

AS COMPETÊNCIAS DO EMPREENDEDOR COMO FATOR GERADOR DE VANTAGEM COMPETITIVA NAS MPEs: UM ENSAIO TEÓRICO A PARTIR DA ABORDAGEM DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Autoria

Lucas Guimarães Alves Santos Baesso - lucasgbaesso@gmail.com
Mestr em Admin e Desenv Empresarial – MADE / UNESA - Universidade Estácio de Sá

Alline Alexandre de Sousa Leônidas - allinanda@hotmail.com
Mestr em Admin e Desenv Empresarial – MADE / UNESA - Universidade Estácio de Sá

Aline dos Santos Barbosa - aline8barbosa@gmail.com
Mestr em Admin e Desenv Empresarial – MADE / UNESA - Universidade Estácio de Sá

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: O conhecimento, as habilidades e os distintos traços de personalidade formam as características do empreendedor, as quais alguns autores intitulam de competências. Observa-se no contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) a importante atuação do empreendedor na aquisição e utilização dos recursos da empresa, destacando a relevância da atitude empreendedora como um significativo meio de criação de valor nas organizações frente as mudanças no mercado. O presente ensaio teórico apresenta uma visão crítica quanto ao protagonismo do empreendedor sobre o desempenho empresarial nas MPEs.

Objetivo/proposta: Este ensaio teórico objetiva compreender o papel central do empreendedor como fator gerador de vantagem competitiva nas MPEs, sob o olhar crítico da abordagem das capacidades dinâmicas no âmbito da Visão Baseada em Recurso (VBR).

Procedimentos Metodológicos (caso aplicável): Trata-se de um ensaio teórico que busca discutir os elementos fundamentais de geração de vantagens competitivas para MPEs, em sua relação com o conjunto de competências e características do empreendedor, a partir de uma visão crítica sobre a literatura de Empreendedorismo, Competências Empreendedoras e da VBR.

Principais Resultados: é proposto um Modelo Analítico, o qual coloca as características e competências do empreendedor como precursores da manifestação de Capacidades Dinâmicas por MPEs. São elencados quatro grupos de Capacidades Dinâmicas: Adaptativa; de Reconfiguração; Organizacional e de Geração de Novas Ideias, cada qual tendo como antecedentes um conjunto distinto de características e competências empreendedoras.

Considerações Finais/Conclusão: Tendo em mente que os processos de identificação de oportunidades e exploração de recursos podem ser diferentes nos reinos da estratégia e do empreendedorismo torna-se imperativo o estabelecimento de novos modelos analíticos voltados às especificidades destas firmas. Este ensaio teórico mostra que as características e competências empreendedoras atuam como precursoras das capacidades dinâmicas,

potencializando a geração de vantagens competitivas. Sugerimos a condução de estudos empíricos que se aprofundem na relação proposta por este ensaio teórico.

Contribuições do Trabalho: o modelo analítico proposto por este ensaio teórico contribui para o esforço de se aprofundar no entendimento dos elementos fundamentais das vantagens competitivas, ao relacionar características individuais do empreendedor e suas competências à manifestação de capacidades dinâmicas por MPEs, reforçando a influência individual do empreendedor sobre o desempenho da firma.

Palavras-Chave: Competência do Empreendedor; Teoria da Visão Baseada em Recursos-VBR; Capacidades Dinâmicas; MPEs.

1. Resgatando o papel central do empreendedor sobre o desempenho empresarial

O empreendedor é o eixo propulsor de todo seu sistema econômico, carregando consigo o processo de inovação capaz de promover revoluções nas estruturas econômicas e sociais (SCHUMPETER, 1997). No Brasil, 99% dos empresários estão à frente de Micro e Pequenas Empresas (MPEs), responsáveis por cerca de 30% do PIB e 54% dos empregos formais, e impactam a renda e a vida de 21 milhões de pessoas que delas dependem diretamente (SEBRAE, 2023). Contudo, menos de 36% das MPEs consegue sobreviver por mais de cinco anos (IBGE, 2020).

Devemos ter em mente que as firmas menores não são versões reduzidas das grandes corporações: elas possuem estruturas organizacionais distintas, estilos gerenciais próprios e meios específicos de responder ao ambiente que afetam sua competitividade. As MPEs destacam-se por sua capacidade de adaptação às necessidades do mercado com agilidade e flexibilidade, mas, por outro lado, apresentam comportamentos de aversão ao risco e baixa capacidade de obtenção e mobilização de recursos para atender a objetivos específicos (MAN; LAU & CHAN, 2002).

Os estudos sobre administração estratégica em MPEs mostram-se, no geral, pouco conclusivos no estabelecimento da relação entre estratégia e obtenção de vantagens competitivas sustentáveis ou desempenho superior por estas firmas (GIBCUS e KEMP, 2003). As teorias clássicas no campo da estratégia para MPEs, com viés economicista, as examinam sob a ótica de modelos adaptados a partir de análises voltadas para grandes empresas (ROBINSON et. al., 1984), tornando necessária a elaboração de abordagens teóricas que melhor compreendam o papel da estratégia levando em consideração a centralidade do papel dos aspectos pessoais e subjetivos do empreendedor sobre o potencial de sucesso destas firmas (PEPPLE; ENUOH, 2020).

Um possível caminho seria assumir que, ao invés de constituir apenas uma limitação, a ausência de estratégia formal ou explícita por MPEs pode também ser vista como uma virtude (CONNOR, 2002). A falta de processos claros de formulação estratégica e de sistematização de sua execução por estas firmas não impede que elas obtenham vantagens competitivas por meio do uso eficiente de seus recursos e capacidades (BARNEY; HESTERLY, 2019). A ausência de separação entre propriedade e controle nas pequenas firmas sugere que os proprietários são eles mesmos os responsáveis pelo direcionamento e desenvolvimento de suas firmas (PEPPLE; ENUOH, 2020). O interesse nas competências empreendedoras surge, portanto, da busca pelo entendimento das habilidades e comportamentos necessários ao sucesso do empreendedor. Para desempenhar com sucesso sua tarefa principal – conduzir a firma em direção ao estabelecimento de vantagens competitivas que possibilitem a obtenção de desempenho superior (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010) – o empreendedor deve possuir recursos individuais próprios que facilitem o reconhecimento de oportunidades e a orquestração dos recursos da firma para explorá-las (ALVAREZ; BUZENITZ, 2001).

Considerando a relevância das MPEs para o contexto econômico brasileiro (SEBRAE, 2023), que a firma pode ser vista como um conjunto de recursos e capacidades (BARNEY, 1991), que o empreendedor pode ser visto como um sujeito de características e habilidades únicas (GARTNER, 2001) e que os processos de identificação de oportunidades e exploração de recursos podem ser diferentes nos reinos da estratégia e do empreendedorismo (PEPPLE; ENUOH, 2020), é imperativa a reflexão acerca da influência dos elementos cognitivos e comportamentais do empreendedor, bem como da sua manifestação em competências, sobre o desempenho competitivo das MPEs. Embora a perspectiva das capacidades dinâmicas

(EISENHARDT; MARTIN, 2000; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; TEECE et al., 1997), no âmbito da Visão Baseada em Recursos (VBR), expanda a concepção da firma enquanto conjunto de recursos (BARNEY, 1991), ao trazer a importância da habilidade da firma em integrar, construir e reorganizar seus recursos para fazer frente às mudanças, são necessárias reflexões acerca dos elementos do comportamento humano ligados à geração de vantagens competitivas (BARNEY et. al., 2011). Este é o objetivo central deste ensaio teórico que, partindo de um olhar crítico, avança na compreensão sobre o papel central do empreendedor em termos de suas características e competências, sobre a construção de capacidades dinâmicas em MPes.

2. O empreendedor e suas competências

O empreendedorismo é amplamente entendido como o eixo dinâmico do capitalismo, sendo o empresário reconhecido como força motriz do sistema de mercado (SCHUMPETER, 1934). Sua postura proativa frente à ambientes incertos (McGRATH et. al., 1992) e sua habilidade em converter ideias criativas – ligadas, muitas vezes, a recursos comumente tidos como homogêneos – em resultados heterogêneos são capazes de fazer de sua firma a escolha superior no mercado (ALVAREZ; BUZENITZ, 2001). O estudo do empreendedorismo, portanto, pauta-se por explorar o comportamento individual de identificação e criação de oportunidades (ZAMPIER; TAKAKASHI, 2011) e os traços pessoais que tornam possível produzir desempenho superior nos negócios (PEPPLE; ENUOH, 2020).

As definições clássicas de Schumpeter (1934) evidenciam a importância da iniciativa para o empreendedor, que é definido como um inovador dentro do processo de destruição criativa – por meio do qual a riqueza é criada, quando estruturas de mercado existentes são interrompidas pela introdução de novos produtos, ou serviços que alteram a configuração de recursos deste e fazem novas firmas crescerem. De forma análoga, Morris e Lewis (1995) entendem o empreendedorismo como uma maneira de pensar e agir inovadora, proativa e aventureira de forma a criar novas formas de valor. Ser inovador, portanto, é possuir uma tendência em se engajar e dar apoio à novas ideias, novas coisas, experimentação e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (LUMPKIN; DESS, 1996). O empreendedorismo também está ligado à tomada de riscos, entendida como uma tendência aventureira em capturar oportunidades, isto é, a habilidade de capturar novas oportunidades de negócios de forma ousada e sem garantidas de sucesso em um empreendimento (YI; DUVAL-COUEIL, 2018). A tomada calculada de riscos envolve, portanto, a disposição em comprometer recursos significativos em um projeto que possui razoáveis chances de fracasso, mas também esforços criativos para mitigar, alavancar ou dividir os variados riscos (MORRIS et. al., 2002). A pro atividade, por sua vez, pode ser entendida como a tendência progressiva da busca pela competitividade quanto ao comportamento orientado ao futuro e às metas, em busca de oportunidades de mercado (YI; DUVAL-COUEIL, 2018). Reflete uma atitude desafiadora e direta no sentido da criação de desempenho frente à competição (LUMPKIN; DESS, 1996), fazendo acontecer o que é preciso não importando os meios necessários para tal (MAN et. al., 2002). Quanto mais inovadora, tomadora de riscos e proativas forem as atividades de uma firma, mais empreendedora ela será – o empreendedorismo não seria, portanto, uma questão de sim ou não, mas sim uma questão de grau (MORRIS et. al., 2002) e poderia ser descrito como um conceito multidimensional de inovação, pro atividade e tomada de risco (COVIN; MILLER, 2014).

As pesquisas ligadas à identificação da existência de traços psicológicos e sociais específicos aos empreendedores tiveram suas raízes na noção de que indivíduos que empreendem em suas

próprias organizações seriam, de alguma maneira, diferentes daqueles que se empregam em organizações maiores (BUZENITZ; BARNEY, 1997). Desde McClelland (1961), estudos buscaram estabelecer o perfil do empreendedor nos termos de suas características e comportamentos. Certas características comportamentais do empreendedor são passíveis de serem identificadas na literatura: seriam indivíduos descritos como tomadores de risco e individualistas (McGRATH et. al., 1992), de personalidade multifacetada (GARTNER, 2001), sonhadores (SCHUMPETER, 1997), criativos e altamente conscientes do ambiente em que vivem (FILION, 1999), dotados de fatores cognitivos como pensamento contra factual, excesso de confiança e suscetibilidade à vieses cognitivos (BARON, 1998), de liderança (MITCHELL et. al., 2007) e de habilidades relacionais que permitem a ele interagir socialmente de forma a organizar os recursos necessários para empreender seus projetos (ZAMPIER; TAKAKASHI, 2011). O empreendedor detém, portanto, um conjunto de características que o reconhece e o diferencia dos demais indivíduos em seu modo e ser e agir (LORENTZ, 2015). As Características do Comportamento Empreendedor (CCEs) podem ser reunidas em três grandes categorias, conforme Quadro 01:

Quadro 1. Características do Comportamento Empreendedor

Categoria	Característica	Comportamentos
Realização Impulso em direção à desafios e mudança nas condições do ambiente, de forma a satisfazer seus objetivos pessoais.	Busca de oportunidade e iniciativa	Faz as coisas antes de solicitado, ou antes de forçado pelas circunstâncias; age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; e aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio e obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
	Correr risco calculado	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; age para reduzir riscos ou controlar os resultados; e coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
	Persistência	Age diante de um obstáculo significativo; age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; e faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
	Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato; age de modo a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; e desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
	Comprometimento	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento das metas e objetivos; colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; e esmera-se em manter os clientes satisfeitos.
Planejamento Conhecimento prévio dos processos e / ou capacidade de obter informações para conduzir o negócio na direção correta.	Busca por informação	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; e consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

	Estabelecimento de metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; define metas de longo prazo, claras e específicas; e estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.
	Planejamento e monitoramento sistemático	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais; e mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
Poder Maestria em converter planejamento em ação por meio da cooperação.	Persuasão e rede de contatos	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; e age para desenvolver e manter relações comerciais.
	Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; e expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Elaboração própria a partir de McClland (1961); Minello et. al. (2017, p. 76).

O encontro entre características e comportamento empreendedor levou ao estabelecimento da ideia de competência empreendedora, a qual seria entendida como um corpo de conhecimento, habilidades e características pessoais, refletidas em atitudes ou visões, direções e motivações que contribuem de diferentes maneiras para o pensamento ou ação concreta nos negócios (SNELL; LAU, 1994). Uma competência pode ser entendida como uma característica de alto nível, que é influenciada pela experiência do empreendedor, seus estudos e treinamentos, além de circunstâncias familiares, sociais e demográficas (BIRD, 1995).

São diversas as competências que podem ser associadas ao papel do empreendedor. Na literatura é possível identificar como construtos competências relacionadas ao reconhecimento, seleção e aproveitamento de melhores oportunidades (TIMMONS et. al., 1977); à vontade de empreender grande esforço pessoal para desempenho de suas funções (LOW; MACMILLAN, 1988); ao foco na inovação (BAUM, 1994); ao emprego e organização de recursos (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010); e a aspectos relacionais, incluindo motivação, liderança e relacionamentos interpessoais (MITCHELL et. al., 2007). Buscando entender a relevância das competências do empreendedor na geração de competitividade nas MPEs, Man e Lau (2000) estabeleceram uma categorização destas competências em seis áreas, identificadas a partir de estudos empíricos conduzidos entre 1993 e 1999, conforme Quadro 2:

Quadro 2. Categorização das Competências Empreendedoras	
Competências Empreendedoras (Áreas)	Exemplos de Comportamentos Relacionados
Competências de oportunidade: relacionadas à identificação, avaliação e procura por oportunidades de mercado.	Identificar oportunidades de negócio a partir de experiências prévia relacionamentos, mudanças no ambiente ou novos canais de distribuição; avaliar lacunas de mercado não preenchidas e tendências; buscar novas oportunidades de negócio.
Competências de relacionamento: ligadas às interações individuais entre pessoas ou entre pessoas e grupos.	Construir e manter relacionamentos com clientes existentes ou potenciais, fornecedores e colaboradores; utilizar essas redes de relacionamento para fortalecer as oportunidades de negócios; utilizar relações de confiança previamente construídas para promover produtos ou serviços; comunicar-se eficientemente com consumidores.

Competências conceituais: relacionadas às diversas habilidades conceituais que são refletidas no comportamento do empreendedor.	Pensar intuitivamente, ser observador, tomar decisões de forma rápida e intuitiva para a resolução de problemas ou aproveitamento de oportunidades; ver o ambiente de mercado por outros ângulos, inovar e buscar soluções alternativas; avaliar os riscos de permanecer em um mercado com condições desfavoráveis, entrar em um novo mercado ou construir novas capacidades.
Competências organizacionais: relacionam-se à coordenação dos diferentes recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos, sejam eles internos ou externos à firma.	Planejar as operações e a alocação dos diferentes recursos; liderar e motivar colaboradores; delegar responsabilidades à colaboradores capazes em um sistema efetivo de processos; promover o controle organizacional por meio de um sistema eficaz de recompensa e punição.
Competências estratégicas: relacionadas ao estabelecimento, avaliação e implantação das estratégias da firma.	Estabelecer uma visão de longo prazo do negócio; estabelecer e avaliar metas; utilizar de forma eficiente os recursos e capacidades da firma; promover mudança estratégica de forma a fazer frente às alterações no ambiente de mercado.
Competências de comprometimento: são aquelas que impulsionam o empreendedor a seguir em frente com os negócios.	Comprometer-se com os objetivos de longo prazo do negócio em detrimento de ganhos de curto prazo; ser capaz de recomeçar após falhas; dedicar tempo e trabalho duro ao negócio; possuir valores e crenças ligadas ao trabalho árduo.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Man e Lau (2000, p.132).

A manifestação adequada das competências empreendedoras é capaz de produzir desempenho superior aos negócios (PEPPLE; ENUOH, 2020). Em ambientes competitivos, espera-se que o empreendedor possua competências específicas, sejam elas inatas ou aprendidas (SÁNCHEZ, 2013), de forma que sejam capazes de conduzir seus negócios no sentido da criação de valor (PEPPLE; ENUOH, 2020). Empreendedores mais competentes são capazes de explorar melhores oportunidades de mercado, se adaptar melhor às mudanças no ambiente e formular estratégias que se encaixam melhor ao seu negócio (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010). Tendo o empreendedor papel central na condução dos negócios (RATTNER, 1985), sobretudo em firmas menores (BIRD, 1995), evidencia-se a relevância do estudo das competências empreendedoras e da busca do entendimento acerca do potencial das mesmas em influenciar seu desempenho competitivo (MAN et. al., 2002).

No campo da estratégia empresarial, a perspectiva das Capacidades Dinâmicas no âmbito da VBR traz consigo a busca por clarificar a extensão da capacidade da organização e explicar como competências e recursos podem florescer como fonte de vantagem competitiva. Partido da definição de capacidade dinâmica como a propensão da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências (TEECE et. al., 1997), é possível conciliar no campo teórico a VBR e o empreendedorismo: ambos campos partem de um atributo comum – a heterogeneidade das firmas – e adotam as mesmas unidades de análise, os recursos e as capacidades (ALVAREZ; BUZENITZ, 2001).

3. Perspectiva das Capacidades Dinâmicas no âmbito da VBR: um olhar crítico sobre sua adequação à realidade das pequenas empresas

O papel da estratégia empresarial é lidar minha experiência com a profa. dra. Aline está sendo maravilhosa. Sempre muito atenciosa, paciente, respeitosa e acolhedora. Explica de forma clara

e objetiva, consegue deixar as faces da pesquisa mais leve. Super recomendo seu programa de orientação. Foi uma escolha assertiva e transformadora.

com a competição, isto é, entender o posicionamento da firma frente ao ambiente competitivo de forma a posicioná-la em direção à geração de vantagens competitivas (BARNEY, 1991). Assim como as demais disciplinas ligadas às ciências sociais aplicadas, o campo da estratégia empresarial se organizou em torno de uma questão central de pesquisa: “Por que algumas firmas superam de forma persistente o desempenho de outras?” (BARNEY; ARIKAN, 2005).

Na busca pela resposta à tais questionamentos, começou-se a olhar para dentro da firma. Este olhar resultou na emergência de um novo paradigma para o campo da estratégia empresarial, a VBR, que entende a estrutura da indústria como um resultado da eficiência das firmas – e não como o fator definidor do potencial competitivo destas – para indicar que os desempenhos variam entre as firmas devido às diferentes dotações de recursos entre elas (RUMELT, 1984). Seus conceitos elementares baseiam-se em trabalhos anteriores como o de Penrose (1959), que descreve a firma como um conjunto de recursos e para quem é a heterogeneidade dos serviços disponíveis a partir dos recursos em posse das firmas que confere a cada uma delas seu caráter único. A definição de recursos trazida por Wernerfelt (1984) – os quais seriam ativos tangíveis e intangíveis que estão ligados de forma semipermanente à firma – e sua defesa da possibilidade de se desenvolver uma teoria da vantagem competitiva baseada nos recursos controlados pela firma foi seguida por estudos (RUMELT, 1984) que buscaram construir uma teoria normativa para a VBR. Em seu famoso artigo de 1991, Barney apresentou o que foi considerado a primeira formalização de um modelo abrangente e empiricamente testável da VBR – que se tornou uma literatura de referência para o campo da estratégia empresarial (NEWBERT, 2007).

Em seu modelo, Barney (1991) parte de duas suposições fundamentais acerca dos recursos e capacidades: sua heterogeneidade e imobilidade. Os recursos podem ser definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a firma controla e que pode utilizar para conceber e implementar suas estratégias (BARNEY, 1991). Já as capacidades são entendidas como os recursos tangíveis e intangíveis que permitem à firma tirar máxima vantagem dos outros recursos controlados por ela. A heterogeneidade se refere ao fato de que diferentes firmas podem possuir diferentes conjuntos de recursos e capacidades, mesmo quando operam em uma mesma indústria. Já a imobilidade estabelece que alguns recursos ou capacidades são inelásticos de acordo com a oferta ou custo, ou seja, pode ser muito custoso para as firmas adquirirem ou desenvolverem recursos que não possuem (PRIEM; BUTLER, 2001). Assim, os benefícios advindos dos recursos ou capacidades heterogêneos podem persistir ao longo do tempo (BARNEY; HESTERLY, 2019).

A VBR, portanto, coloca que as firmas podem obter vantagem competitiva graças à heterogeneidade de recursos e capacidades, e propõe o entendimento de como elas são atingidas e sustentadas ao longo do tempo (BARNEY; 1991; EINSENHARDT e MARTIN, 2000). Uma firma atinge vantagem competitiva quando é capaz de colocar em prática estratégia que gere valor econômico superior aos seus competidores num determinado mercado de produtos, e tal vantagem é sustentável quando as demais firmas são incapazes de duplicar os benefícios de tal estratégia (BARNEY; HESTERLY, 2019).

A VBR estabelece que se uma firma possui recursos valiosos que poucas outras firmas possuem, e se para essas outras firmas é muito custoso ou difícil imitá-los, então provavelmente a firma controladora destes recursos possuirá vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2019). Dentro desta visão, para transitar entre os diferentes cenários competitivos em direção a uma vantagem competitiva sustentável para seus negócios, a firma deve se atentar para a gestão de seus recursos na direção da construção de competências, levando em conta quatro critérios

hierarquicamente constituídos: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO) (BARNEY; HESTERLY, 2019). E, como cada recurso ou capacidade sofre influência da combinação de três forças fundamentais do mercado (escassez da oferta deste recurso, sua demanda gerada no mercado e sua apropriação pela empresa), os recursos não devem ser avaliados isoladamente (BARNEY et. al., 2011).

À parte de seu enorme sucesso e de sua extensiva aplicação nas últimas décadas para a análise dos mais variados fenômenos, a VBR não foi imune a críticas ao longo de sua evolução. Enquanto teoria que busca explicar a obtenção de vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo, extraída a partir dos recursos e capacidades de uma firma, a VBR não distingue possíveis diferenças fundamentais no processo de criação de valor que derivam dos diferentes tipos de recurso (KRAAIJENBRINK et. al., 2010). Embora parta de uma definição ampla sobre o que são recursos (DENRELL et. al., 2003), é aplicada a todos eles a mesma lógica, o que deixa em aberto questões relevantes sobre como são determinados, reconhecidos e aplicados recursos estratégicos (CONNOR, 2002) e confere à principal unidade de análise da VBR um caráter axiomático e à própria teoria um caráter tautológico (PRIEM; BUTLER, 2001). Outro importante elemento tautológico apontado pela literatura na VBR está ligado à possibilidade de sustentação de vantagens competitivas de longo prazo em mercados dinâmicos, que não conseguiria ser explicada por meio do arcabouço teórico estático da VBR (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Visando o preenchimento destas lacunas, nas últimas décadas foram propostas novas abordagens no sentido de se expandir teoricamente a VBR. Com foco na orquestração dos recursos em ambientes de rápida mutação, ou seja, no rompimento do caráter estático da VBR, a abordagem das capacidades dinâmicas mostra que os recursos e capacidades podem ser continuamente adaptados, integrados ou reconfigurados em outros recursos e capacidades (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE et. al., 1997; HELFAT; PETERAF, 2003). Assim, maior atenção vem sendo dada à relação entre os recursos e sua operacionalização a partir da noção de que o potencial de geração de valor de um recurso está relacionado à estratégia escolhida e colocada em prática pela firma (NEWBERT, 2007). Em ambientes dinâmicos, são renovadas constantemente as oportunidades e ameaças relacionadas ao conjunto de recursos de uma firma, mesmo que ela não busque ou perceba tais mudanças (DENRELL et. al., 2003).

Em um nível conceitual mais amplo, o desempenho da firma é determinado por uma combinação diversa de fatores que incluem – além das ações da própria firma – fatores externos ao seu controle como eventos históricos, contextos de mercado e condições da indústria. Por isso, as firmas muitas vezes são incapazes de manter suas vantagens competitivas por estas estarem baseadas em recursos que podem não ser mais apropriados ou suficientes para tal quando há uma reconfiguração nas condições externas (WEAVEN et al., 2021). Por tratar da capacidade adaptativa da firma frente ao dinamismo do ambiente, isto é, em como as firmas podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em ambientes em mutação, o tema das capacidades dinâmicas ganhou relevância na última década e constitui hoje um influente ramo nas atividades de pesquisa em administração (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Teece et. al. (1997) conceituam as capacidades dinâmicas como a habilidade da firma em integrar, reconfigurar, obter e se desfazer de recursos de forma a se adaptar às mudanças de mercado ou até mesmo criá-las. Fundamentais para a obtenção de vantagem competitiva, as capacidades dinâmicas abrangem compreender o contexto do ambiente e aproveitar as oportunidades e / ou gerenciar ameaças. E, quando orquestradas adequadamente, são capazes de

sustentar o sucesso das iniciativas de inovação de uma firma, permitindo a ela capturar valor e desempenho financeiro superior no longo prazo (TEECE, 2014).

Já Eisenhardt e Martin (2000), embora partam do conceito de capacidades dinâmicas definido por Teece et. al. (1997), argumentam que a obtenção de vantagem competitiva se dá pela configuração de recursos mais do que por suas capacidades. Tal visão substitui a ênfase no caráter específico das capacidades dinâmicas e no dinamismo do ambiente pela ênfase no caráter homogêneo das capacidades (cuja funcionalidade pode ser replicada) e na sua variação conforme o dinamismo do ambiente, ressaltando que não necessariamente empresas que atuam em ambientes dinâmicos possuem capacidades dinâmicas (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Sob essa ótica, os fundamentos das capacidades dinâmicas são a capacidade de criar mudanças no mercado e a capacidade de reação às mudanças externas, sendo elas produto da combinação de capacidades de rotinas simples e relacionadas entre si (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Outros autores, contudo, destacam o papel dos comportamentos e influências individuais sobre as capacidades dinâmicas de uma firma, trazendo à tona o papel da capacidade de detecção às mudanças externas – entendidas enquanto capacidade de identificar, interpretar e buscar oportunidades em uma mudança no ambiente.

A despeito das diferentes abordagens, a literatura sobre capacidades dinâmicas enfatiza seu diferencial competitivo (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). A capacidade de reorganizar seus recursos permite às firmas continuarem a perseguir sua estratégia primária de criação de valor – por meio da mudança na forma de resolução de problemas ou antecipação a eles – partindo da integração do conhecimento interno às fontes externas para oferecer novas soluções inovadoras que atendam necessidades dos clientes). Em síntese, as capacidades dinâmicas envolvem esforços direcionados para a busca por novas configurações de recursos, habilidades e competências que permitam obtenção e manutenção de vantagens competitivas sobre a concorrência, e, por consequência, retornos financeiros superiores (HELFAT; MARTIN, 2015). A operacionalização por Teece et. al. (1997) das capacidades dinâmicas como a percepção de oportunidades, seu aproveitamento e a reconfiguração de recursos tangíveis e intangíveis da firma visando alcançar vantagem competitiva, e o destaque conferido do papel do gestor em suas dimensões cognitivas, de capital social e de capital humano nesta tarefa (HELFAT; MARTIN, 2015), encontram eco nas visões empreendedoras sobre a firma (LIPPARINI; SOBRERO, 1994) visto ser a identificação, seleção e adequado aproveitamento de oportunidades a principal função do empreendedor (GAMETI, 2022; MAN; CHAN, 2002).

A evolução da VBR vem caminhando, portanto, no sentido de abrir a ‘caixa preta’ da geração de vantagens competitivas (PRIEM; BUTLER, 2001) ao aceitar o desafio da busca por suas fontes elementares (TEECE, 2014), tarefa esta que é especialmente complexa quando se trata de empresas menores. Partindo de uma metáfora Ricardiana, onde as firmas são vistas como entidades atomizadas que visam ganhos anormais num ambiente competitivo de livre mercado (KRAAIJENBRINK et. al., 2010), e apoiada pelas suposições da heterogeneidade e imobilidade dos recursos capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1991), a VBR assume que as firmas são entidades maximizadoras de lucro dirigida por agentes racionais, se movendo de forma razoavelmente previsível em direção ao equilíbrio (LEIBLEN, 2003). Embora a perspectiva das capacidades dinâmica incorpore elementos comportamentais e cognitivos e estabeleça importantes relações com os aspectos elementares do empreendedorismo e da incerteza vinculados a eles, a VBR continua tendo seu foco em firmas com estratégias

formalmente organizadas e que estejam insatisfeitas com sua posição competitiva, o que pode não se aplicar às firmas menores (CONNOR, 2002; KRAAIJENBRINK et. al., 2010).

Ademais, os contextos enfrentados pelo empreendedor para tomada de decisão tendem a ser mais complexos, ressaltando a importância da heurística e dos vieses cognitivos, característicos do processo decisório dos empreendedores, na obtenção de resultados bem-sucedidos da exploração de janelas de oportunidade (ALVAREZ; BUZENITZ, 2001; BARON, 1998; TVERSKY; KANHEMAN, 1974). A própria natureza da atividade empreendedora expõe o indivíduo que a conduz a situações que são novas, imprevisíveis, complexas e que tendem a produzir em excesso informações que requerem um alto nível de pensamento de pensamento crítico e construtivo (BARON, 1998), que se refletem na capacidade do empreendedor em desempenhar com sucesso suas funções (MAN; CHAN, 2002).

A gestão centralizada característica das MPes está intimamente ligada aos aspectos comportamentais do empreendedor: muitas vezes a condução dos negócios se confunde heurísticamente com seus planos de vida, valores e peculiaridades pessoais (SNELL; LAU, 1994). Por meio do processo relativamente recente de desconstrução do *homo economicus* e de sua racionalidade empreendido no âmbito das diversas Ciências Sociais (THALER, 2000), as engrenagens da geração de vantagens competitivas pelas firmas podem ser mais profundamente investigadas e analisadas. A firma precisa estar alerta às oportunidades e recursos disponíveis para aproveitá-las, e ter a habilidade de integrá-los (MAN; CHAN, 2002), mas este processo de descoberta e exploração de oportunidades estratégicas valiosas pode estar ligado mais a elementos comportamentais de sua liderança frente ao acaso (DENRELL et. al., 2003) do que a rotinas ou processos deliberados. Se nas firmas menores a gestão está centralizada na figura do empreendedor (RATTNER, 1985), que em sua condição humana possui capacidade limitada para processamento de informações – e que por isso está sujeito à heurística e vieses cognitivos em seu processo de tomada de decisão (BARON, 1998; KANHEMAN, 2011) frente a um futuro que não é apenas desconhecido, mas também imprevisível (LACHMANN, 1976) – a busca pelos elementos fundamentais da geração de vantagens competitivas deve compreender o fenômeno do empreendedorismo enquanto interseção entre indivíduos empreendedores e oportunidades rentáveis (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Se limitarmos o papel do empreendedor à percepção de oportunidades já postuladas ou existentes, ignoramos o fato de que as incertezas da vida cotidiana tornam improvável o estabelecimento de processos sistemáticos de descoberta e aproveitamento de oportunidades (LANGLOIS, 2007) e enfraquecemos o papel dos indivíduos no processo de geração de valor (STANGLER, 2009).

Isto posto, torna-se clara a necessidade de se resgatar a importância da ação humana exercida pela figura individual do empreendedor (MISES, 1949; FILION, 1999) no processo de geração de vantagens competitivas. Em linha com abordagens que enxergam as oportunidades não como elementos exógenos, mas sim como passíveis de serem criadas pelo empreendedor – que não está passivamente à espera delas para que possa reconhecê-las, mas sim as formam proativamente a partir de suas ações (ALVAREZ; BARNEY, 2007) – e ao entendendo a ação individual do empreendedor no âmbito de suas competências (MAN; LAU, 2000) como elemento central na manifestação de capacidades dinâmicas por MPes, torna-se possível avaliar sua influência em potencializar a geração de vantagens competitivas a partir de ferramentas teóricas amplamente reconhecidos, como a perspectiva das capacidades dinâmicas no âmbito da VBR (BARNEY, 1991; TEECE et. al., 1997). Isso ocorre a partir da superação do fato de que

recursos ou capacidades estáticos são incapazes de gerar vantagens competitivas (PRIEM; BUTLER, 2001) por meio da incorporação da possibilidade de reconfiguração de recursos de uma firma frente à um ambiente externo dinâmico (TEECE et. al., 1997), mesmo que tal ação ocorra a sem que haja uma estratégia formal e deliberada (GAMETI, 2022). Consegue-se, então, trazer tais ferramentas analíticas para a realidade das MPEs e de suas decisões altamente centralizadas na figura do empreendedor e dependentes dos fatores heurísticos e subjetivos associados às suas competências.

4. Competências Empreendedoras: influência sobre a manifestação de capacidades dinâmicas em MPEs

Ao se olhar para a para a Visão Baseada em Recursos (VBR) de forma crítica quanto à sua adequação para a realidade das pequenas empresas, é possível resgatar nela o ferramental teórico necessário ao entendimento da relação existente entre as competências empreendedoras e o desempenho empresarial. Dado que a VBR postula o processo de criação de valor como sendo estritamente relacionado à capacidade de seus líderes em adquirir e operacionalizar recursos (BARNEY, 1991), a partir de sua evolução pode-se entender o empreendedor e suas competências como um elemento crítico na manifestação de capacidades dinâmicas por estas firmas (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010). Para Teece e Pisano (1994), as empresas competitivas são aquelas que apresentam capacidade de resposta rápida ao ambiente e aptidão para renovação de produtos e/ou serviços. Tais capacidades dinâmicas possuem componentes ligados à habilidade de gestão e ao desenvolvimento de competências internas e externas frente à um ambiente que possui, por definição, caráter mutatório (TEECE; PISANO, 1994).

As habilidades e competências do empreendedor, portanto, podem ser entendidas como um elemento fundamental para a geração de vantagens competitivas sustentáveis à MPEs, visto que características pessoais e comportamentos decisórios individuais não podem ser simplesmente transferidos de uma pessoa à outra (ALVAREZ; BUZENITZ, 2001). Man et al (2002) relatam que as características comportamentais, psicológicas, demográficas bem como as habilidades e conhecimentos técnico do empreendedor são frequentemente citadas como fatores influentes relacionados ao desempenho das MPEs. Stoner (1987) enfatiza que a competência singular das MPEs está na experiência, habilidades e conhecimento do proprietário e dos trabalhadores. Chawla et al (1997) salientam que a experiência e a orientação do proprietário são dois importantes fatores de sucesso. Sendo assim, fica reforçado o papel do empreendedor como fator responsável pelo desempenho da empresa, principalmente quando se fala em MPEs.

Se o papel clássico do empreendedor é observar e entender o ambiente, selecionar oportunidades promissoras e formular estratégias para gerar valor a partir delas (MINTZBERG e WATERS, 1982), e se as oportunidades de negócio derivam primeiramente da existência de diferentes crenças e avaliações dos agentes econômicos acerca dos valores relativos dos recursos quando os mesmos são convertidos de insumos para produtos ou serviços (SCHUMPETER, 1934; FOSS et. al., 2008), torna-se evidente que avaliar os aspectos subjetivos associados aos recursos e capacidades é indispensável para se entender o potencial da geração de vantagens competitivas associadas ao comportamento empreendedor. Olhar para a influência do fator humano, sob a abordagem da competência, permite indagar a ligação das características empreendedoras com o desempenho organizacional (MAN et. al., 2002). Como contribuição para este esforço, este ensaio teórico propõe o resgate do empreendedor, em suas características e competências, como

precursor da manifestação de capacidades dinâmicas por MPEs e, portanto, como elemento fundamental para se compreender o desempenho destas firmas, conforme Figura 1:

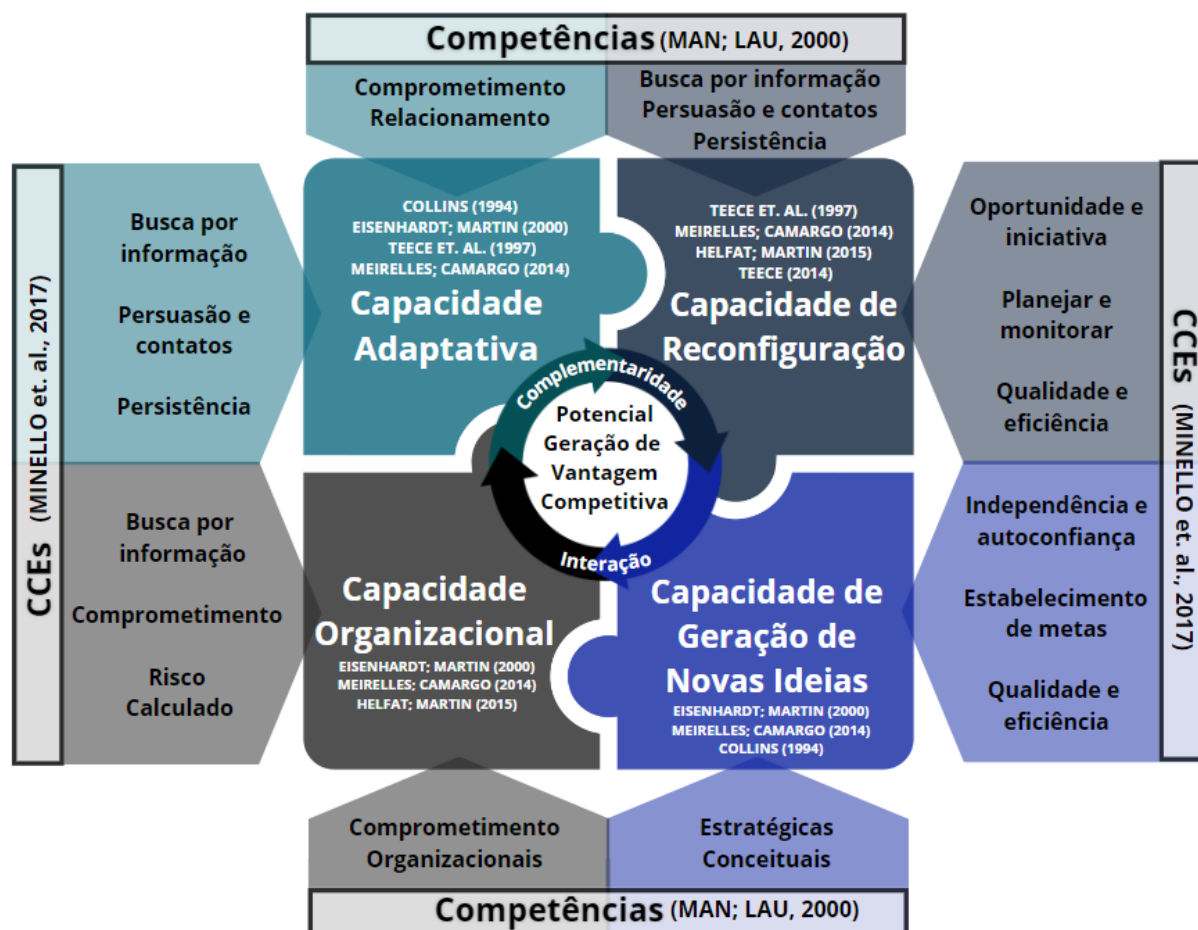


Figura 1. Modelo Analítico: Características e Competências do Empreendedor em sua relação com a manifestação de Capacidades Dinâmicas por MPEs.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A capacidade Dinâmica (CD) **Adaptativa** refere-se ao enfrentamento ao dinamismo de mercado, com mudanças ambientais abruptas, exigindo do empreendedor habilidades para perceber e gerenciar mudanças, ameaças e oportunidades no ambiente, bem como a ação de inovar (COLLINS, 1994; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE et. al., 1997; MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Para tanto, são necessários predicados como persuasão, persistência, uma ampla rede de contato e aptidão para buscar informações, possibilitando ao empreendedor agir diante de obstáculos significativos, utilizando-se de pessoas chave enquanto agente transformador (MINELLO et. al, 2017). Também é perceptível a necessidade de manifestação das competências de comprometimento, ligadas ao trabalho duro e capacidade de recomeço após falhas, assim como de competências de relacionamento, por potencializarem o uso de relações de confiança previamente construídas em prol do esforço de mudança e inovação (MAN; LAU, 2000).

A **CD de Reconfiguração** trata-se da diversificação das operações a partir da estrutura preexistente, como também do investimento nos recursos físicos, humanos e tecnológicos (TEECE et. AL., 1997; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; HELFAT, MARTIN, 2015; TEECE,

2014). Aqui faz-se necessário atributos de planejamento e monitoramento sistemático, busca por oportunidade e iniciativas e exigência de qualidade e eficiência por parte do empreendedor, na forma de CCEs que proporcionam virtudes para dividir tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos e encontrar maneiras de fazer as coisas com maior rapidez e eficiência de custos (MINELLO et. al., 2017), bem como a manifestação das competências estratégicas e de oportunidade, por potencializarem o emprego eficiente dos recursos e capacidades da firma e a busca por novas oportunidades de negócio (MAN; LAU, 2000).

A terceira **CD é a organizacional**, que se trata de um mecanismo de aprendizagem e gestão do conhecimento, organização das rotinas de alto nível, reorganização das estruturas e processos operacionais e administrativos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; HELFAT; MARTIN, 2015). Nesta CD nota-se a necessidade das aptidões de comprometimento, risco calculado e busca por informação (MINELLO; BÜRGER; KRÜGER, 2017), e também da manifestação de competências organizacionais e de comprometimento (MAN; LAU, 2000), que irão possibilitar a avaliação de alternativas, o cálculo deliberado de riscos, o planejamento de operações e a transformação deste planejamento em ações por meio da alocação dos diferentes recursos disponíveis à firma.

Por fim, a **CD de geração de novas ideias** diz respeito a criatividade, know-how para desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados (EISENHARDT; MARTIN, 2000; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; COLLINS, 1994). Sua presença demanda do empreendedor CCEs ligadas à independência e autoconfiança, ao estabelecimento de metas e à exigência de qualidade e eficiência com autonomia em relação a normas e controles de outros, mantendo seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores, o empreendedor age de modo a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência (MINELLO et. al., 2017), assim como a manifestação de competências estratégicas e conceituais, por estarem relacionadas à construção de novas capacidades necessárias para a entrada da firma em novos mercados e para o lançamento de novos produtos ou serviços (MAN; LAU, 2000).

Vale ressaltar que, embora o modelo proposto relacione CCEs e Competências Empreendedoras à CDs específicas, as relações aqui estabelecidas não são exclusivas: presume-se a complementaridade e constante interação entre as CCEs e competências empreendedoras, uma vez que elas se completam, se intercalam e se revezam na potencialização da presença de CDs e quiçá da obtenção de Vantagem Competitiva pelas MPEs, conforme Quadro 3:

Quadro 3. Complementaridade e interação entre Competências Empreendedoras e CCEs na potencialização da presença de Capacidades Dinâmicas

Capacidade Dinâmica	CCEs e Competências Empreendedoras Complementares	Exemplos de Interação
CD Adaptativa	CCEs: busca por oportunidade e iniciativa, independência e autoconfiança, planejamento e monitoramento sistemático.	Aproveitar oportunidades de novos negócios e expressar confiança na sua própria capacidade em enfrentar desafios.
	Competências: Oportunidade e Conceitual	Identificar e avaliar novos mercados, tomar decisões de forma rápida e intuitiva.
CD de Reconfiguração	CCEs: risco calculado; estabelecimento de metas claras de curto e longo prazo; busca por informação; comprometimento.	Colocar-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados; estabelecer objetivos mensuráveis; consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial; assumir pessoalmente responsabilidade sobre o desempenho de um projeto.

	Competências: Comprometimento e Organizacional.	Possuir ímpeto de seguir em frente com os negócios; promover o controle organizacional por meio de um sistema eficaz de recompensa e punição.
CD Organizacional	CCEs: exigência de qualidade e eficiência; planejamento e monitoramento sistemático.	Assegurar que o trabalho atenda o padrão de qualidade e eficiência previamente definidos; monitorar os registros financeiros e administrativos para garantir o sucesso do negócio.
	Competências: Relacionamento e Conceitual.	Construir e manter vínculos com colaboradores, fornecedores e clientes; observar o mercado por novos ângulos.
CD de Geração de Novas Ideias	CCEs: persuasão; busca por informação e oportunidades; iniciativa	Investigar pessoalmente como inovar em produtos ou serviços, mesmo que não seja um imperativo das circunstâncias.
	Competências: Oportunidade e Comprometimento.	Avaliar lacunas e tendências de mercado e transformar oportunidade em ação concreta.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Teece et. al. (1997); Eisenhardt e Martin (2000); Man e Lau (2000); Meirelles e Camargo (2014); Minello et. al. (2017).

É importante ressaltar, também, a relevância das CCE de busca por informação e da competência de comprometimento ao longo deste processo de complementaridade e interação na formação da presença de CDs nas MPEs: mesmo com toda a gama de informação, dados e materiais facilmente disponíveis hoje, o empreendedor deve envolver-se pessoalmente para descobrir novas inclinações de mercado, ouvindo seus clientes e fornecedores, sentindo e tocando produtos, experimentando novos serviços de forma a buscar maneiras de estabelecer seu negócio frente à concorrência. O comprometimento do empreendedor e sua visão sistêmica da realidade, capaz de enxergar oportunidades e soluções onde a maioria não os vê, faz dele um articulador indispensável para a proposição de soluções e para a manutenção de seus negócios.

Considerações Finais

A estratégia no âmbito das MPEs pode ser percebida em ações que fogem ao planejamento estratégico formal e racionalmente deliberado. Neste sentido, a falta de processos claros de formulação estratégica e de sistematização de sua execução pelas MPEs não impede que elas obtenham vantagens competitivas por meio do uso eficiente de seus recursos e capacidades (ALVAREZ; BUZENITZ, 2001; BARNEY; HESTERLY, 2019). Considerando a relevância das MPEs para o contexto econômico brasileiro (SEBRAE, 2022), e que os processos de identificação de oportunidades e exploração de recursos podem ser diferentes nos reinos da estratégia e do empreendedorismo (PEPPLE; ENUOH, 2020) torna-se imperativo o estabelecimento de novos modelos analíticos voltados às especificidades das MPEs.

Diante disto, o modelo analítico proposto por este ensaio teórico contribui para o esforço de se aprofundar no entendimento dos elementos fundamentais das vantagens competitivas. As relações aqui estabelecidas demonstram que, ao relacionar características individuais do empreendedor (MINELLO; BÜRGER; KRÜGER, 2017) e suas competências (MAN; LAU, 2000) à manifestação de capacidades dinâmicas (TEECE et. al., 1997) por MPEs, é possível explicar a influência individual do empreendedor sobre o desempenho da firma, como também

determinar quais características ou competências possuem relevância em potencializar a obtenção de vantagens competitivas.

Posto que as competências empreendedoras mostram estar relacionadas à geração de vantagens competitivas, compreender seus antecedentes torna-se fundamental. Como este é um ensaio puramente teórico, sugerimos a condução de estudos empíricos que se aprofundem na relação proposta entre os elementos cognitivos e comportamentais do empreendedor enquanto precursores da manifestação de capacidades dinâmicas e o desempenho empresarial, expressa por sua influência sobre o potencial competitivo das firmas.

5. Referências

- ALVAREZ, Sharon A.; BARNEY, Jay B. **Discovery and creation: Alternativetheoriesofentrepreneurialaction**. Strategicentrepreneurshipjournal, v. 1, n. 1-2, p. 11-26, 2007.
- ALVAREZ, Sharon A.; BUSENITZ, Lowell W. **The entrepreneurship of resource-based theory**. Journal of management, v. 27, n. 6, p. 755-775, 2001.
- BARNEY, Jay B.; ARIKAN, Asli M. **The resource-based view: origins and implications**. The Blackwell handbook of strategic management, p. 123-182, 2005.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Strategic management and competitive advantage: Concepts and Cases**. NY, USA: Pearson, 2019.
- BARNEY, Jay B.; KETCHEN JR, David J.; WRIGHT, Mike. **The future of resource-based theory: revitalization or decline?** Journal of management, v. 37, n. 5, p. 1299- 1315, 2011.
- BARNEY, Jay. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARON, Robert A. **Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and When entrepreneurs think differently than other people**. Journal of Business venturing, v. 13, n. 4, p. 275-294, 1998.
- BAUM, John Robert. **The relation of traits, competencies, vision, motivation, andstrategyto venture growth**. University of Maryland, College Park, 1994.
- BIRD, B. **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth**. In: BROKHAUS, Robert H.; KATZ, Jerome A. Ed. JAI Press, 1995.
- BUSENITZ, Lowell W.; BARNEY, Jay 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.
- CHAWLA, S. K., PULLIG, C., & ALEXANDER, F. D. **Critical success factors from an organizational life cycle perspective: Perceptions of small business owners from different business environments**. Journal of Business and Entrepreneurship, 9(1), 47, 1997.
- COLLINS, J. J. **Daniel: A commentary on the book of Daniel**. Augsburg Fortress Publishers, 1994.
- CONNOR, Tom. **The resource-based view of strategy and its value to practising managers**. Strategic change, v. 11, n. 6, p. 307-316, 2002.
- COVIN, Jeffrey G.; MILLER, Danny. **International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions**. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 38, n. 1, p. 11-44, 2014.
- DA ROCHA, D.D.S., DE MELLO, S.C.B., DA FONSECA, S.M.M., DE FRANÇA, I.F., & DA FONSECA, S.M.M. **As competências empreendedoras no âmbito tecnológico como**

ativo estratégico da organização: um estudo baseado na teoria da vantagem de recursos. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 4(3), 90-102, 2010.

DENRELL, Jerker; FANG, Christina; WINTER, Sidney G. **The economics of strategic opportunity.** *Strategic management journal*, v. 24, n. 10, p. 977-990, 2003.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. **Dynamic capabilities: what are they?** *Strategic management journal*, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários, gerentes de pequenos negócios.** *Revista de administração*, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FOSS, Nicolai J. et al. **Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: toward a new synthesis.** *Strategic entrepreneurship journal*, v. 2, n. 1, p. 73-94, 2008.

GAMETI, Daniel Komla. **Entrepreneurial marketing and SME growth: the role of internal marketing practice and multiple innovations.** 2022.

GARTNER, W. B. "Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development." *Entrepreneurship Theory & Practice*, Boca Raton, 25(4), 27-39, 2001.

GIBCUS, P.; KEMP, R. **Strategy and small firm performance.** *EIM Business & Policy Research*, 2003.

HELFAT, Constance E.; MARTIN, Jeffrey A. **Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change.** *Journal of management*, v. 41, n. 5, p. 1281-1312, 2015.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. **The dynamic resource-based view: Capability lifecycles.** *Strategic management journal*, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

IBGE. Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empreendedorismo.html>>. Rio de Janeiro, 2020. Acesso em: 06/09/2023.

KRAAIJENBRINK, Jeroen; SPENDER, J.-C.; GROEN, Aard J. **The resourcebasedview: A review and assessment of its critiques.** *Journal of management*, v. 36, n. 1, p. 349-372, 2010.

LACHMANN, Ludwig M. **From Mises to Shackle: na essay on Austrian economics and the kaleidic society.** *Journal of economic literature*, v. 14, n. 1, p. 54-62, 1976.

LANGLOIS, Richard N. **The entrepreneurial theory of the firm and the theory of the entrepreneurial firm.** *Journal of management studies*, v. 44, n. 7, p. 1107-1124, 2007.

LEIBLEIN, Michael J. **The choice of organizational Governance form and performance: Predictions from transaction cost, resource-based, and real Options theories.** *Journal of management*, v. 29, n. 6, p. 937-961, 2003.

LIPPARINI, Andrea; SOBRERO, Maurizio. **The glue and the pieces: Entrepreneurship and innovation in small-firm networks.** *Journal of Business Venturing*, v. 9, n. 2, p. 125-140, 1994.

LORENTZ, M. H. N. **O comportamento Empreendedor de Diretores da UFSM e Sua Percepção quanto à Universidade Empreendedora.** Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria – RS, p. 158, 2015.

LOW, Murray B.; MACMILLAN, Ian C. **Entrepreneurship: Past research and future challenges.** *Journal of management*, v. 14, n. 2, p. 139-161, 1988.

LUMPKIN, G. Tom; DESS, Gregory G. **Clarifying the entrepreneurial orientation constructo and linking it to performance.** *Academy of management Review*, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MAN, T.W., LAU, T., & CHAN, K.F. **The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies.** *Journal of business venturing*, 17(2), 123-142, 2002.

- MAN, Thomas WY; LAU, Theresa. **Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis.** Journal of Enterprising Culture, v. 8, n. 03, p. 235-254, 2000.
- MCCLELLAND, D. **The achieving society.** New York: D. Van Nostrand. 1961.
- MCCLELLAND, D. A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MCGRATH, R.G.; MACMILLAN, I.C.; SCHEINBERG, S. **Elitists, risktakers, and rugged individualists? Na exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs.** Journal of business venturing, v. 7, n. 2, p. 115-135, 1992.
- MEIRELLES, D.S.; CAMARGO, Á.A.B. **Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las?** Revista de Administração Contemporânea, v. 18, p. 41-64, 2014.
- MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. **Tracking strategy in na entrepreneurial firm.** Academy of management journal, v. 25, n. 3, p. 465-499, 1982.
- MINELLO, I. F., BÜRGER, R. E., & KRÜGER, C. **Características comportamentais empreendedoras: um estudo com acadêmicos de administração de uma universidade brasileira.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, 10, 72-91, 2017.
- MISES, Ludwig et al. **Human action.** 1949.
- MITCHELL, R.K. et al. **The central question in entrepreneurial cognition research 2007.** Entrepreneurship theory and practice, v. 31, n. 1, p. 1-27, 2007.
- MITCHELMORE, Siwan; ROWLEY, Jennifer. **Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda.** International journal of entrepreneurial Behavior & Research, v. 16, n. 2, p. 92-111, 2010.
- MORRIS, Michael H. et al. **The ethical context of entrepreneurship: Proposing and testing a developmental framework.** Journal of Business ethics, v. 40, n. 4, p. 331- 361, 2002.
- MORRIS, M.H., & Lewis, P.S. **The determinants of entrepreneurial activity: Implications for marketing.** European journal of marketing, 29(7), 31-48, 1995.
- NEWBERT, Scott 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. **The theory of the growth of the firm.** New York: John Wiley, 1959.
- PEPPLE, Grace Jamie; ENUOH, Rebecca Oliver. **Entrepreneurial competencies: A required skill for business performance.** European Journal of Business and Innovation Research, v. 8, n. 3, p. 50-61, 2020.
- PRIEM, Richard L.; BUTLER, John E. **Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?** Academy of management review, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.
- RATTNER, Henrique et al. (Ed.). **Pequena empresa: O comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência.** São Paulo: Brasiliense, 1985.
- ROBINSON JR, Richard B. et al. **The relationship between stage of development and small firm planning and performance.** Journal of Small Business Management (pre1986), v. 22, n. 000002, p. 45, 1984.
- RUMELT, R.P. **Towards a strategic theory of the firm.** Competitive strategic management, v. 26, n. 3, p. 556-570, 1984.
- SÁNCHEZ, J.C. **The impact of na entrepreneurship education program on entrepreneurial competencies and intention.** Journal of small business management, v. 51, n. 3, p. 447-465, 2013.

- SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SCHUMPETER, J.A. **The theory of economic development: Na inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. 1934.
- SEBRAE. **Dores dos Pequenos Negócios**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas>. 2023. Acesso em: março de 2023.
- SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. **The promise of entrepreneurship as a field of research**. Academy of management review, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SNELL, Robin; LAU, Agnes. **Exploring local competences salient for expanding small businesses**. Journal of Management development, v. 13, n. 4, p. 4-15, 1994.
- STANGLER, Dane. **Creative discovery: Reconsidering the relationship between entrepreneurship and innovation**. Innovations: Technology, Governance, Globalization, v. 4, n. 2, p. 119-137, 2009.
- STONER, C.R. **Distinctive competence and competitive advantage**. Journal of Small Business Management, 25(2), 33, 1987.
- TEECE, D.J., PISANO, G., & SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management**. Strategic management journal, 18(7), 509-533, 1997.
- TEECE, D.J. **Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action**. Journal of management studies, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.
- TEECE, D.J. **Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth**. Oxford University Press, USA, 2009.
- TEECE, D.J. **The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms**. Academy of management perspectives, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.
- TEECE, D.J. (2018). **Business models and dynamic capabilities**. Long range planning, 51(1), 40-49, 2018.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. **The dynamic capabilities of firms: an introduction**. Industrial and corporate change, v. 1, n. 3, 1994.
- THALER, Richard H. **From homo economicus to homo sapiens**. Journal of economic perspectives, v. 14, n. 1, p. 133-141, 2000.
- TIMMONS, J.A.; SMOLLEN, L.E.; DINGEE, A.L.M. **New venture creation: a guide to small business development**. RD Irwin, 1977.
- TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. **Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty**. Science, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.
- WEAVEN, Scott et al. **Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs**. Journal of Business Research, v. 128, p. 109-123, 2021.
- WERNERFELT, Birger. **A resource-based view of the firm**. Strategic management journal, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- YI, Soohyun; DUVAL-COUETIL, Nathalie. **What drives engineering students to be entrepreneurs? Evidence of validity for an entrepreneurial motivation scale**. Journal of Engineering Education, v. 107, n. 2, p. 291-317, 2018.
- YU, Y., et al. **Plant noncoding RNAs: hidden players in development and stress responses**. Annual review of cell and developmental biology, 35, 407-431, 2019.
- ZAMPIER, M.A.; TAKAHASHI, A.R.W. **Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa**. Cadernos Ebape. BR, v. 9, p. 564-585, 2011.