizações consolidadas demandariam cultivar a mentalidade empreendedora – no sentido que lhe atribuem McGrath e Macmillan (2000) – que em algum momento as impregnara.

Guardadas as respectivas autonomias em ambos os campos, estratégia e empreendedorismo, a temática da oportunidade ocupa uma posição fundamental. A busca por oportunidades de negócio é a finalidade, tanto da atividade estratégica quanto da empreendedora. Permutações contributivas viabilizam-se também na promiscuidade das bases teleológicas dos campos.

No estudo dos campos destacam-se algumas pistas que, preliminarmente, podem orientar para um movimento valioso de interface. Elencam-se aqui cinco.

Um: as construções teóricas do campo do empreendedorismo constituem-se basicamente sobre o fenômeno da identificação e exploração de novas

oportunidades de negócio (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Empresas já estabilizadas, como já mencionado, demandariam mentalidade empreendedora para explorar novas oportunidades de negócio em cenários incertos (HITT *et al.*, 2001). Dois: o campo da estratégia, edificando-se sobre um arcabouço teórico-conceitual consolidado, pode, especialmente a partir da RBV, auxiliar no desenvolvimento do conceito de estratégia empreendedora no campo do empreendedorismo. Três: o relacionamento entre os campos pode apontar para novas formas de geração de riqueza. Com estratégias surgidas de dentro das organizações – por meio de sonhos, exploração, criação, pioneirismo e inventividade –, os gestores seriam capazes de incrementar a lucratividade das organizações. Quatro: já há algum tempo, acadêmicos tradicionais do campo da estratégia indicam benefícios da intersecção entre os campos. Schendel (1990), por exemplo, na introdução editorial do número especial sobre empreendedorismo corporativo do “*Strategic Management Journal*”, posiciona o empreendedorismo no cerne do gerenciamento estratégico, assinalando que características e elementos do empreendedorismo excedem o âmbito de novas empresas (“*startup*”) e empreendedores. Questões referentes à inovação, mudança, revitalização seriam fundamentais à estratégia organizacional, independentemente do tamanho e do tempo de existência da organização. Cinco: a pesquisa em estratégia empresarial tem, tradicionalmente, negligenciado as pequenas organizações que, tradicional e diferentemente, tem sido o principal objeto de análise da pesquisa em empreendedorismo e vice-versa.

Considerando-se assim, um contexto demandante de novas visões e o subsistir de evidências indicativas de aperfeiçoamentos teóricos, propõe-se neste ensaio explorar um movimento dialógico entre proposições da RBV e do empreendedorismo. Assume-se de antemão, que a RBV pode contribuir com o campo do empreendedorismo na explicação de fenômenos “seus”, tais como a nascerça, o estabelecimento e a sustentabilidade de organizações em meios concorrenciais; e, em direção complementar, que o empreendedorismo pode contribuir com a RBV em fenômenos “seus”, tais como a construção de bases de recursos e o desenvolvimento de estratégias em meio à escassez de recursos.

No processo empreendedor passa-se necessariamente pela fase de articulação de recursos (BARON; SHANE, 2007). São os recursos que, agregados e organizados, possibilitam a continuidade do processo rumo à colheita de recompensas – financeiras ou não –, *a priori*, comum a todas às organizações. Por seu turno, a pesquisa em RBV, considerando encontrarem-se as fontes de vantagem competitiva primariamente em recursos e competências, e apenas secundariamente na estrutura industrial (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993), assume que a especificidade da combinação e da aplicação de recursos gera certo grau de heterogeneidade entre as organizações, o que relembra o processo empreendedor. Entende-se por recursos não somente os físicos e financeiros, como também os intangíveis (HALL, 1992) ou invisíveis (ITAMI, 1987), comumente observáveis no fenômeno empreendedor.

Em um país historicamente empreendedor como o Brasil, no qual a atividade empreendedora é fundamental ao desenvolvimento econômico e social, os incrementos teóricos podem-se tornar tanto mais exequíveis. Pesquisas de campo que promovam a interface entre RBV e empreendedorismo encontram situações oportunas, variadas, numerosas, passíveis de se estudar.

A seguir, revisam-se primeiramente alguns tópicos elementares à RBV e ao empreendedorismo e, na sequência, promove-se a discussão da interface entre os dois campos. Os tópicos abordados, ainda que implicitamente, auxiliam a edificação de uma base de raciocínio para a posterior discussão. No âmago do ensaio, fazem-se algumas asserções, que servem à constituição de um possível suporte teórico para a abordagem oriunda da interseção entre os campos.

RBV: Bases Elementares

Nesta seção, procede-se à revisão de alguns dos principais conceitos da RBV desenvolvidos durante as décadas de 1980 e 1990. Tem-se por objetivo resgatar conceitos que orientaram a teoria correspondente e que, de alguma forma, possam contribuir para a construção teórica da interface com o campo do empreendedorismo.

A RBV surge no campo da estratégia na década de 1980, prolifera-se na década de 1990 e a partir de 2000, estabelece-se como uma de suas principais correntes. Os estudos do primeiro decênio privilegiaram proposições teóricas, formadoras da base conceitual da RBV. Posteriormente, a partir do segundo decênio, proliferaram-se pesquisas empíricas voltadas para a análise do desempenho organizacional.

Segundo Mahoney e Pandian (1992), a RBV atraiu a atenção de diversos pesquisadores do campo da estratégia por ser um *framework* que encoraja o diálogo entre diferentes perspectivas teóricas e de três importantes linhas de pesquisa em particular: conceitos do *mainstream* de estratégia, *Organizational Economics* e *Industrial Organization*. Respectivamente: incorpora os conceitos de competências distintivas de organizações heterogêneas e das implicações de direção e desempenho de estratégias de diversificação; adapta proposições das teorias da Agência, dos Direitos de Propriedade, dos Custos de Transação e Evolucionária; e alinha-se com o modelo Mason-Bain, também considerando a sustentação competitiva, consequência dos mecanismos de isolamento que criam barreiras à substituição e à mobilidade.

Duas são as generalizações empíricas básicas da RBV: as organizações diferem sistematicamente no modo pelo qual controlam seus recursos para implementar suas estratégias; e essas diferenças são relativamente estáveis. E dois são os pressupostos econômicos: diferenças nos recursos das organizações geram diferenças de desempenho; e as organizações têm por objetivo aumentar desempenho econômico (FOSS, 1997). Da combinação entre generalizações e pressupostos emerge a estrutura-base da RBV.

Em 1984, em um dos artigos seminais da RBV, Wernerfelt (1984) propõe o desenvolvimento de ferramentas econômicas para se analisar a posição dos recursos das organizações. Analisar a organização em termos de recursos implicaria: olhar a posição estratégica de um modo outro que na análise por produto; identificar tipos de recursos que geram maior rentabilidade em determinado contexto; escolher entre explorar mais os recursos existentes e adquirir novos; e considerar as aquisições compra de feixes de recursos.

Seguindo o mesmo fio condutor, Rumelt (1997) afirma ser o conceito de posição competitiva de uma organização definido pela cesta de recursos únicos que se detêm e por seus relacionamentos. A tarefa da gerência seria ajustar e renovar constantemente recursos e relacionamentos, para manter valor e posição competitiva. Compartilham dessa posição Peteraf (1993), Dierickx e Cool (1989).

A RBV enfatiza, pois, os processos de desenvolvimento interno de recursos. Dierickx e Cool (1989) designam-nos por acumulação de recursos, que se dá por meio de processos contínuos, portanto, consistentes e persistentes. Esses processos caracterizam-se por dimensões tácitas e complexidade social, e os recursos são gerados por conhecimento e aprendizagem, não sendo negociáveis no mercado e protegendo a organização, porque dificilmente são imitáveis. Desenvolver recursos internamente ajuda a evitar que os competidores eliminem as vantagens competitivas da organização.

Contudo, a despeito de centrar-se sobre o desenvolvimento interno de recursos, a RBV também considera a aquisição de recursos no mercado. Haveria mercados de recursos estratégicos nos quais a organização pode adquirir recursos para implementar suas estratégias. Tais mercados, no entanto, diferentemente do que reputa a visão econômica neoclássica, são tidos por imperfeitos, cabendo à organização explorar justamente essas imperfeições.

Nesses mercados, o valor de um recurso é função do valor que tem na estratégia específica da organização interessada. Organizações bem informadas sobre o valor potencial futuro de um recurso conseguiriam adquiri-lo no mercado por preço inferior ao retorno que ele trará. Em longo prazo, essas organizações tendem, como consequência, a ter retornos acima da média. É, portanto, a acuracidade na análise de recursos que dá à organização vantagem competitiva na aquisição de recursos no mercado (BARNEY, 1986a). Por conseguinte, a assimetria de informações é fonte de vantagem competitiva.

Vale dizer que Barney (1991) classifica os recursos em três categorias: físicos, humanos e organizacionais. Recursos físicos incluem, por exemplo, tecnologia física, fábricas e equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas; recursos humanos, treinamento, experiência, julgamento,

inteligência, relacionamentos e *insights* de gerentes e trabalhadores; recursos organizacionais, estrutura organizacional formal, planejamento formal e informal, sistemas de coordenação e controle e relações informais entre grupos e entre a organização e o ambiente.

Importante sublinhar que nem todos os recursos são estratégicos. Recursos estratégicos são aqueles a partir dos quais se implementam estratégias de criação de valor, isoladas de cópia e não simultaneamente empregadas por outras organizações. Para a RBV, recursos estratégicos são, dito de outra forma, aqueles que geram vantagens competitivas sustentáveis. Evidentemente, decorre daí que não pode a organização obter vantagem competitiva sustentável se os recursos que emprega estão disponíveis no mercado aberto, são facilmente substituíveis por outros ou ainda, são dotados de alta mobilidade. Um recurso estratégico caracteriza-se por ser valioso, raro, imperfeitamente imitável e não substituível por algum equivalente estratégico. Dotada dessas características, a cultura organizacional, por exemplo, pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1986b).

Entende-se por valioso o recurso que possibilita a exploração de oportunidades ou a neutralização de ameaças ambientais; por raro, o recurso escasso, não possuído pelas organizações concorrentes ou potencialmente concorrentes; por imperfeitamente imitável, o recurso que, por exemplo, devido à sua complexidade, é de difícil e custosa imitação; por não substituível, o recurso que não tem um equivalente estratégico. São essas características que pressupõem, e indicam, serem os recursos estratégicos inamovíveis e as organizações, heterogêneas (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Collis e Montgomery (1995) apoiam-se em características similares. Articulando argumentos variados da RBV, afirmam que a teoria dos recursos, por meio de análises interna e externa à organização, explica como os recursos dirigem o desempenho organizacional em ambientes competitivos. Nessa linha, o sucesso de uma organização adviria melhor e com mais apropriada posse de recursos, em relação ao negócio praticado. Para identificar o valor de um recurso, devem-se

realizar cinco testes: de imitabilidade, de durabilidade, de apropriação, de substitutibilidade e de superioridade competitiva.

O teste de imitabilidade considera a unicidade física, a dependência de trajeto (*path dependence*), a ambiguidade causal e a limitação potencial de mercado (*economic deterrence*); o de durabilidade verifica como determinado recurso pode sustentar o desempenho organizacional ao longo do tempo; o de apropriação, a capacidade do recurso de capturar rentabilidade de mercado; o de substitutibilidade, a possibilidade de outro tipo de recurso ser utilizado para a mesma finalidade; e o teste de superioridade competitiva verifica qual recurso é realmente melhor para a firma. Os gestores deveriam construir estratégias considerando esses testes.

Importante se faz mencionar que não apenas alocar recursos escassos, como também gerir os processos de acumulação, coordenação e difusão dos recursos, seria, sob essa ótica, o papel da organização. É nisso que consiste função primordial da administração orientada para o desempenho competitivo (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Por meio da estratégia, criam-se particularidades.

Fatores naturais, econômicos e organizacionais, de mecanismos legais e institucionais podem dificultar movimentos competitivos miméticos, ou seja, inibem a imitação do recurso por concorrentes. Natureza tácita, emersão de condições históricas únicas, ambiguidade causal e complexidade operam como características protetoras de imitação (REED; DEFILLIPPI, 1990, BARNEY, 1997). Um recurso é estratégico na medida em que é único. A discussão sobre mecanismos protetores ocupa papel central na RBV. Possibilidade de imitação, ou substituição, indica, pois, possibilidade de redução de lucro.

Rumelt (1997), Barney (1991) e Mahoney e Pandian (1992) consideram que a proteção advém de mecanismos de isolamento, oriundos da indeterminação ou ambiguidade causal do conhecimento envolvido no desenvolvimento do recurso. Há ambiguidade, por exemplo, quando um recurso é resultante da interação de vários outros recursos. A ambiguidade dificulta a cópia direta, porque confunde os concorrentes quanto ao quê deve ser imitado – qual o recurso responsável pela vantagem? Reed e Defillippi (1990) propõem três condições que, individual ou conjuntamente, geram ambiguidade causal: conhecimento tácito, complexidade,

gerada pela interdependência entre um grande número de recursos e especificidade de ativos.

Mas, além da ambiguidade causal, outros mecanismos de isolamento protegem a base de recursos da organização. Resumidamente, apresentam-se alguns deles na tabela abaixo.

Quadro 1 - Mecanismos de Isolamento.

MECANISMO	REFERÊNCIA
Recursos como barreiras de posicionamento	Wernerfelt (1984)
Recursos únicos ou raros, que não são perfeitamente móveis	Barney (1991)
Recursos com limitada substitutibilidade estratégica por outros ativos	Dierickx e Cool (1989)
Recursos valiosos, não negociáveis ou imperfeitamente negociáveis	Barney (1991), Dierickx e Cool (1989)
Competências centrais, difíceis de replicar	Prahalad; Bettis (1986), Prahalad e Hamel (1990)
Ativos invisíveis	Itami (1987)

Fonte: Os Autores, 2013.

Compartilhando parte da base da RBV clássica, Prahalad e Bettis (1986) e Prahalad e Hamel (1990), desenvolveram conceitos importantes acerca da eficiência organizacional.

Estudando a problemática do gerenciamento de unidades diversificadas, Prahalad e Bettis (1986) propõem que as organizações operam de acordo com uma lógica dominante, que se baseia em esquemas mentais compartilhados. Em negócios diversificados, a alocação de recursos entre as unidades é praticada conforme parâmetros do sistema de conhecimentos e crenças prevalente na organização. O desempenho é, assim, função da alocação de recursos, que é função da lógica dominante.

Não seria, portanto, a simples replicação da lógica de gerenciamento do negócio central que conferiria à organização vantagem competitiva, mas sim a capacidade de se alocarem entre as unidades, conforme as competências que se

requer sejam desenvolvidas e os recursos demandados. O estudo de Prahalad e Bettis (1986) semeou o embrião do conceito de competência central, que viria a se consolidar em sequência.

Importante mencionar que a competência central (*core competence*) é o aprendizado organizacional coletivo, voltado especialmente para a coordenação de habilidades de produção variadas e para a integração de correntes tecnológicas múltiplas (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Três são os critérios elementares que caracterizariam a essencialidade de uma competência: a competência é versátil, proporciona acesso a uma ampla gama de mercados; oferece reais benefícios aos consumidores; é dificilmente imitável.

Desta forma, uma competência central não é constituída por habilidades ou tecnologias isoladas, mas por uma complexa harmonização de habilidades e tecnologias diversas (PRAHALAD; HAMEL, 1990). O domínio de um determinado conjunto de competências centrais define em quais produtos, ou serviços, a organização pode buscar participação de mercado com possibilidade de êxito. Compreender as competências centrais enriquece as dimensões de análise nas decisões estratégicas. A arquitetura estratégica deve-se desenvolver com base na competência central e assim, definir o trajeto que há de se percorrer em direção aos objetivos organizacionais.

Empreendedorismo

Nesta seção, procede-se a revisão de alguns dos principais conceitos de empreendedorismo, bem como de alguns dos principais desafios do campo. Tem-se por objetivo resgatar conceitos que orientaram a teoria correspondente e que, de alguma forma, possam contribuir para a construção teórica da interface com a RBV.

As bases da teoria empreendedora remontam ao início do século, quando publicados os trabalhos de Joseph Schumpeter. A respeito do registro de trabalhos anteriores há os datados do século XVIII, como o de Cantillon (2001) e o de Adam Smith (1985), e do século XIX como o de Jean-Baptiste Say (2002), é nos estudos

de Schumpeter que se encontra propriamente a esquematização teórica das bases do campo.

O conceito empreendedor passa pelo que Schumpeter (1982) definiu como uma nova combinação de recursos. Para o autor, o empreendedor é aquele que combina fatores de produção, produtos ou mercados de novas maneiras. O agente de mudanças responsável por inovações é o empreendedor. A inovação é, portanto, fruto da atividade do empreendedor, não do mercado. Os estudos se desenvolveram depois foram influenciados, em maior ou menor grau, pelo legado schumpeteriano, que balizou o delineamento temático do campo. Muitos deles, ou seja, tradicionais, versaram de modo variado sobre o indivíduo empreendedor.

David McClelland, psicólogo da universidade de Harvard, estudou as necessidades intrínsecas do indivíduo empreendedor que o motivam a exercer um “comportamento do empreender” (MCCLELLAND, 1961). Identificou um conjunto motivacional de três ordens: necessidade de realização, de afiliação e de poder. Em 1961, o autor apresentou sua teoria da motivação psicológica, na qual organizou seus entendimentos acerca das necessidades. A primeira necessidade – de realização – é, segundo o autor, o elemento que estimula o indivíduo a querer superar seus próprios limites, impelindo-o a situações relativamente difíceis. A segunda – de afiliação – orienta o empreendedor à pertença social, aos grupos comunitários com os quais se relaciona. A terceira – de poder – reflete a busca pelo exercício da influência sobre a esfera de vida dos demais, o que justifica, de certa forma, o desempenho da liderança.

Collins e Moore (1964) estudaram o comportamento empreendedor a partir de modelos mentais formados na infância do indivíduo. Empreendedores extrairiam motivação de conflitos não resolvidos e demandariam, constantemente, situações de autonomia, independência e autoconfiança.

Já Fillion (1999) considerou as características marcantes do indivíduo empreendedor. Na criação de novos empreendimentos, por exemplo, a conjugação entre a intensa experiência do empreendedor e sua elevada qualificação no setor em que se dá o empreendimento seria fundamental ao sucesso organizacional. Entre suas características, citam-se: criatividade, capacidade de estabelecer e de

atingir objetivos, consciência do ambiente de negócios, capacidade de aprendizagem, disposição ao risco e capacidade de inovação.

Baron e Shane (2007) afirmaram que o empreendedor é aquele quem reconhece uma oportunidade e cria algo novo. Para os autores, o conceito de “algo novo” se estende a qualquer novidade que incrementa a geração de riquezas. O indivíduo empreendedor congregaria um conjunto de habilidades essenciais ao desenvolvimento de um negócio, que se pode dar de várias formas.

Outros estudos versaram sobre o empreendimento, o objeto no qual se materializa a ação empreendedora. Tradicionalmente, o empreendimento focado pela teoria empreendedora é o *small-medium sized enterprise* (SME), e no Brasil, enfaticamente, a micro e a pequena empresa (MPE). De fato, o campo do empreendedorismo tem sido constantemente relacionado às organizações de porte reduzido. Aqui, estudos pertinentes – do campo ou relacionados – abordam o empreendimento por nuances distintas – ver, como exemplo, Mintzberg (2003), Marino *et al.* (2008), Lechner e Leyronas (2009).

Com frequência, as organizações são consideradas em meio a contextos de referências peculiares, e acabam por desvendar questões interessantes que fazem das de porte reduzido, uma categoria objetiva única. O próprio Schumpeter (1982) destinou ao empreendimento um olhar que lhe conferiu a característica de entidade personificada fundamental ao desenvolvimento econômico. Para o autor, o empreendimento é o lócus da origem de mudanças de ordem estrutural nas sociedades. Associadas à inovação, essas mudanças geram aumento e melhoria na produção de bens do comércio. Quesito essencial do raciocínio schumpeteriano, a inovação encontra no empreendimento seu berço de maturação.

De igual forma, Hagen (1969) posicionou o empreendimento no cerne da questão desenvolvimentista. Para o autor, há uma necessária interdependência entre prosperidade e mudança social. O empreendimento – para tais fins, representado por organizações nas quais se criam produtos e processos inovadores – é um mecanismo que possibilita a reversão do *status* social. O movimento empreendedor é visto como solução de desenvolvimento.

Bygrave (1997) viu no empreendimento a materialização da possibilidade da livre organização. Como direito garantido no estado moderno, a livre organização consagra-se na criação e no funcionamento de empreendimentos que oxigenam com vitalidade o mercado em que atuam e possibilitam, por conseguinte, o desenvolvimento econômico.

Outros estudos versaram sobre a dinâmica da ação empreendedora. Não seria o empreendedorismo um fenômeno pontual, mas um processo. Por esse caminho orientaram-se diversos trabalhos (SHAPERO; SOKOL, 1982, BYGRAVE, 1997, ANDERSON, 2000, ALDRICH; MARTINEZ, 2001, BARON; SANHE, 2007), alguns direta, outros indiretamente relacionados ao assunto.

Para Shapero e Sokol (1982), a complexidade do processo reflete a conglomeração das multifacetadas fontes das quais se origina o fenômeno empreendedor. Daí a impossibilidade de se chegar a um completo entendimento do processo a partir de qualquer conjunto simplório de variáveis. Em congruência, partiram os autores da ideia de que o processo empreendedor é um fenômeno coletivo. A ação empreendedora não teria por sujeito um indivíduo unicamente considerado, mas um conjunto de pessoas que, momento ou outro, tomam parte das variadas etapas de um processo.

Bygrave (1997) também adotou por pressuposto a complexidade do processo empreendedor. Embora tenha destacado especialmente a fase de sobrevivência e crescimento, é importante considerar a fase de identificação e avaliação da oportunidade por ser uma das mais difíceis. Em contrapeso, observa-se que no contexto do processo empreendedor, o porte da ideia em abstrato é insuficiente para o desenvolvimento do empreendimento. Para se empreender, é preciso converter ideia em negócio de sucesso, ou seja, materializar.

Anderson (2000) considerou como substrato do processo o ajuste havido entre fatores endógenos (relativos ao ambiente) e exógenos (referente ao indivíduo empreendedor), figurando o reconhecimento da oportunidade como o impulso inicial que os une em direção à concretização do empreendimento. Em referência ao modelo proposto, considera-se que o elo ente os fatores endógenos e exógenos se dá em devida consonância com a experiência de vida do empreendedor. Em outras

palavras, o indivíduo reconhece a oportunidade de negócio com base em pressupostos próprios que orientam a interpretação do ambiente de negócios.

Para Aldrich e Martinez (2001), estudos acerca do processo empreendedor devem contemplar seus aspectos imanentes de natureza ambiental, organizacional e individual. Importante destacar a proposição na qual se pode gerar reprodução ou inovação no processo. A primeira, consistente de atuações miméticas às praticadas pelas organizações já estabelecidas. Já a segunda, de atuações que rompem com estruturas pré-existentes. Como Shapero e Sokol (1982), Aldrich e Martinez (2001) também pressupõem o processo empreendedor como ação coletiva, na qual o fenômeno emerge a partir da atuação de uma coletividade que pratica atos imprescindíveis à sua ocorrência.

Baron e Shane (2007) consideram que, em cada fase do processo, operariam sempre variáveis de três ordens: individual, interpessoal e social, correspondentes, respectivamente, a conjuntos de fatores relacionados ao indivíduo empreendedor, às relações que se mantêm com as pessoas com as quais interage e ao ambiente social no qual atuam. A interação entre tais variáveis resulta em uma combinação que influencia diretamente o modo como se dão as fases processuais do fenômeno empreendedor.

Em síntese, a referida temática, delineada pelo conceito que a abrange, tem-se desenvolvido basicamente em algumas frentes principais: ora se cuida da figura do empreendedor, ora do empreendimento, ora do processo empreendedor. Em outras palavras, o foco oscila entre o inicial protagonista do fenômeno, a resultante do seu esforço e a ligação por meio da qual, do primeiro se conduz ao segundo.

No entanto, embora existam inúmeros estudos sobre o tema, o artigo de Shane e Venkataraman (2000) continua a ressoar até os dias atuais. Para os autores, não se poderia qualificar o campo como desenvolvido. O campo do empreendedorismo ainda carece de um modelo teórico-conceitual consolidado, pois acabou se tornando um espaço no qual correntes teóricas variadas se inserem.

Na mesma linha, Hitt *et al.* (2001) observaram que o empreendedorismo, como campo recente que é, não tinha ainda uma base teórica comumente aceita pelos pesquisadores, tampouco um paradigma metodológico para auxiliar o

desenvolvimento das pesquisas de campo, diferentemente do que ocorre no campo da estratégia, por exemplo. Sobre a definição de empreendedorismo e sobre o atual estado do campo, diversos problemas são apontados por Shane e Venkataraman (2000).

Durante muito tempo, os estudos em empreendedorismo mantiveram por foco de investigação questões sobre o empreendedor e seus feitos. A visão do fenômeno empreendedor, porém, é mais ampla. O empreendedorismo passa pelo entendimento da dinâmica de identificação de oportunidades de negócio que podem ser exploradas por indivíduos ou organizações que portam conhecimento para mobilizar recursos e realizar lucro.

Quando se fala em oportunidades, se fala em oportunidades rentáveis e relevantes, não qualquer oportunidade. Nessa linha, simplesmente abrir um negócio não qualifica um indivíduo como empreendedor. A oportunidade empreendedora é aquela oriunda de uma nova forma de combinação elementar, traduzida por Schumpeter (1982) como destruição criadora, por meio da qual se pode obter ganhos. Analisar a natureza da oportunidade e sua rentabilidade segundo Shane e Venkataraman (2000), possibilitaria aos pesquisadores identificar a exploração inicial em dois pontos: primeiro, a posse de informações anteriores que permitem a identificação da oportunidade; segundo, a capacidade cognitiva para avaliar a oportunidade.

Para os propósitos deste ensaio, consideram-se aqui duas definições: o empreendedorismo é um fenômeno relacionado à identificação e à exploração de novas oportunidades rentáveis (HITT *et al.*, 2001); a ação empreendedora implica a combinação de recursos existentes de novos modos para explorar novos mercados (IRELAND *et al.*, 2001).

A Interface RBV e Empreendedorismo

Antes de tudo, vale dizer que a pesquisa em RBV, como a pesquisa em estratégia de um modo geral, orienta-se para o estudo do desempenho organizacional. Por que algumas organizações se sobressaem? Essa é a questão

central da estratégia, para a qual variadas teorias oferecem inúmeras explicações. A pesquisa em empreendedorismo, por sua vez, orienta-se para o estudo da exploração de oportunidades de negócio e, diferentemente do campo da estratégia, não abriga muitas correntes consolidadas, embora conte com visões variadas.

Apresentando os campos em conjunto, assume-se que, conquanto distintos, se oferecem contribuições complementares mutuamente. Empreender implica construir uma base de recursos, e construir recursos implica, em algum momento, empreender. O presente artigo apoia-se nesses pressupostos para discutir a interface RBV-empendedorismo.

Recentemente, alguns estudos discutem essa interface de modo bastante profícuo. Geroski, Mata e Portugal (2010), por exemplo, desenvolvem hipóteses que relacionam a sobrevivência da organização com as condições prevalentes por ela confrontadas quando da sua fundação. Utilizam-se, para tanto, de argumentos da RBV.

Na prática, essa interface parece destinar um especial enfoque à temática das capacidades dinâmicas. Wu (2007), em seu estudo sobre *start-ups* de alta tecnologia taiwanesas, busca demonstrar que as capacidades dinâmicas contribuem para a alavancagem de recursos empreendedores que beneficiam o desempenho organizacional. As capacidades dinâmicas seriam elemento de mediação na relação entre recursos e desempenho. Nessa mesma linha, é importante citar ainda o estudo de Foss e Ishikawa (2007), onde se utilizam algumas relações conceituais para fortalecer a dimensão dinâmica da RBV, e ainda o de Liao, Kickul e Ma (2009), no qual a perspectiva das capacidades dinâmicas é utilizada para se estudar o processo de inovação em firmas empreendedoras.

Iniciamos nossas construções teóricas dizendo que, antes mesmo de se dar o fato empreendedor, há que se ter uma determinada conjuntura de recursos que possibilite a identificação da oportunidade. Faz-se desta, a primeira asserção. A identificação não se dá em meio a um vazio circunstancial, mas sim, apoia-se em fundações contextuais como recursos, por exemplo, que potencializam a oportunidade. O empreendedor, como qualquer indivíduo, é também suas circunstâncias (ORTEGA Y GASSET, 1967).

A RBV oferta conceitos para se investigar o preparo do fato, o processo de mobilização e organização de recursos e competências necessários à identificação e consequente exploração de novas oportunidades. Oferta, desta maneira, uma forma de explicar o surgimento de uma nova organização. Especificamente, volta-se para a base de recursos em meio à qual se manifesta a nascença de uma organização. Nessa linha, a questão elementar da estratégia seria: por que alguns indivíduos, ou organizações, se sobressaem na exploração de novas oportunidades? Olhar para o contexto no qual se identificam as oportunidades, sob a perspectiva da RBV, recursos e capacidades, pode contribuir para a explicação.

O contexto molda a oportunidade empreendedora, o que se alinha à ideia de Barney (1986a) sobre o conceito de “mercado de fatores estratégicos”. A oportunidade empreendedora existe porque indivíduos e organizações enxergam diferentes oportunidades de renda e avaliam de modo diferente o valor de mercado dos recursos. A oportunidade residiria nas diferenças de percepção. Perceber recursos subvalorizados pode ser o embrião de bons negócios. Para Alvarez e Barney (2001), a oportunidade empreendedora surge quando um ator descobre em um recurso, ou em combinações, valor desconhecido por outros atores. Igualmente, o contexto de recursos já existente influencia as atribuições, que são identificação de oportunidades.

Como exemplo, vale mencionar o transporte de baixo custo, onde novas empresas de táxi aéreo entraram no mercado. Pode-se entender que as bases de recursos dos empreendedores já atuantes em outras organizações, em alguma medida, auxiliaram-nos na identificação de uma oportunidade potencialmente boa na época. Contudo, embora várias tenham sido as empresas ingressantes (Gol, Passaredo, Fly, dentre outras), apenas uma conseguiu se estabelecer. Em cinco anos, segundo dados de 2006 do Departamento de Aviação Civil, a Gol já era a segunda maior empresa de táxi aéreo do país.

As ingressantes identificaram, aproximadamente, a mesma oportunidade e mobilizaram quantias altas para iniciar suas operações, mas os recursos de uma determinada empresa impulsionaram-na a ir mais adiante. Lança-se mão aqui de uma segunda asserção: a base de recursos de uma organização condiciona não

apenas a identificação da oportunidade, mas também sua exploração. O que, em estados similares, desencadeou o sucesso de uma empresa?

O fenômeno empreendedor, processualmente considerado, pressupõe sua sustentação, para além da criação de um negócio. A RBV, teoria de vantagem competitiva, trata diretamente de sustentação. A subsistência de uma organização depende da construção de vantagens competitivas, se não em níveis mais amplos, em algum nível de atuação. Olhar o empreendedorismo como processo não é muito distante de olhar uma organização em relação a outras, como construtora e sustentadora de vantagens competitivas. Em razão disto, a subsistência está para o empreendedorismo como a vantagem está para a estratégia. É essa nossa terceira asserção. Ler processos empreendedores sob a ótica dos recursos ajuda a entender não apenas o surgimento de uma nova organização, mas também seu estabelecimento.

O estabelecimento de uma organização, dependendo em alguma medida da construção de vantagens, pode ser explicado pela heterogeneidade populacional. Na tradicional lógica de empreendedorismo, o êxito na exploração de um recurso de mercado sinaliza para o fornecedor desse recurso, possibilidades de alteração de preço, que se praticadas podem implicar redução de lucro para o empreendedor. Igualmente, a entrada de novos competidores também poderia, até quando os custos de entrada se equivalessem às expectativas de retorno, implicar reduções de lucro crescentes, como se abstrai do colocado por Schumpeter (1982). De uma forma ou de outra, o argumento da heterogeneidade, elementar à RBV, muda a visão que se tem a respeito dos fenômenos.

Considerando a heterogeneidade das organizações, a RBV aponta para as peculiaridades de cada organização. O trabalho de Dierickx e Cool (1989), um dos artigos seminais da RBV, é um dos pilares do argumento da heterogeneidade. Enfoca-se o processo de desenvolvimento de recursos internos designados pelos autores por acumulação. O conceito de acumulação poderia integrar a pesquisa em empreendedorismo sublinhando a unicidade de cada processo empreendedor: recursos não negociáveis são desenvolvidos e acumulados internamente pela organização de forma a criar barreiras de acesso à exploração da oportunidade e,

com isso, impedir a exploração por fornecedores, evitando erosões nos lucros. A heterogeneidade aponta, em outras palavras, para a possibilidade de criação de mecanismos de isolamento. Destaca-se ainda, uma quarta asserção: a heterogeneidade é medida da atitude empreendedora.

Construindo recursos intangíveis, por exemplo, a organização dificulta aquisição e imitação, o que possivelmente a dota de vantagem competitiva sustentável (HALL,1992, BARNEY,1991, REED; DEFILLIPPI,1990, ITAMI, 1987). A marca de uma empresa, a saber, é um recurso intangível que pode determinar o grau de acesso ao mercado consumidor e ao financeiro. Organizações jovens, empreendidas há pouco tempo, raramente portam reputação. Construir recursos intangíveis demanda tempo. Sendo a reputação importante para a ação estratégica, a organização deve suprir essa falta de algum modo, talvez firmando parcerias com outras organizações já estabelecidas, ou talvez mediante aproveitamento do capital social do fundador.

A ambiguidade causal, conceito fundamental na RBV (LIPPMAN; RUMELT, 1982), ajuda a preservar a heterogeneidade. Quais as causas das distinções de eficiência entre as organizações? Às vezes é possível saber claramente, às vezes não. A ambiguidade dificulta que se saiba exatamente o que imitar, ou como. Embora seja difícil asseverar-se do papel do empreendedor na construção de ambiguidades, elas parecem estar intensamente relacionadas à atitude empreendedora de modo geral. As especificidades de cada processo empreendedor dão mostra disso.

Muitos são os estudos em empreendedorismo centrados na figura do empreendedor (BUSENITZ; BARNEY, 1997, BARON, 1998). O crescimento de uma organização, no entanto, condiciona-se à capacidade do empreendedor de criar processos que lhe permitam delegar. Contudo, é necessário passar de um nível de conhecimento individual para um de conhecimento organizacional. A onisciência e a informalidade são possíveis em um pequeno negócio, mas impossíveis em uma grande rede de negócios. Em situações de crescimento, pode-se ver nitidamente a transformação do conhecimento do empreendedor em recursos organizacionais

estratégicos. De toda forma, a organização particulariza-se e cria valor como consequência da atitude empreendedora.

Quinta asserção: a lógica dominante de uma organização é intensamente relacionada com a mentalidade empreendedora nela vigente. O empreendedor pode determinar sua lógica dominante desenvolvendo na organização modelos mentais implícitos sobre fatores relevantes para o negócio e, em consequência, a forma como os recursos devem ser alocados. Os conceitos de mentalidade empreendedora proposto por McGrath e MacMillan (2000), e de lógica dominante proposto por Prahalad e Bettis (1986) e por Bettis e Prahalad (1995), parecem se encaixar. Em algum grau, a mentalidade empreendedora e a lógica dominante se constroem e influenciam a formação da competência central da organização, direcionando a formação da sua base de recursos. O conceito de lógica dominante é precursor do notório conceito de competência central (*core competence*).

Ao empreender, o indivíduo empreendedor impregna a organização com o seu jeito, ou seja, tende a fazê-la à sua imagem. Em que pesem suas distintas entidades, empreendedor e empreendimento são, até certo ponto, indissociáveis (GARTNER, 1988). Com tempo e crescimento, a mentalidade individual tende a transbordar os limites individuais ganhando um caráter organizacional. Chegaria ela a modelar a competência central da organização? Ao menos, certamente, a influencia, porque está relacionada à lógica dominante da organização que, por sua vez, deve estar arraigada se for historicamente construída.

Uma sexta asserção diz respeito ao objeto de estudo padrão dos campos: a pesquisa pode-se beneficiar pelo uso de conceitos da RBV no estudo de pequenas organizações e de conceitos de empreendedorismo no estudo de grandes organizações. Os objetos imbuem-se na teoria como esta imbuí-se no objeto. A pesquisa em estratégia está “habituada”, por assim dizer, a grandes organizações, e a pesquisa em empreendedorismo, a pequenas. Como consequência, cada um dos campos carece de aparatos que abundam no outro.

Não somente conceitos, mas também métodos apropriados podem ser cambiados entre os campos. Ferramentas analíticas são desenvolvidas com base em fenômenos reais selecionados. Consolidam-se, assim, em conformidade com a

práxis científica do campo. A aproximação entre RBV e empreendedorismo é especial. A despeito de se voltarem tradicionalmente a objetos distintos, ambas as teorias tomam por base, mais ou menos explicitamente, as particularidades da organização.

Para o campo do empreendedorismo, tem ganhado importância a análise de grandes organizações, já que na economia contemporânea são cada vez mais comuns organizações que já nascem grandes. Em outro sentido, reconhece-se a relevância da faceta estratégica de toda organização (de qualquer porte), embora a pesquisa priorize as grandes corporações. Qualquer organização atua, teleologicamente, em prol de sua subsistência. A interface com o empreendedorismo desperta o campo da estratégia para a utilidade e necessidade da pesquisa empírica e teórica, voltada também para pequenas organizações.

Enfim, RBV e empreendedorismo podem se complementar. Ganham em clareza tanto o fenômeno empreendedor quanto o conceito de base de recursos, quando este é relacionado àquele e aquele a este.

Quadro 2 – Aserções teóricas

RBV	EMPREENDEDORISMO	ASSERÇÃO
Percebe-se o mercado em meio a um contexto de recursos disponíveis.	A identificação de oportunidades é função da percepção do mercado.	Recursos oportunizam oportunidades.
A atuação organizacional é função dos recursos que a organização detém, bem como de sua capacidade de desenvolver novos recursos	Em condições similares, diferentes organizações explorar oportunidades de diferentes formas.	A base de recursos de uma organização condiciona não apenas a identificação, como também a exploração de oportunidades.
O sucesso de uma organização é consequência direta do desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.	No processo empreendedor, subsiste-se sustentando vantagens.	A subsistência está para o empreendedorismo como a vantagem está para a estratégia.
A formação de recursos é um processo idiossincrático, próprio de cada organização.	A atitude empreendedora, particular que é, gera idiossincrasias.	A heterogeneidade é medida da atitude empreendedora.
As organizações operam de acordo com uma lógica dominante, baseada em esquemas mentais compartilhados que lhes são próprios.	O empreendedor imprime na organização considerações muito próprias acerca da relevância dos fatores organizacionais.	A lógica dominante de uma organização é intensamente relacionada com a mentalidade empreendedora nela vigente.
Tradicionalmente, adota por objeto de estudo fenômenos ligados a grandes organizações. Embora de um modo diferente do praticado pelas grandes, pequenas organizações também praticam estratégia.	Tradicionalmente, adota por objeto de estudo fenômenos ligados a pequenas organizações. É cada vez mais corrente a fundação de organizações que já nascem grandes.	A pesquisa pode-se beneficiar pelo uso de conceitos da RBV no estudo de pequenas organizações e de conceitos de empreendedorismo no estudo de grandes organizações.

Fonte: Os Autores, 2013.

Ao campo do empreendedorismo faltam alguns entendimentos que talvez sejam chaves para a compreensão do respectivo fenômeno. Há poucos anos, Barney, Wright e Ketchen (2001) alertavam precisar de ideias inovadoras para a RBV, relacionadas à criatividade e à ação empreendedora. Acrescer à RBV o conceito de ação empreendedora pode possibilitar um valioso entendimento alternativo do uso de recursos. Como colocado por Ireland *et al.* (2001), a ação empreendedora se dá por meio do desenvolvimento de novos recursos ou da combinação dos existentes, em formas geradoras de riqueza, sustentadas por mecanismos competitivos. Resulta, assim, da articulação de recursos.

Mais ou menos na mesma época, Barney(2003) proferiu em uma palestra afirmando:

(...) toda vez que questiono um empreendedor sobre as razões do seu sucesso, ele responde que teve uma boa ideia, se cercou de pessoas competentes e trabalhou duro. E toda vez que questiono um empreendedor sobre seu fracasso, ele diz que não sabe o que deu errado, já que ele teve uma boa ideia, se cercou de pessoas competentes e trabalhou duro. Portanto, deve haver uma explicação mais consistente para o sucesso de uma organização.

Como resultado, percebe-se haver espaço para mutualidades.

Considerações Finais

Antes de tudo, vale lembrar que por se integrarem a campos reconhecidamente importantes nos estudos em Administração, as teorias de RBV e empreendedorismo têm sido cada vez mais demandadas nas explicações que fornecem aos fenômenos para os quais se voltam. Além disso, as constantes alterações fenomênicas exigem incrementos na teoria que, teleologicamente, deve sempre prestar a alguma apropriação intelectual.

Pretendeu-se neste ensaio explorar sumariamente algumas possibilidades de troca entre os campos da RBV e do empreendedorismo. As intersecções entre os campos já vinham sendo indicadas na teoria e percebidas na prática administrativa – ver, por exemplo, Brush, Greene e Hart (2002). Em verdade, assume-se que a

formação da base de recursos pode ser vista como elemento central, tanto da RBV quanto do empreendedorismo.

A RBV evoluiu de uma visão a uma teoria amplamente difundida no campo da estratégia, voltando-se basicamente ao estudo de como se estabelece vantagem competitiva por meio de conjuntos de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e de substituir, a se desenvolverem continuamente (WERNERFELT, 1984, BARNEY, 1991, MAHONEY; PANDIAN, 1992). Igualmente, o empreendedorismo difundiu-se na área de administração, voltando-se basicamente ao estudo da identificação e exploração de novas oportunidades de negócio (HITT *et al.*, 2001, BARON; SHANE, 2007).

A pesquisa em empreendedorismo, ocupando-se da identificação e exploração de oportunidades de negócio, coerentemente acata a RBV como relevante arcabouço teórico. Não é de se pensar em fenômeno empreendedor sem se pensar na gestão de recursos e competências, fundamentais à consolidação do fenômeno. Essa gestão estratégica é inerente ao processo. Em outros termos, a teoria da RBV ajuda a entender melhor como se dá o fenômeno, porque salienta diretamente uma condição sua de ocorrência, a gestão de recursos e capacidades.

A RBV, como abordagem que enfatiza a eficiência (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), deve, em alinhamento a suas proposições básicas, considerar os comportamentos visionários individuais e grupais formadores da organização. A construção de vantagem competitiva sustentável passa pela mentalidade empreendedora. Assim, a teoria de empreendedorismo, ajudando a entender a construção da base de recursos, auxilia a compreender a construção de vantagem competitiva.

Se não é o caso de falar em uma relação sinalagmática, já que talvez as permutações não se equivalham inteiramente, deixando um saldo residual em torna, certo é que, do relacionamento entre os campos da RBV e do empreendedorismo, muito há que se aproveitar. Ganha a teoria da administração.

Na discussão que se promoveu acima, buscou-se elencar algumas asserções que, se não corroborassem, ao menos indicassem o valor contributivo do intercâmbio proposto. Finaliza-se este ensaio com alguns apontamentos referentes

às asserções colocadas que, além de ressaltar raciocínios tidos como relevantes, servem como sugestões para estudos futuros no tema.

A primeira asserção apoia-se no preparo do fato empreendedor. Assevera-se que antes mesmo de se dar o fato empreendedor, há que se ter uma determinada conjuntura de recursos que possibilite a identificação da oportunidade. Implicitamente estipula, portanto, que os indivíduos e as organizações em nível coletivo percebam e avaliam o mercado de recursos de modo diferente. Assim sendo, cabe indagar sobre o porquê dessas diferenças. Simplificadamente, por que se atribuem valores diferentes para um recurso? De antemão, considera-se que os indivíduos e as organizações não existem isoladamente, mas inseridos em contextos. Talvez haja nos contextos alguns estados ligados, por exemplo, à cultura ou ao momento histórico, sobre os quais seja possível teorizar a respeito.

A segunda asserção propõe que a base de recursos condiciona não apenas a identificação, como também a exploração da oportunidade. Adentrando a base de recursos da organização, uma vez identificada a oportunidade de negócio, sugere-se pensar como indivíduo ou organização, novos no contexto, prosseguem na sua exploração. Provavelmente, na falta de uma base madura, sustenta-se a perpetuação do fenômeno no capital social do fundador. Estudar esse capital como recurso estratégico que dá acesso a outros recursos pode ajudar a entender melhor, tanto a formação da base de recursos quanto a formação do próprio empreendimento.

Na terceira asserção, afirmou-se uma relação de correspondência: a subsistência está para o empreendedorismo como a vantagem está para a estratégia. Subsistência e vantagem competitiva são ideias essenciais a cada um dos campos. Intentou-se, assertivamente, alegar que na prática administrativa, a despeito de particulares às suas respectivas teorias, os conceitos estão muito próximos. E ainda, se pensados em conjunto, podem contribuir para o incremento da interpretação do fenômeno organizacional, que não é nem apenas subsistência do empreendimento, nem sustentação de vantagem competitiva. Trata-se de um contínuo devir direcionado ao sucesso da organização segundo seus propósitos naturais.

Por um lado, a RBV coopera para que se entenda como são formados e sustentados os recursos que mantêm a subsistência organizacional. Por outro lado e em sentido complementar, o empreendedorismo coopera para que se entenda como são formadas e sustentadas as vantagens competitivas de uma organização. Demandam-se pesquisas empíricas que se utilizem da aproximação dos conceitos na prática administrativa.

A quarta asserção coloca a heterogeneidade como medida da atitude empreendedora. Relacionadas em sentido direto, intensificando-se o nível de empreendedorismo, intensifica-se as peculiaridades. O trabalho de Dierickx e Cool (1989) é particularmente relevante nesse ponto interseccional. Construir e acumular recursos estratégicos (geradores de heterogeneidade) demandaria, de acordo com o asseverado, atitude empreendedora. Se a proposição inicial dos autores, ressaltando o fluxo e a acumulação de recursos, não deixa claro os processos aí envolvidos, propõe-se que se acrescente a ideia de atitude empreendedora que poderia lhe ofertar um substrato diferente, talvez incrementado.

Vale destacar também, a possível reflexividade havida entre a atitude empreendedora e a concepção e sustentação de ambiguidades causais. A heterogeneidade existente entre as organizações é explicada na RBV em parte pela ambiguidade causal dos recursos estratégicos, que dificulta o exercício de imitação ou substituição dos recursos pelos competidores (LIPPMAN; RUMELT, 1982, BARNEY, 1991). A compreensão da atitude empreendedora, e sua elevada carga de conteúdo tácito, possivelmente têm muito a oferecer na compreensão da ambiguidade causal e, conseqüentemente, da heterogeneidade interorganizacional.

A quinta asserção afirma relacionarem-se intensamente a lógica dominante de uma organização e a mentalidade empreendedora nela vigente. Desse modo, pode-se dizer que tanto a lógica quanto a mentalidade influenciam a constituição da base de recursos da organização. Propõe-se aqui a necessidade de se investigar empiricamente como se dão processos que ocorreriam de modo intrincado, uns pelos outros desenvolvidos: a formação da lógica dominante, a identificação de novas oportunidades, a composição da competência central e a constituição da base de recursos da organização. Com a asserção, pretendeu-se, para além de afirmar

uma relação, conjecturar que os efeitos dos elementos relacionados também estão relacionados entre si e com os próprios elementos.

Ainda no âmbito da quinta asserção, sugerem-se à apreciação dois itens que nos parecem de alta relevância: a ligação entre a lógica dominante e o modelo decisório do empreendedor, ou da organização empreendedora; e o impacto da cultura sobre a formação da lógica dominante e da mentalidade empreendedora.

A sexta asserção não se volta diretamente para proposições imediatas de uma ou outra teoria, mas aos objetos de estudo que influenciam seus pressupostos: a pesquisa pode-se beneficiar pelo uso de conceitos da RBV no estudo de pequenas organizações e de conceitos de empreendedorismo no estudo de grandes organizações. Ocasiona-se aqui outra rica possibilidade de pesquisa: entender o processo de transformação do conhecimento do empreendedor em recursos organizacionais estratégicos.

Essa mudança de nível, do individual ao coletivo, é central no processo de desenvolvimento das organizações. Em geral, uma organização inicia suas atividades de forma pequena e desenvolve-se crescendo. Não é por incrementar seu porte que deixa a organização de qualificar-se como empreendedora, embora – reconhece-se – os conceitos de empreendedorismo já não se lhe ajustam tão bem quanto antes. Propõe-se, para melhor se entender a transição de fases por que passa a organização, que as ideias do campo do empreendedorismo sejam maturadas também na aplicação ao recinto de organizações em crescimento e das grandes corporações.

Em síntese, entender o processo de conversão do conhecimento do empreendedor em recursos organizacionais estratégicos implica valer-se do propósito da sexta asserção, fazendo-se mesclar os objetos de estudo da RBV e do empreendedorismo, o que faz sentido, já que ambas as teorias estão voltadas à administração de organizações.

Referências

ALDRICH, H. E.; MARTINEZ, M. A. Many are called but few are chosen: an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 4, p. 41-56, Summer. 2001.

ALVAREZ, S.; BARNEY, J. B. How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 1, p. 139-148, 2001.

ANDERSON, A. R. The protean entrepreneur: the entrepreneurial process as fitting self and circumstance. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 201-234, September. 2000.

BARNEY, J. B. Strategic Factor Markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986a.

_____. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986b.

_____. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997.

_____, J. B. Palestra proferida na *Terceira Conferência da Iberoamerican Academy of Management*. São Paulo, Dez. 2003.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 625-642. 2001.

BARON, R. Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently from other people. **Journal of Business Venturing**, v. 13, p. 275-94, 1998.

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

BETTIS, R. A.; PRAHALAD, C. K. The dominant logic: retrospective and extension. **Strategic Management Journal**, Baffins Lane – England, v.16, n.1, p. 5-14, Jan.1995.

BETTIS, R. A.; HITT, M. The new competitive landscape. **Strategic Management Journal**, Baffins Lane – England, v.16, Summer Special Issue, p. 7-20, 1995.

BROWN, S.; EISENHARDT, K. **Competing on the edge**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 20-35, Jan./Mar. 2002.

BUSENITZ, L. W.; BARNEY, J. B. Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n.1, p. 9-30, 1997.

BYGRAVE, W. D. The entrepreneurial process. In: BYGRAVE, W. D. (Ed.). **The portable MBA in entrepreneurship**. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997. p. 1-26.

CANTILLON, R. **Essay on the nature of commerce in general**. New Brunswick: Transaction Publishers, 2001.

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, 2012.

COLLINS, O. F.; MOORE, D. G. **The enterprising man**. East Lansing: Michigan State University, 1964.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990's. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 4, p. 118-128, Jul. 1995.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, Providence, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, Abr./Jun. 1999.

FOSS, N., J. Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. In: FOSS, N., J. (org.). **Resources, firms and strategies**: a reader in the resource-based perspective. 1 ed. Oxford: Oxford University Press, 1997. cap. 1, p. 3-18.

FOSS, N. J. ISHIKAWA, I. Towards a Dynamic Resource-based View: Insights from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory. **Organization Studies**, v. 28, n. 5, p. 749-772, 2007.

GARTNER, W. B. Who is an entrepreneur? Is the wrong question. **American Journal of Small Business**, v. 12, n. 4, p. 11-32, 1988.

GEROSKI, P. A.; MATA, J.; PORTUGAL, P. Founding conditions and the survival of new firms. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 5, p. 510-529, May, 2010.

HAGEN, E. E. **As origens do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fórum Editora, 1969.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v.13, n. 2, 1992.

HITT, M. et al. Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 479-491, 2001.

IRELAND, D. et al. Integrating entrepreneurship actions and strategic management actions to create firm wealth. **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 1, p. 49-63, 2001.

ITAMI, H. **Mobilizing invisible assets**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.

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

LIAO, J.; KICKUL, J. R.; MA, H. Organization Dynamic Capability and Innovation: An Empirical Examination of Internet Firms. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 3, p. 263-286, Jul. 2009.

LIPPMAN, S.; RUMELT, R. Uncertain immitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **Bell Journal of Economics**, v. 13, p. 418-38, 1982.

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

MARINO, L. D. et al. Environmental Shocks and SME Alliance Formation Intentions in an Emerging Economy: Evidence from the Asian Financial Crisis in Indonesia. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 1, p. 157-183, Jan. 2008.

MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton (NJ): Van Nostrand, 1961.

MCGRATH, R. G.; MACMILLAN, I. **The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ORTEGA Y GASSET, J. **Meditações do Quixote**. São Paulo: Iberoamericana, 1967.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-188, 1993.

PRAHALAD, C. K.; BETTIS, R. A. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 6, p. 485-501, Dec./Nov., 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p. 79-91, May, 1990.

REED, R.; DEFILLIPPI, R. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.

RUMELT, R. P. (1984) Towards a strategic theory of the firm. In: FOSS, N. (org.). **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford: Oxford University Press, 1997. cap. 11, p. 131-145.

SAY, J. B. **Traité d'économie politique: ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent ou se consomment les richesses**. Paris, 1803. In: Tremblay, J.

M. Quebec, 2002. Disponível em: <<http://uqac.ca>>. Acesso em: 05 de outubro de 2008.

SCHENDEL, D. E. Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v. 11, Summer, p. 1-3, 1990.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SHAPERO, A.; SOKOL, L. The social dimensions of entrepreneurship. In: KENT, C. A.; SEXTON, D.; VESPER, K. (Eds.). **Encyclopedia of Entrepreneurship**. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1982. p. 72-90.

SMITH, A. **A riqueza das nações**: investigação sobre a sua natureza e suas causas. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

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

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

WU, L. Y. Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 5, p. 549-555, May 2007.