

Denis Dayvison Soares da Rocha, Sérgio Carvalho Benício de Mello, Stêvenis Moacir Moura da Fonseca,  
Íris Ferreira de França, Sóstenis Moacir Moura da Fonseca

## **AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO ÂMBITO TECNOLÓGICO COMO ATIVO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO BASEADO NA TEORIA DA VANTAGEM DE RECURSOS**

### **THE ENTREPRENEURIAL SKILLS UNDER TECHNOLOGY AS STRATEGIC ASSETS OF THE ORGANIZATION: A STUDY BASED ON THE THEORY OF ADVANTAGE OF RESOURCES**

Denis Dayvison Soares da Rocha  
Sérgio Carvalho Benício de Mello  
Stêvenis Moacir Moura da Fonseca  
Íris Ferreira de França  
Sóstenis Moacir Moura da Fonseca

#### **Resumo**

Em um contexto onde a aquisição e aplicação dos recursos da empresa constituem-se aspectos estratégicos e de grande influência nos resultados alcançados pela mesma, torna-se necessário à organização encontrar formas de se manter competitiva e se destacar frente à concorrência através de habilidades diversas. Nesse aspecto, ressalta-se a importância das competências dos membros da organização na utilização desses recursos. Levando em consideração esse cenário, o presente estudo buscou integrar as competências empreendedoras e a geração da base de recursos no âmbito tecnológico, adotando pressupostos da Teoria da Vantagem de Recursos. Assim, duas unidades de análise foram consideradas: a empresa (de base tecnológica da Região Metropolitana do Recife), foco dos questionamentos sobre a base e vantagem de recursos e os atores, que deram subsídios à pesquisa em relação às competências. Com base nessas competências os atores organizacionais suprimem a divisão formal de papéis e intercalam suas habilidades na execução de projetos.

**Palavras-chave:** Teoria da Vantagem de Recursos; competências empreendedoras; empreendedorismo.

#### **Abstract**

In a context where the acquisition and application of company resources to strategic issues are of great influence on the results achieved by the same, it becomes necessary to the organization find ways to stay competitive and stand out from its competitors through various skills. In this regard, stresses the importance of skills of organization members in their use. Considering this scenario, this study sought to integrate the entrepreneurial skills and generate the resource base in technology, adopting the Theory of Resource Advantage. Thus, two units of analysis were considered: firm (technology based in the Metropolitan Region of Recife), the focus of questions about the basis and advantage of resources and actors, which gave grants to research in relation to skills. Based on these skills organizational actors suppress the formal division of roles and interleave their skills in project execution.

As competências empreendedoras no âmbito tecnológico como ativo estratégico da organização:  
um estudo baseado na teoria da vantagem de recursos

**Keywords:** Theory of Advantage Resources; entrepreneurial skills; entrepreneurship.

## 1. INTRODUÇÃO

Na economia atual, assiste-se ao crescimento constante da competição em nível global, onde empresas ágeis e modernas surgem a todo o momento, muitas vezes superando empresas já estabelecidas. Nesta época de turbulência, a concorrência para as empresas pode vir de toda parte, do exterior ou mesmo de outros setores de atividade no próprio país, o que ressalta a importância da empresa possuir uma estratégia de negócios (TOFLER, 1999).

Os estudos que envolvem a moderna estratégia de negócios afirmam que o imperativo estratégico de uma empresa deveria ser sustentado por desempenho financeiro superior e a crença que seu objetivo pode ser alcançado através de uma vantagem competitiva sustentável no mercado (AAKER, 1997, BARNEY, 1991, BHARADWAJ ET AL, 1993, DAY E NEDUNGADI, 1994, DAY E WENSLEY, 1988, GHEMAWAT, 1986, PORTER, 1985).

Estrategistas que seguem a visão baseada em recursos argumentam que empresas podem gerar receita através da criação de valor. Para criar valor, elas desenvolvem e usam recursos e capacidades que outras firmas não podem imitar, comprar, ou substituir por outros ativos (DUTTA, ZBARACKI E BERGEN, 2003). Barney (1991), considerando os conceitos desta Teoria, define os recursos de uma empresa incluindo todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação e conhecimento controlados por ela que a capacita a conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia.

Hunt e Morgan (1995, p.11), com base na sua Teoria da vantagem de recursos, definem recursos como “entidades tangíveis e intangíveis que capacitam uma empresa a produzir eficientemente e/ou eficazmente uma oferta de mercado que tem valor para algum segmento de mercado ou segmentos”. Estas definições expandem o entendimento de recurso considerado pela Teoria Neoclássica que envolvia apenas capital, trabalho e terra (HUNT E MORGAN, 1995).

Collis e Montgomery (1995) e Wernefelt (1984) sugerem que recursos são a base para estratégia e que conjuntos únicos de recursos geram vantagens competitivas que levam a criação de valor. Se os recursos da empresa são únicos, raros, valiosos e não podem ser imitados, podem, então, constituir fonte de capacidades essenciais e levar à vantagem competitiva, desde que haja uma estratégia apropriada para a sua utilização (BARNEY, 1991; HITT ET AL., 1999). Desta forma, decisões sobre a combinação e a alocação dos recursos podem determinar o sucesso da empresa (PENROSE, 1959; PETERAFF, 1993).

Em seu trabalho sobre empreendedorismo e construção da base de recursos, Brush, Greene e Hart (2002) apresentam alguns exemplos de empreendedores que fizeram diferença no momento da construção e desenvolvimento da sua base de recursos, levando assim seus empreendimentos ao sucesso. Para os autores, o empreendedor é responsável, em empreendimentos iniciais, por decidir em quais recursos se concentrar e o que enfatizar para a construção da base de recursos. Com o desenvolvimento da empresa, ele precisa também decidir como combinar e desenvolvê-los.

Mediante pesquisas existentes e análise de casos de empreendedorismo, foram identificados quatro desafios enfrentados pelos empreendedores referentes aos recursos iniciais: reunião, atração, combinação dos vários recursos e transformação de recursos individuais em recursos organizacionais. Arbaugh, Camp e Vorhies (1999) argumentam, no entanto, que reunir, atrair e combinar recursos não garante o sucesso. O empreendedor ou grupo de empreendedores deve transferir forças pessoais para a empresa e transformar essas forças individuais em forças

organizacionais que podem levar à vantagem única. O conhecimento e as habilidades do empreendedor devem ser institucionalizados na empresa para fornecer uma base para o crescimento contínuo em porte, complexidade e valor do conjunto de recursos.

Observa-se, portanto, a importância do conhecimento e das habilidades do empreendedor na aquisição e utilização dos recursos da empresa, bem como da sua capacidade de transferir para a empresa sua forma de agir. Para Man e Lau (2000), o conhecimento, as habilidades e diferentes traços de personalidade compõem características do empreendedor, as quais os autores denominaram de competências. Man *et al.* (2002) destacam o dirigente de perfil empreendedor como um fator de influência no desempenho das empresas tendo em vista que ele vincula a competitividade empresarial com a abordagem da competência no estrato da ação humana, tanto numa perspectiva de processo quanto sob a égide comportamental.

No contexto das empresas de tecnologia, ainda mais interessante que analisar as competências do fundador da organização é analisar a constante interação entre as competências de seus integrantes. Assim, na perspectiva do sujeito coletivo, pode ser possível identificar não apenas como um único ator faz uso de suas habilidades, mas a forma como as competências de seus integrantes se complementam, se intercalam e se revezam na geração da base de recursos e, possivelmente, no alcance de vantagens competitivas.

Esse tipo de análise se torna indispensável ao entendimento da vantagem competitiva organizacional, uma vez que os empreendedores tecnológicos são tradicionalmente descritos com algumas limitações. Isso significa que estes empreendedores, algumas vezes, apresentam como uma de suas fraquezas a falta de atenção com o marketing e com o desenvolvimento de estratégias de marketing (WESTHEAD E JONES-EVANS, 1996; JONES-EVANS, 1997). Nesse sentido o sujeito coletivo ganha conotações bastante importantes, uma vez que a acoplagem de competências dos agentes envolvidos é recurso diferenciador e gerador de valor para a organização.

A Região Metropolitana do Recife (RMR) é um ambiente reconhecido como cenário da geração de empreendimentos de alta tecnologia como, por exemplo: o Porto Digital; o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR), que faz parte do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco; e a Incubadora de Negócios do Instituto Tecnológico de Pernambuco (INCUBATEP), integrante do Instituto de Tecnologia de Pernambuco (ITEP). Ressalta-se ainda que o florescimento das Empresas de Base Tecnológica na RMR tem transformado a região no segundo maior pólo de geração de softwares do país. Isso lhe proporciona representatividade no que tange ao aumento de experiências de incubação das empresas de base tecnológica ao longo dos últimos anos (PAIVA JR., 2004).

Em face da importância destes novos empreendimentos, surge o questionamento acerca das contribuições oferecidas por seus atores organizacionais, investigando características individuais e interacionais que influenciam na vantagem de recursos da empresa. Assim, à luz da Teoria da Vantagem de Recursos, este estudo justificou-se por avançar no conhecimento, no contexto das empresas de alta tecnologia, sobre a forma como as competências empreendedoras geram a base de recursos diferenciadora da empresa. Neste modelo, as competências dos atores organizacionais se acoplam gerando a base de recursos diferenciada que, por sua vez, pode levar a empresa a uma vantagem de recursos.

As competências empreendedoras no âmbito tecnológico como ativo estratégico da organização:  
um estudo baseado na teoria da vantagem de recursos

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Teoria Da Vantagem De Recursos

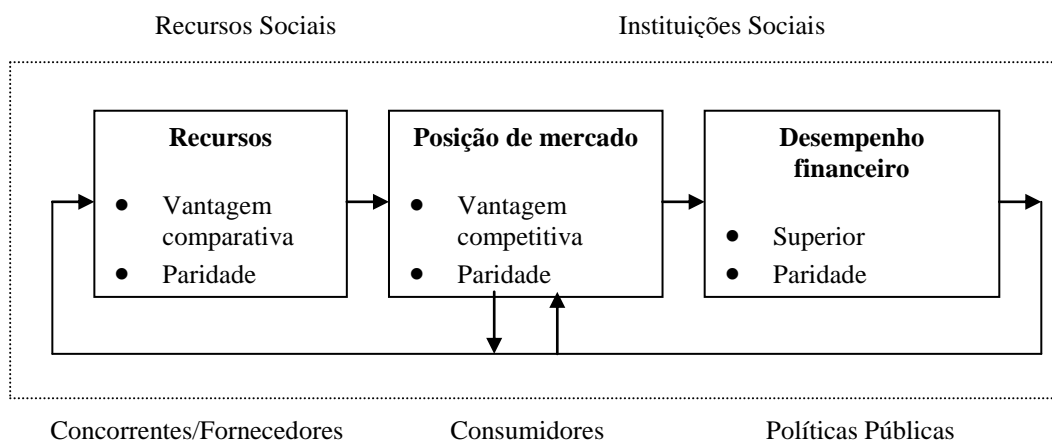
Muitos estudos afirmam que uma vantagem competitiva sustentável no mercado permite à empresa o alcance de um desempenho financeiro superior (AAKER, 1997, BARNEY, 1991, BHARADWAJ *ET AL*, 1993, DAY E NEDUNGADI, 1994, DAY E WENSLEY, 1988, GHEMAWAT, 1986, PORTER, 1985). A lucratividade superior está baseada em obter vantagem competitiva na forma de habilidades e recursos únicos, que permitirão à empresa implementar uma estratégia de negócio superior às de seus concorrentes (BARNEY, 1991).

Hunt e Lambe (2000) apresentam uma breve discussão da pesquisa sobre estratégia de marketing revisando três fluxos de pesquisa: a orientação para o mercado, o marketing de relacionamento e a teoria da vantagem de recursos. Isso mostra como elas complementam e contribuem para as teorias dominantes na área de estratégia que são as teorias baseadas na indústria, nos recursos e na competência.

Autores consagrados pela literatura definem a teoria da vantagem de recursos como uma teoria de processo, dinâmica e evolucionária (HUNT, 1997; HUNT E MORGAN, 1996) que se contrapõe à teoria neoclássica da competição perfeita. Seu desenvolvimento, segundo Hunt e Morgan (1995), foi baseado: a) na teoria baseada no recurso da firma (BARNEY, 1991; CONNER, 1991); b) nos trabalhos sobre vantagem competitiva do marketing e da economia organizacional industrial (BHARADWAJ, VARADARAJAN, E FAHY, 1993; DAY E WENSLEY, 1988; DAY E NEDUNGADI, 1994; PORTER, 1980, 1985, 1990); c) na teoria da racionalidade competitiva da economia austríaca (DICKSON, 1992); e d) na teoria da vantagem diferencial do marketing e economia (ALDERSON, 1965; CLARK, 1961).

A teoria da vantagem de recursos define competição como o processo de desequilíbrio que consiste da constante luta entre firmas por vantagens comparativas de recursos que renderão posições de vantagem competitiva de mercado para algum(ns) segmento(s) e, portanto, desempenho financeiro superior. A Figura 1 apresenta uma descrição dos construtos chave da teoria.

**Figura 1. Esquema da Teoria da Competição da Vantagem de Recurso**



Fonte: Hunt e Morgan (1997)

A Tabela 1, a seguir, apresenta as premissas básicas da teoria da vantagem de recursos e da competição perfeita. Considerando a influência da economia austríaca e da tradição Schumpeteriana na teoria da vantagem de recursos, define-se que: (1) a inovação e a aprendizagem organizacional são endógenas à competição da vantagem de recursos; (2) as empresas e os consumidores têm informação imperfeita; e (3) a competência empreendedora e as instituições afetam o desempenho econômico.

A Teoria da vantagem de recursos incorpora a teoria da demanda heterogênea do marketing, a demanda dentro da indústria é vista como significativamente heterogênea para os gostos e preferências do consumidor. Portanto, diferentes ofertas de mercado são necessárias para diferentes segmentos de mercado. Por adotar a visão da firma baseada em recurso, a Teoria da vantagem de recursos teoriza a empresa como uma combinação de recursos heterogêneos e variáveis. Combinar a visão baseada em recurso com demanda heterogênea e informação imperfeita resulta em diversidade de tamanho, escopo e níveis de lucratividade das empresas. Esta diversidade ocorre entre as indústrias e também dentro de uma mesma indústria (HUNT E LAMBE, 2000).

**Tabela 1 - Premissas básicas da Teoria da vantagem de recursos e competição perfeita**

	<b>Teoria da competição perfeita</b>	<b>Teoria da vantagem de recursos</b>
P1. Demanda é	Heterogênea entre as indústrias, homogênea dentro das indústrias, e estática.	Heterogênea entre as indústrias, heterogênea dentro das indústrias, e dinâmica.
P2. A informação ao consumidor é:	Perfeita e sem custo.	Imperfeita e cara.
P3. A motivação humana é:	Maximização do auto-interesse.	Busca restrita do auto-interesse.
P4. O objetivo da empresa é:	Maximização do lucro.	Desempenho financeiro superior.
P5. A informação da empresa é:	Perfeito e sem custo.	Imperfeito e caro.
P6. Os recursos da empresa são:	Capital, trabalho e terra.	Financeiro, físico, legal, humano, organizacional, informacional, e relacional.
P7. As características dos recursos são:	Homogêneos e perfeitamente variáveis.	Heterogêneos e imperfeitamente variáveis.
P8. O papel da administração é:	Determinar a quantidade e implementar a função produção.	Reconhecer, compreender, criar, selecionar, implementar e modificar estratégias.
P9. As dinâmicas competitivas são:	Busca de equilíbrio, com inovação externa.	Provocar desequilíbrio, com inovação interna.

Fonte: Hunt e Morgan (1997)

Observando-se o esquema da Teoria da vantagem de recursos e suas premissas básicas verifica-se que as empresas atuam em mercados heterogêneos quanto à demanda dos produtos e serviços e também quanto aos recursos. A vantagem comparativa de recursos alcançada pela empresa irá gerar uma vantagem competitiva no mercado e, como consequência, desempenho superior. Questiona-se se a obtenção desta vantagem comparativa de recursos não sofre a influência do empreendedor e de seu grupo, mais especificamente das competências apresentadas por eles. Este tema será debatido no item a seguir.

As competências empreendedoras no âmbito tecnológico como ativo estratégico da organização:  
um estudo baseado na teoria da vantagem de recursos

## 2.2. Competências Empreendedoras

A abordagem da competência é uma forma de estudar características individuais que levam à realização das funções do cargo ou do sucesso organizacional. Ela tem sido amplamente aplicada aos estudos sobre desempenho gerencial e crescentemente no campo do desempenho empreendedor (MAN E LAU, 2000). Bird (1995) considera competência como um tipo de característica de nível superior, envolvendo diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que são por sua vez influenciados pela experiência, treinamento, educação, base familiar e outras variáveis demográficas.

As características comportamentais, psicológicas, demográficas do empreendedor, bem como suas habilidades e conhecimento técnico são frequentemente citados como os mais influentes fatores relacionados ao desempenho das pequenas e médias empresas (MAN ET AL, 2002). O empreendedor também aparece como um aspecto chave que afeta a competitividade destas mesmas empresas juntamente com fatores internos da empresa e com o ambiente externo.

Para pequenas e médias empresas, de acordo com a estrutura definida por Horne *et al.* (1992), o processo para alcançar competitividade é fortemente influenciado pelo jogador-chave, salientado como fator do empreendedorismo. A ênfase no fator humano é apoiada pela descoberta de Stoner (1987) para quem a competência distintiva de pequenas empresas é a experiência, conhecimento, e habilidades do proprietário e trabalhadores. Chawla *et al.* (1997) salientaram em seu estudo que a experiência e a orientação para objetivos dos proprietários de pequenas empresas são dois fatores críticos de sucesso. Slevin e Covin (1995) sugerem que a competitividade total em pequenos negócios é positivamente influenciada pelo fundador que dá atenção detalhada às operações. Os trabalhos mencionados reforçam o papel de influência do empreendedor em afetar o desempenho da empresa, particularmente quando ela mantém-se pequena.

A influência do fator humano, considerando a abordagem da competência, é vista da perspectiva comportamental ou do processo. A principal vantagem de usar esta abordagem é que ela nos oferece uma forma de investigar características empreendedoras que apresentam efeito no longo prazo e uma próxima ligação com o desempenho organizacional (MAN ET AL., 2002). Vários estudos têm sido realizados para identificar diferentes competências empreendedoras em diferentes contextos (BIRD, 1995; DURKAN ET AL., 1993; LAU ET AL., 1999; MCCLELLAND, 1987; SNELL E LAU, 1994; MURRAY, 1996; MARTIN E STAINES, 1994).

Em sua pesquisa sobre competências empreendedoras de gerentes/proprietários de pequenas e médias empresas do setor de serviço de Hong Kong, Man e Lau (2000) identificaram seis áreas de competências (de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas, e de comprometimento). Os autores perceberam também sete áreas de suporte (de aprender, de adaptar, de administração do tempo, de auto-avaliação, de equilíbrio de vida pessoal, de administração das preocupações e para manter a integridade) que dão apoio às de competências.

Considerando a suposição que competências podem ser demonstradas pelo comportamento observável de uma pessoa (MOLE ET AL., 1993 APUD MAN E LAU, 2000) apresentam-se na Tabela 2 as áreas de competência e seus comportamentos, conforme definido por Man e Lau (2000).

**Tabela 2 – Áreas de competência e seus comportamentos foco**

Áreas de Competência	Comportamento Foco
Competência de Oportunidade	Relacionada ao reconhecimento de oportunidades através de vários meios.
Competência de Relacionamento	Relacionada às interações baseadas entre indivíduo-grupo ou pessoa-pessoa.
Competência Conceitual	Relacionada às habilidades conceituais que são refletidas no comportamento do empreendedor.
Competência Administrativa	Relacionada à organização de diferentes recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos internos e externos.
Competência Estratégica	Relacionado à escolha, avaliação e implementação de estratégias para a empresa.
Competência de Comprometimento	Competência que leva o empreendedor a manter-se no negócio.

Fonte: Man e Lau (2000).

### 3. METODOLOGIA

O estudo de caso pode ser definido não como uma técnica específica, mas sim, como um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado (GOODE E HATT, 1969). Bonoma (1985) diz que o estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial e Yin (2001) afirma que é uma inquirição empírica para investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente.

Na visão de Carner e Quin (1998), uma vantagem da utilização do estudo de caso como desenho de pesquisa, recai no fato de que *insights* criativos sempre aparecem a partir da justaposição de evidências contraditórias ou paradoxais. Não diferentemente, a opção pela pesquisa participante objetivou o entendimento da realidade através, principalmente, da observação direta. Ressalta-se, todavia, a intenção de retratar a realidade organizacional, não como tentativa de generalização de seu *modus operandi* no setor de tecnologia, mas como mecanismo de compreensão da realidade vigente e posterior refinamento do modelo teórico proposto.

O caso selecionado foi do tipo instrumental, ou seja, não foi escolhido por ser típico entre os demais ou por representar um particular interesse, conforme afirma Stake (1994). O principal critério para a seleção de um caso instrumental é a oportunidade para aprender e sua significância para o alcance do propósito do estudo. Buscou-se conservar no grupo analisado as interações entre os atores organizacionais em seu estado natural, respeitando-se, além de aspectos formais, outros da cultura organizacional vigente como processos grupais, relações informais e normas socialmente estabelecidas.

O presente estudo utilizou uma lógica abductiva que, na terminologia de Charles Sanders Peirce, é definida como o primeiro momento de um processo de inferência, em que se busca formular uma hipótese geral para permitir a explicação de determinados fatos empíricos, contrastando com abordagens polarizantes da lógica indutiva e dedutiva (PEIRCE, 1991). Assim, visou desenvolver e refinar conceitos que são aplicáveis a um amplo conjunto de contextos, o número de casos foi de interesse secundário, sendo mais importante a atenção dada aos detalhes na interpretação dos dados (COFFEY E ATKINSON, 1996).

A definição da unidade de análise está ligada à maneira pela qual as questões de estudo foram definidas. Para esta investigação duas unidades de análise foram necessárias: a empresa,

As competências empreendedoras no âmbito tecnológico como ativo estratégico da organização:  
um estudo baseado na teoria da vantagem de recursos

foco dos questionamentos sobre a base e vantagem de recursos e os atores, que deram subsídios à pesquisa no que se refere às competências empreendedoras. A seleção das unidades de análise ocorreu entre empresas de base tecnológica da Região Metropolitana do Recife, Pernambuco.

Nesse cenário, a análise global do contexto foi realizada segundo fontes secundárias, através da Internet. Por meio da investigação de seis *websites* de empresas localizadas no Porto Digital pudemos entender melhor as políticas de trabalho e aspectos da cultura organizacional, bem como contribuir para o levantamento de questões investigadas em seguida. Após a construção da visão geral do cenário, seguiu-se uma investigação onde o pesquisador assumiu a forma de observador interno de uma equipe de trabalho quando do desenvolvimento de um projeto. A empresa estudada, embora de pequeno porte, é reconhecida regionalmente pela geração de soluções tecnológicas e produção de softwares.

Tradicionalmente, o método do estudo de caso obtém evidências a partir de seis fontes de dados: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, cada uma delas requerendo habilidades particulares e procedimentos metodológicos específicos. Todavia, ao visitar o local de estudo, prevaleceu a observação direta do *modus operandi* da equipe de trabalho.

Embora não tenha havido entrevista estruturada com os atores organizacionais, a inclusão do pesquisador no contexto da organização proporcionou importantes diálogos e conseqüentes *insights* que possibilitaram a formulação dos resultados. Ressalta-se que foi dada atenção especial à interação entre os agentes, aos problemas surgidos no decorrer da atividade e à forma como estes eram solucionados. Durante os três dias de observação, as anotações foram realizadas constantemente, sempre levando em consideração a conveniência do momento em virtude de não afetar o desenvolvimento normal das atividades da equipe.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise do cenário, conforme descrito na metodologia deste artigo, consistiu na investigação de fatores que evidenciassem aspectos do *modus operandi* das Empresas de Base Tecnológica (EBT's) situadas na Região Metropolitana do Recife. O objetivo desta etapa da pesquisa foi direcionar os esforços para o planejamento da etapa subsequente do projeto, onde se dará o refinamento do modelo proposto. Todavia, a importância de um estudo preliminar acerca do contexto das EBT's não recai apenas nesses fatores. Uma vez que o projeto propõe um estudo baseado em vantagens competitivas, é necessário que haja uma base comparativa que forneça padrões a serem estabelecidos como parâmetros. Greenberger e Sexton (1988), por exemplo, propuseram um modelo empreendedor que incorpora tanto características individuais quanto influências ambientais.

Dentre os principais aspectos visualizados nas investigações encontra-se um bastante característico dessas empresas: a administração por projetos. Esse aspecto foi fundamental à modificação do modelo proposto na medida em que corroborou para a mudança de foco do empreendedor individual para todos os atores chave da organização. A tabela a seguir resume as principais características visualizadas.



**Tabela 3 – Principais aspectos visualizados na empresa**

Característica	Implicação
Administração por projetos	Um projeto consiste em um conjunto de atividades intercaladas visando o alcance de um objetivo em um período limitado de tempo. Nelas os atores organizacionais interagem constantemente, havendo relação de interdependência de uma atividade em relação a outra, aumentando a importância de analisar as competências de maneira sistêmica.
Ênfase nas ancoras técnicas	Os atores envolvidos nas empresas estudadas caracterizaram-se por possuírem formação profissional em áreas afins à informática. A razoável homogeneidade técnica corrobora para o surgimento de uma difusa divisão de papéis.
Baixa mutabilidade das equipes	Através de fontes secundárias, percebeu-se que as equipes de projetos são compostas adotando-se uma base praticamente imutável em relação aos seus integrantes. Com pouca rotatividade entre as equipes, menor é difusão de conhecimento, embora maior seja o “entrosamento” dos atores.
Atribuições formais de atividades	Percebeu-se que existe a descrição formal dos papéis. Todavia quando o papel não é definido com base nas competências a descrição formal torna-se sujeito a ser suprimida informalmente por um outro agente que detêm as competências mais necessárias para o desempenho do papel.
Existência de papéis permanentes e temporários	Os papéis temporários estão diretamente relacionados com o surgimento de necessidades momentâneas. Nesse contexto, as competências dos atores surgem para legitimar a execução do papel pelo detentor da habilidade.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Com base nas observações realizadas, alguns pressupostos estão em consonância com as características visualizadas nas equipes de projetos quando de sua atuação. A denominação recebida pelo modelo faz referência ao revezamento dos membros organizacionais em relação aos papéis que emanam das necessidades momentâneas ou permanentes. Para isso, as competências surgem como legitimadores na medida em que o conjunto de atributos de um membro o torna potencial executor de uma atividade específica.

Defende-se, todavia, que o foco principal da proposta não consistiu na análise de um quadro estático, como aqueles definidos formalmente quando do início do projeto. Em contraposição, visualizou-se um ambiente onde a razoável homogeneidade técnica inerente aos integrantes dos grupos, uma vez que na maioria das vezes são engenheiros, cientistas e técnicos em computação, faz surgir um cenário com delimitações de papéis bastante difusas. Nesse cenário, pressupõe-se que as competências requeridas para o alcance dos objetivos do projeto extrapolem a formação profissional e sigam uma lógica mais de complementaridade entre outras competências que propriamente da simples atuação isolada dos agentes.

Durante a investigação percebeu-se a existência de algumas necessidades que requeriam o desempenho de papéis específicos. Alguns deles possuíam delimitações bem definidas em relação aos membros da equipe. Em outros, a dinâmica do revezamento se estabelecia com maior frequência. A tabela 4 mostra, de forma bem didática, as relações entre os papéis, as competências desenvolvidas e a base de recursos da empresa analisada.

As competências empreendedoras no âmbito tecnológico como ativo estratégico da organização: um estudo baseado na teoria da vantagem de recursos

**Tabela 4 – Relação entre papéis, competências e a base de recursos**

Papel	Característica	Principais competências	Recurso Obtido
Articulador para obtenção de insumos	Negociação visando a atração de recursos. Constitui-se em um elo entre os diversos grupos	Competência de relacionamento Competência Administrativa	Insumos materiais relacionados com o desenvolvimento do projeto.
Articulador interno de atividades	Possui visão sistêmica da realidade do projeto, enxerga as disparidades entre as atividades do projeto e propõe soluções	Competência Conceitual Competência de Comprometimento Competência de relacionamento	Melhor direcionamento das atividades.
Moderador de decisões	Exerce papel de liderança e busca o consenso entre as alternativas. Torna-se um bom negociador quando a decisão é ótima e livre de vieses.	Competência Conceitual Competência de relacionamento Competência Administrativa	Coesão entre as idéias do grupo.
Analista de negócios	Possui visão sistêmica das necessidades do projeto. Oferece feedback em relação à compatibilidade entre o projeto e a realidade organizacional.	Competência Conceitual Competência de Oportunidade Competência Estratégica	Maior consonância entre o projeto e as necessidades e objetivos da equipe.
Programador/Executor	Faz a codificação do projeto para a linguagem de máquina. Torna-se uma fonte de vantagem competitiva quando a execução do programa é livre de falhas e a lógica empregada proporciona desempenho otimizado.	Competência Conceitual	Programa livre de falhas e com interface agradável ao usuário, dentre outras qualidades de softwares.
Apoio e Feedback	Realiza testes com o produto. Examina falhas. Torna-se uma fonte de vantagem competitiva quando propõe melhorias que facilitem a execução do software pelo usuário final.	Competência Conceitual Competência Estratégica	Melhor adaptação do produto às capacidades e habilidades dos potenciais usuários.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi levantar as ações de atores organizacionais mais influentes no processo de vantagem de recurso de uma empresa. Após coleta e análise de dados, retomamos o questionamento acerca das contribuições oferecidas por seus atores organizacionais, investigando características individuais e interacionais que influenciam na vantagem de recursos da empresa à luz da Teoria da Vantagem de Recursos.

Ressalta-se a importância de um modelo empreendedor que incorpore características individuais e influências ambientais, supondo-se que as competências surgem como legitimadores na medida em que o conjunto de atributos de um membro o torna potencial executor de uma atividade específica.

Assim, não é apenas a definição formal dos papéis que legitima a execução de um projeto. Embora importante, essa funciona somente como um guia de orientação para o início das atividades. Não se despreza, com isso, a importância da autoridade formal, apenas enfatiza-se a enorme influência das relações informais, principalmente quando o plano formal não leva em conta as competências dos integrantes das equipes quando da definição dos papéis.

Pode-se inferir que, quanto maior a especialização, maior é a heterogeneidade das capacitações técnicas. A homogeneidade técnica tende a tornar mais difusa a divisão de papéis, na medida em que as especializações são mais latentes. Entretanto, merece discussões mais exaustivas no bojo dos estudos de empreendedorismo, pois mesmo diante dessa situação, existe uma coesão nas idéias do grupo.

Uma vez que o modelo foi criado com base em um caso e este, por sua vez, descreve o *modus operandi* em um contexto localizado, a validade do projeto está restrita a algumas premissas. Com base nessas premissas, algumas hipóteses foram levantadas inicialmente como forma de melhor determinar a validade do modelo proposto. Isso não implica dizer que a ausência de parte desses fatores descaracterize a validade do que foi proposto. Todavia, pressupõe-se que a probabilidade de ocorrer maior aderência entre o modelo e a realidade está associada com a confirmação de seus pressupostos.

## 6. REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. *Strategic market management*. 4ª ed., New York: John Wiley, 1997.
- ALDERSON, W. *Dynamic marketing behavior*. Homewood: Richard D. Irwin, Inc, 1965.
- ALVESSON, M., SKOLDBERG, K. *Interpretation and reflection. Scientific Philosophy and qualitative method*. Lund: Studentlitteratur, 1994.
- ARBAUGH, J., CAMP, M., VORHIES, D. Managing growth transitions in emerging firms: a conceptual integration of resource, knowledge and life cycle theory. In: *Academy of Management Annual Meeting*, Paper, Chicago: 1999.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BHARADWAJ, S. P., VARADARAJAN, R., FAHY, J. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 4, p. 83-99, 1993.
- BIRD, B. Towards a theory of entrepreneurial competency. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, v. 2, p. 5172, 1995.
- BONOMA, T. V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. *Journal of Marketing Research*, v. 22, May, 1985.
- BOUSSOUARA, M., DEAKINS, D. Market-based learning, entrepreneurship and the high technology small firm. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, v. 5, n. 4, p. 204-223, 1999.
- BRUSH, C. G., GREENE, P. G., HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. Forum AME de Estratégia e Liderança. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 1, Jan./Mar., p. 20-35, São Paulo, 2002.
- CARNER, K., QUINN, R. Organizational paradox and transformation. In: *Paradox and transformation*. Editado por R. Quinn & K. Cameron. Cambridge: Ballinger, 1988.
- CARSON, D., CROMIE, S., MCGOWAN, P., HILL, J. *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*, London: Prentice Hall, 1995.
- 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. *J. Bus. Entrepreneurship*, v. 9, n. 1, p. 47-58, 1997.
- CLARK, J. M. *Competition as a dynamic process*. Washington: Brookings Institution, 1961.
- COFFEY, A., ATKINSON, P. *Making Sense of Qualitative Data – Complementary Research Strategies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996.
- COLLIS, D., MONTGOMERY, C. Competing on resources: strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*.

As competências empreendedoras no âmbito tecnológico como ativo estratégico da organização:  
um estudo baseado na teoria da vantagem de recursos

July/Aug., p. 118-128, 1995.

CONNER, K. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial-organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, v. 17, Mar., p. 121-154, 1991.  
DAY, G. S., NEDUNGADI, P. Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, v. 58, Apr, p. 31-44, 1994.

\_\_\_\_\_, WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, v. 52, Apr, p. 1-20, 1988.

DICKSON, P. R. Toward a general theory of competitive rationality. *Journal of Marketing*, v. 56, Jan., p. 69-83, 1992.

DURKAN, P., HARRISON, R., LINDSAY, P., THOMPSON, E. Competence and executive education and development in an SME environment. *Irish Business and Administrative Research*. V. 14, n. 1, p. 65-80, 1993.

DUTTA, S., ZBARACKI, M. J., BERGEN, M. Pricing process as a capability: a resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 7, Jul, 2003.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. Academy of Management , K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ERICKSON, F. Qualitative methods in research on teaching. In: *Handbook of research on teaching*. Editado por M. C. Wittrock. New York, NY: Macmillan, 1986. p.119-161.

GHEMAWAT, P. Sustainable advantage. *Harvard Business Review*, v. 86, n. 5, p. 53-58, 1986.

GLASSER, B., STRAUSS, A. *The Discovery of Grounded Theory*. Strategies for Qualitative Data. Chicago, IL: Aldine Publishing Company, 1967

GOODE, W. J., HATT, P. K. *Métodos em Pesquisa Social*. 3ªed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

HILLS, G.E., LAFORGE, R. W. Research at the marketing interface to advance entrepreneurship theory. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 16, Spring, p. 33-60, 1992.

HITT, M. et al. The development and use of strategic resources. In: Hitt, M. et al. (Eds.). *Dynamic strategic resources*. New York: John Wiley & Sons, p. 1-14, 1999.

HORNE, M., LLOYD, P., PAY, J., ROE, P. Understanding the competitive process: a guide to effective intervention in the small firms sector. *Eur. J. Oper. Res*, v.56, n. 1, p. 54-66, 1992.

HUNT, S. D. Resource-advantage theory: an evolutionary theory of competitive firm behavior? *Journal of Economic Issues*, v. 31, Mar., p.59-77, 1997.

\_\_\_\_\_, MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, v. 59, Apr., P.1-15, 1995.

\_\_\_\_\_. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, v. 60, Oct., p. 107-114, 1996.

\_\_\_\_\_, LAMBE, C. J. Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, v. 2, n. 1, p. 17-43, 2000.

\_\_\_\_\_, MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, v. 59, Apr, p. 1-15, 1995.

\_\_\_\_\_. Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition? *Journal of Marketing*, v. 61, n. 3, p. 74-82, 1997.

JONES-EVANS, D. A typology of technology-based entrepreneurs: a model based on previous occupational background. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, v. 1, n.1, p. 26-47, 1995.

\_\_\_\_\_. Technical entrepreneurship, strategy and experience. *Internacional Small Business Journal*, v. 14, n. 3, p. 15-39, 1996.

\_\_\_\_\_. Technology entrepreneurship, experience and the management of small technology-based firms – exploratory evidence from the UK. *Entrepreneurship and Regional Development*, v. 9, n. 1, p. 65-90, 1997.

KIRKEBY, O. Abduktion (Abduction). In: *Scientific theory and methodology – an introduction*. Editado por Anderson, H. Lund: Studentlitteratur, 1990, p. 143-180.

LAU, T., CHA, K. F., MAN, T. W. Y. Entrepreneurial and managerial competencies: small business owner-managers in Hong Kong. In: *Hong Kong Management and Labour: change and continuity*. Advances in Asia Pacific Business 9. Editado por Fosh, P., Chow, W., Chan, A., Snape, E., Westwood, R. Londres: Routledge, 1999.

LEMONS, M. B., FERREIRA, M. F. S. Vantagens comparativas das regiões metropolitanas de Salvador, Recife e Fortaleza no contexto regional. Fortaleza: *Revista Econômica do Nordeste*, nº especial, v. 32, p. 691-708, nov. 2001.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Denis Dayvison Soares da Rocha, Sérgio Carvalho Benício de Mello, Stêvenis Moacir Moura da Fonseca, Íris Ferreira de França, Sóstenis Moacir Moura da Fonseca

- MAN, T. W. Y., LAU, T. Entrepreneurial competencies of sme owner/managers in the hong kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, v. 8, n. 3, Sep., p. 235-254, 2000.
- \_\_\_\_\_, LAU, T., CHAN, K. F. The competitiveness of small na medium enterprises – a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, v. 17, p. 123-142, 2002.
- MARTIN, G., STAINES, H. Managerial competencies in small firms. *Journal of Management Development*, v. 13, n. 7, p. 23-34, 1994.
- McCLELLAND, D. C. Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behaviour*, v. 21, n.1, p. 18-21, 1987.
- MILES, M.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis*. Beverly Hills: Sage Publications, 1984.
- MOLE, V., DAWSON, S., WINSTANLEY, D., SHERVAL, J. Researching managerial competencies. Paper presented to the British Academy of Management Annual Conference. Milton Keynes, Sep., 1993.
- MONTEIRO NETO, A., VERGOLINO, J. R. O mercado de trabalho em Pernambuco. *Revista Econômica do Nordeste*, nº especial, v. 32, p. 725-739, nov. 2001.
- MURRAY, G. A synthesis of six exploratory, European case studies of successfully exited, venture capital-financed, new technology-based firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 20, n.4, p. 41-60, 1996.
- OAKEY, R. P. *High technology small firms: variable barriers to growth*. London: Paul Chapman, 1995.
- PAIVA Jr., F. G. O Empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz. Tese de doutorado, Belo Horizonte: 2004.
- PEIRCE, C. S. *Peirce on signs - writings on semiotic*. ed James Hope. e Chapel Hill. London : University of North Carolin Press, 1991.
- PENROSE, E. *The theory of growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- PETERAFF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-192, 1993.
- PORTER, M. E. *Competitive advantage*. New York: The Free Press, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, 1985.
- \_\_\_\_\_. *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press, 1990.
- ROBERTS, E. *Entrepreneurs in high technology – lessons from MIT and beyond*. Oxford: Oxford University Press, 1991.
- SLEVIN, D.P., COVIN, J.G. New ventures and total competitiveness: a conceptual model, empirical results, and case study examples. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 574–588, 1995.
- SNELL, R., LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. *Journal of Management Development*, v. 13, n. 4, p. 4-15, 1994.
- STAKE, R. Case Studies. In: *Handbook of qualitative research*. Editado por Denzin, N., Lincoln, Y. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- \_\_\_\_\_. The art of case study research. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- STONER, C.R. Distinctive competence and competitive advantage. *J. Small Bus. Manage*, v. 25, n. 2, p. 33–39, 1987.
- STRAUSS, A., CORBIN, J. *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.
- TOFLER, A. A nova economia. *HSM Management*. Ano 3, n. 12, p. 7–12, jan./fev. 1999.
- WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.
- WESTHEAD, P., JONES-EVANS, D. High technology small firms in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Reseach*, v.2, n. 3, 1996.
- WOLCOTT, H. *Transforming qualitative data: description, analysis and interpretation*. Thousands Oaks: Sage Publications, 1994.
- YIN, R. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.