



ELABORAÇÃO DO MAPA DE RECURSOS: PROCESSO DE APOIO AO PLANEJAMENTO DE UM NOVO NEGÓCIO DE INTERNET

JOSUÉ VITOR DE MEDEIROS JÚNIOR

Doutor em Administração pelo Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (Depad-UFRN).

Professor adjunto do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Avenida Senador Salgado Filho, 3.000, Campus Universitário, Lagoa Nova, Natal – RN – Brasil – CEP 59078-970

E-mail: josuevitor16@gmail.com

MIGUEL EDUARDO MORENO AÑEZ

Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP).

Professor titular do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (Depad-UFRN).

Avenida Senador Salgado Filho, 3.000, Campus Universitário, Lagoa Nova, Natal – RN – Brasil – CEP 59078-970

E-mail: miguel1957@yahoo.com.br

MANOEL VERAS DE SOUSA NETO

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

Professor associado do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (Depad-UFRN).

Avenida Senador Salgado Filho, 3.000, Campus Universitário, Lagoa Nova, Natal – RN – Brasil – CEP 59078-970

E-mail: manoel.veras@uol.com.br

MARCELO HUGO DE MEDEIROS BEZERRA

Bacharel em Administração pelo Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (Depad-UFRN).

Pesquisador do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Avenida Senador Salgado Filho, 3.000, Campus Universitário, Lagoa Nova, Natal – RN – Brasil – CEP 59078-970

E-mail: demedeiros.bezerra@gmail.com

RESUMO

O artigo tem como objetivo apresentar a aplicação de um método de elaboração do mapa de recursos para apoiar o planejamento de um novo negócio baseado na internet a partir da percepção do seu empreendedor. O mapa de recursos resultante é uma representação visual das inter-relações entre os recursos estratégicos, assim caracterizados em função dos pressupostos teóricos da visão baseada em recursos (*resource-based view* – VBR), bem como da dinâmica de sistemas, que caracteriza tais representações por enlaces de *feedback*, fluxos e acumulações, responsáveis por comportamentos de aspectos sistêmicos como o desempenho organizacional. Em relação à metodologia, a pesquisa se caracteriza como exploratória descritiva, subtipo de estudo de caso. Para a coleta de dados, realizaram-se entrevistas com o empreendedor responsável pelo negócio. O método da elaboração do mapa ocorreu em algumas etapas: levantamento e seleção dos recursos estratégicos da empresa, definição dos fluxos de acúmulo dos recursos e dos relacionamentos entre eles, identificação das políticas de desenvolvimento dos recursos, incorporação de variáveis financeiras e identificação das capacidades responsáveis pelo desenvolvimento do negócio. Como resultados da pesquisa, obtiveram-se a identificação e classificação dos recursos estratégicos da organização, e verificou-se como esses recursos se inter-relacionam e impactam o desempenho deles. A originalidade do trabalho se justifica pela construção do mapa de recursos em uma empresa nascente, de modo a auxiliar o empreendedor a identificar e explorar os recursos estratégicos iniciais. Além disso, verificou-se como a tomada de decisão por parte do empreendedor pode impactar o desempenho da empresa. Como contribuição, o processo de elaboração do mapa, por meio de uma representação visual não linear dos recursos estratégicos e com base no modelo mental do empreendedor, mostrou-se como um processo de aprendizado e reflexão sobre aspectos do negócio ainda não vivenciados, mas expostos a uma lógica de verificação da consistência do equilíbrio do sistema de recursos idealizado para gerar vantagem competitiva sustentável.

PALAVRAS-CHAVE

Visão baseada em recursos. Dinâmica de sistemas. Mapa de recursos. Recursos estratégicos. Negócio nascente.

1 INTRODUÇÃO

O processo de criação de uma empresa envolve incertezas e ambiguidades dada a falta de conhecimento sobre o mercado, além da imaturidade do modelo de negócio idealizado pelo empreendedor. Empresas nascentes são caracterizadas por uma estrutura de natureza informal e bastante centralizada (Kazanjian & Drazin, 1990).

Nesse sentido, vários desafios são enfrentados na fase nascente de uma empresa (Kählig, 2011), como a captação de recursos financeiros, a formação de uma equipe competente e principalmente a elaboração da ideia do novo negócio. Quando se trata de empresas de base tecnológica, tais desafios devem estar alinhados a esforços consideráveis e focados nas operações de desenvolvimento da tecnologia caracterizada pela inovação (Côrtes, Pinho, Fernandes, Smolka, & Barreto, 2005).

Comparadas às demais, as empresas de base tecnológicas são criadas em ambientes mais dinâmicos e complexos, envolvendo-se em atividades típicas de uma *startup* quanto a planejamento, estabelecimento de legitimidade e combinação de recursos (Liao & Welsh, 2008). Isso justifica a adoção de meios que apoiem o planejamento desses novos negócios por meio de atividades seletivas e específicas do contexto em que se encontram (Gruber, 2007).

Planejamento de novos negócios geram benefícios relevantes como a sua importância no apoio às decisões nesta fase inicial, um melhor balanceamento entre os recursos de oferta e demanda, além da facilidade em se transformar objetivos abstratos em aspectos operacionais concretos (Delmar & Shane, 2003).

A importância da atividade de planejamento pode ser demonstrada em pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae] (2004, 2007) relacionadas aos fatores condicionantes de mortalidade de micro e pequenas empresas: em 2005, 71% dos entrevistados citaram a preocupação com o planejamento, enquanto, em 2000/2001, apenas 24% a haviam explicitado. Além disso, 59% dos empresários de empresas extintas apontaram, em 2004, o planejamento como a área de conhecimento mais importante para a empresa. Considerando uma taxa de mortalidade de 26,9% das empresas com dois anos

de existência (Sebrae, 2011), essa é uma área de conhecimento que demanda ferramentas, habilidades e foco de gestão necessários para empresas desse porte.

Considerando o papel fundamental do empreendedor na atividade de planejamento, desenvolver estratégias, no contexto de empresas nascentes, envolve um exercício de imaginar e, em algum nível, estruturar conhecimento sobre aspectos futuros do negócio não postos em prática em um ambiente que ainda não considera a empresa como participante. Assim, o empreendedor é o principal influenciador na formação da estratégia, e a maneira como enxerga o mundo influencia no desempenho do novo empreendimento (Mathieu, Goodwin, Heffner, Salas, & Cannon-Bowers, 2005).

É comum que esses atores realizem julgamentos sobre a importância dos recursos organizacionais, baseados em suas expectativas futuras da empresa (Penrose, 2006). Com base nisso, decidem sobre aquisições e desenvolvimentos dos recursos que consideram mais relevantes. Empreender, nesse sentido, implica construir uma base de recursos quando se buscam oportunidades (Binder, Favoreto, & Vieira, 2012).

O papel dos recursos na área de estratégia tem sido apresentado em diversas pesquisas e se disseminado por meio da abordagem denominada visão baseada em recursos – VBR (*resource-based view*), que busca compreender como as empresas obtêm vantagem competitiva sustentável com base nos recursos que possuem ou aos quais têm acesso (Barney & Hesterly, 2007).

Decisões de racionalidade limitada são tomadas por empreendedores por causa da baixa percepção do contexto em que atuam (Bianchi, 2002), por não terem informações suficientes do mercado ou pela falta de experiência (Alvarez, Barney, & Young, 2010). Isso demanda uma visão sistêmica para que compreendam como os recursos, que consideram estratégicos, se relacionam ao longo do tempo (Kunc & Morecroft, 2010; Morecroft, 2008).

Tendo em vista o estágio inicial de um negócio e o papel dos recursos organizacionais, as atividades de identificação e aquisição de recursos se mostram mais relevantes nesse estágio do que as de desenvolvimento e alocação (Lichtenstein & Brush, 2001). Ao criarem a empresa, os administradores de um novo negócio estão focados no acúmulo de um conjunto inicial de recursos (Liao & Welsh, 2008).

Portanto, uma atividade relevante é apoiar o processo de desenvolvimento de um novo negócio, de modo a permitir que o empreendedor identifique recursos que considere estratégicos, bem como a configuração de como eles estarão dispostos, em função da lógica de operacionalização do sistema de recursos intencionado. Tão importante quanto desenvolver recursos que impactem o desempenho da empresa é conceitualizá-los, ou seja, conceber uma nova configuração de recursos responsável por gerar vantagem competitiva no futuro (Kunc & Morecroft, 2010).

Warren (2002, 2008) desenvolveu uma abordagem denominada arquitetura estratégica, que representa visualmente as inter-relações entre os recursos estratégicos da organização, assim caracterizados em função dos pressupostos teóricos da dinâmica de sistemas (DS), explicitando tais representações por enlaces de *feedback*, fluxos e acumulações, responsáveis pelos comportamentos de aspectos sistêmicos como o desempenho organizacional. De maneira similar, Kunc e Morecroft (2008) elaboraram o mapa de recursos, alinhado aos pressupostos da VBR, uma representação visual que explicita questões estratégicas sobre o desenvolvimento dos recursos da organização, a partir dos modelos mentais dos empreendedores.

Baseado nesses modelos, o presente artigo tem como objetivo apresentar a aplicação de um método indutivo de elaboração de um mapa de recursos como apoio ao planejamento de um negócio recém-criado baseado na internet, a partir da percepção do seu empreendedor, voltado para concepção inicial do sistema de recursos de relevância estratégica para o futuro do negócio.

2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Muitas correntes teóricas têm estudado a estratégia das organizações. A VBR, atualmente dominante nessa área, propõe-se a compreender a estratégia em função do papel desempenhado pelos recursos e pelas capacidades organizacionais como fontes de vantagem competitiva. Com base nessa visão, as organizações não têm vantagem competitiva apenas por apresentarem uma posição produto-mercado melhor ou estarem em um setor mais favorável, mas também pela caracterização de seus recursos (Burlamaqui & Proença, 2003). A teoria da VBR, então, foca o interior da organização, ressaltando forças e deficiências dos seus recursos (Barney, 1991).

De acordo com a VBR, os recursos são ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e desenvolver estratégias (Barney, 1991). Os recursos tangíveis são aqueles de relativa facilidade de contabilização ou inventário, enquanto os intangíveis representam os de difícil mensuração e imitação. Considerando as distintas contribuições da literatura de estratégia e empreendedorismo, podem-se classificar os recursos em humanos, de tecnologia da informação (ou tecnológicos) e organizacionais (Barney, 1991; Grant, 1991; Heirman & Clarysse, 2004; Melville, Kraemer, & Gurbaxani, 2004).

Outro conceito fundamental em VBR é o de capacidade organizacional, considerada um tipo especial de recurso e relacionada a aspectos como interação de recursos, conhecimento coletivo, coordenação e integração de habilidades técnicas

(Pereira & Forte, 2008), sendo definida como “ativos tangíveis e intangíveis, que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla” (Barney & Hesterly, 2007, p. 64).

Dessa forma, apenas a capacidade não é suficiente para que a empresa crie e implemente estratégias, mas permite que, por meio dela, outros recursos possam ser usados com esse fim (Sirmon, Hitt, Ireland, & Gilbert, 2011). Embora uma empresa não possa capturar diretamente uma capacidade no mercado, pode adquirir recursos para construí-la e realizar atividades desejadas (Maritan & Peteraf, 2011). Assim, capacidade é considerada como potencialmente geradora de vantagem competitiva por sua maior complexidade e dificuldade de ser imitada pelos concorrentes.

Assim, recursos e capacidades são “aspectos centrais na formulação da estratégia, uma vez que, distribuídos de forma heterogênea entre as empresas, trazem rentabilidade por meio da identidade organizacional e uma estrutura adequada para explorá-los” (Sanches & Machado, 2013, p. 186).

Um dos pressupostos críticos da VBR surge das expectativas distintas dos decisores sobre o valor da estratégia que pretendem implementar (Barney & Clark, 2007). Essa heterogeneidade de percepções, quando favorecida por aquisições e desenvolvimentos internos de recursos ao longo do tempo, resulta em heterogeneidade e configuração única no conjunto de recursos da empresa (Maritan & Peteraf, 2011).

Nesse sentido, ao considerar a empresa como um conjunto de recursos capaz de torná-la única, Penrose (2006) destaca que diferentes intenções de uso podem surgir para um mesmo recurso, pelas percepções diferentes que gestores têm sobre oportunidades ao utilizarem tal recurso ou combiná-los. Essa perspectiva ajuda a integrar a VBR e a área de empreendedorismo. Dada a subjetividade do processo empreendedor, este envolve a criação e organização de recursos resultantes da interação entre os modelos mentais dos empreendedores (Foss, Klein, Kor, & Mahoney, 2008), voltado para identificação ou criação de oportunidades (Shane & Venkataraman, 2000) resultantes de imperfeições no mercado (Alvarez, Barney, & Anderson, 2013). Dessa forma, a identificação dos recursos relevantes pelo empreendedor, necessários para fase inicial da empresa, possibilita que a própria oportunidade também seja identificada e posteriormente explorada (Binder *et al.*, 2012).

Além da heterogeneidade de recursos, outro importante pressuposto da VBR é o fato de os recursos não serem perfeitamente móveis entre as empresas, ou seja, são mais difíceis de ser transferidos ou replicados entre elas, tornando mais duradoura uma vantagem competitiva (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2007).

Tais pressupostos resultam em características que permitem analisar a configuração de recursos de uma empresa e compreender como eles geram

vantagem competitiva sustentável. Essas características são conhecidas como VRIO, acrônimo que representa as características de valor, raridade, imitabilidade e organização (Barney & Clark, 2007). A organização diz respeito à habilidade da empresa em explorar seus recursos e capacidades por meio de políticas e procedimentos organizacionais.

Um recurso é valioso quando permite à empresa melhorar sua posição competitiva explorando uma oportunidade ou neutralizando uma ameaça externa. Recursos raros são aqueles controlados por um número reduzido de empresa no mercado. Dessa forma, empresas que têm recursos de valor, mas disseminados entre seus concorrentes, possuem, no máximo, uma situação de paridade competitiva, já que não são raros.

Quando possuem recursos valiosos e raros, as empresas conseguem inovar em suas estratégias. No entanto, se tais recursos puderem ser potencialmente imitados pelos concorrentes, a empresa poderá obter, no máximo, uma vantagem competitiva temporária. Assim, recursos de difícil imitação impõem às empresas que não os possuem uma desvantagem de custo para adquiri-los ou desenvolvê-los.

Assim, valor, raridade e difícil imitação são características individualmente necessárias e conjuntamente suficientes (Arend & Lévesque, 2010) para se alcançar vantagem competitiva sustentável, desde que exploradas pela empresa, sendo o modelo VRIO reconhecido por seu potencial gerencial de análise e universalidade de aplicação empresarial (Storopoli, Binder, & Maccari, 2013). Os gestores devem então buscar identificar recursos estratégicos e influenciar o nível de caracterização do modelo VRIO deles.

A literatura sobre empreendedorismo reconhece que a habilidade cognitiva do empreendedor em identificar e explorar oportunidades que dê vantagem competitiva para sua organização pode ser reconhecida como um recurso estratégico positivamente relacionado ao desempenho da organização, obedecendo às características do modelo VRIO (Alvarez & Busenitz, 2001; Wiklund & Shepherd, 2003).

3 REPRESENTAÇÃO DE RECURSOS POR MEIO DA DINÂMICA DE SISTEMAS

A área de DS foi concebida por Jay Forrester (1961, 1968) e tem como principal objetivo facilitar o entendimento de como problemas ou questões de complexidade sistêmica evoluem ao longo do tempo para que os decisores possam influenciar nessa realidade. Para tanto, essa área adota uma metodologia de

mapeamento de situações dessa natureza em uma linguagem denominada de fluxos e estoques, bem como a realização de simulações para análises de políticas para resolução dessas questões. Muitas características desse campo de estudos têm sido utilizadas por vários autores como contribuição para a VBR.

Em um importante trabalho seminal sobre a VBR, Dierickx e Cool (1989) apresentaram uma visão de natureza dinâmica do processo de elaboração e execução de estratégias, descrevendo a configuração de recursos nas organizações como fluxos e estoques que geram acúmulos de ativos organizacionais. Esses autores ressaltam que os gestores realizam uma série de decisões ao longo do tempo que influenciam os padrões de fluxos de alterações dos recursos, para que atinjam os níveis de recursos desejados (estoques).

Nessa perspectiva, a dificuldade de imitação dos recursos entre empresas de um mercado se deve a certas características como ao fato de que é preciso um tempo para que os recursos atinjam um nível esperado (Cool, Dierickx, & Costa, 2012). Além disso, quanto maior o nível de um recurso, mais fácil é seu acúmulo, dadas as características históricas de dependência de caminho.

Os autores ainda pontuam que o acúmulo de recursos pode depender do nível do próprio recurso e de outros recursos (interdependência entre eles). Nesse sentido, Warren (2002) destaca que não adianta apenas compreender a estratégia de cada recurso individualmente, é preciso também reconhecer as inter-relações entre eles e como influenciam no desempenho da empresa, para que decisões mais efetivas possam ser tomadas.

Dierickx e Cool (1989) ainda afirmam que o nível dos recursos pode diminuir caso não haja maneiras apropriadas de evitar esse declínio, e assim a erosão de recursos deve ser considerada nas políticas organizacionais. Isso pode ocorrer especialmente com as capacidades organizacionais, quando os gestores descon sideraram a complexidade dinâmica envolvida no contexto em que se encontram (Rahmandad & Repenning, 2015).

Por fim, há uma dificuldade em estabelecer vínculos entre acúmulos de recursos e desempenho da empresa. Essa ambiguidade causal pode resultar na pouca compreensão de que recursos priorizar (Kunc & Morecroft, 2010) e explicar por que as empresas concorrentes têm dificuldade em substituir ou imitar recursos estratégicos de outras. Pode-se estender esse mesmo argumento à relação entre recursos e identificação de oportunidades em empreendedorismo.

Assim, a DS contribui para a VBR por apoiar a compreensão dos recursos dentro de uma perspectiva sistêmica: sua dinâmica de acumulação ao longo do tempo, bem como os seus inter-relacionamentos. Dessa maneira, gestores precisam administrar um sistema de recursos e compreender essas singularidades.

Dada a natureza não linear dessas relações entre recursos de uma organização, essa perspectiva sistêmica pode ser representada por meio de formalizações

matemáticas definidas em modelos baseados em representações visuais da área de DS (Serman, 2000), de maneira a capturar os padrões de acúmulo de recursos e a interdependência entre eles.

Nesse sentido, Richardson (2011) ressalta o papel da análise endógena na compreensão do comportamento complexo dos sistemas. O autor destaca que o comportamento sistêmico usualmente surge mais da interação entre os componentes do sistema do que de fatores externos.

Essa interação comumente caracteriza *feedbacks*, estruturas de interação em que uma variável influencia as demais e também é influenciada por estas. Assim, modelos construídos em DS caracterizam-se por enlases de *feedbacks* responsáveis pelo comportamento sistêmico.

Considerando a variabilidade na força desses enlases de *feedback* ao longo do tempo e o fato de que podem existir muitos deles em um sistema sob análise, Serman (1989, 2000) explica que os decisores precisam compreender as implicações dos enlases de *feedbacks* existentes no sistema (e muitas vezes criados pelos próprios decisores). Do contrário, as decisões podem se mostrar contraintuitivas e resultar em políticas fracassadas, fato comum na realidade organizacional (Forrester, 1971; Rahmandad & Repenning, 2015).

Gary, Kunc, Morecroft e Rockart (2008) analisaram diversas pesquisas na área da estratégia que têm recebido contribuição da DS. Mais especificamente, Warren (2005) destacou como o desempenho das empresas (conceito central na estratégia) pode ser compreendido por meio de uma rigorosa abordagem baseada em princípios de acúmulo, dependências e *feedbacks*.

O autor desenvolveu uma abordagem para desenvolvimento de estratégias visando a elaborar a estrutura e o comportamento de um sistema que represente a estratégia de uma empresa, a partir do diagrama de fluxos e estoques e de alguns pressupostos teóricos da estratégia como a própria VBR (Warren, 2002, 2008).

Essa representação é denominada de arquitetura estratégica e parte da identificação do desempenho da empresa, sendo incrementada por meio dos recursos tangíveis e intangíveis e dos inter-relacionamentos destes. Nesse caso, os recursos são representados como estoques, e os fluxos deles, como padrões de acúmulo dos recursos. A ideia é que o modelo seja simulado e represente o comportamento da estratégia da empresa, de maneira a apoiar políticas de alavancagem, impactar maior desempenho e conseqüente vantagem competitiva.

De maneira similar, Kunc e Morecroft (2008) desenvolveram a representação do que denominaram mapa de recursos, com o objetivo de analisar a importância de interpretar o modelo mental dos tomadores de decisões pela explicitação de uma representação visual, que aborde questões estratégicas relacionadas ao desenvolvimento de recursos.

Os autores enfatizaram a importância da construção do mapa em identificar questões estratégicas tanto para buscar conciliar visões conflituosas e assim chegar a um consenso entre os decisores (postura interpretativista) como buscar novas ideias a partir da experimentação – simulação – do mapa de recursos gerado (postura funcionalista).

Ao adotarem essas duas posturas a partir de diversos casos específicos de *startups*, Huang e Kunc (2012) elaboraram um mapa de recursos e constaram que a gestão em longo prazo no desenvolvimento de pessoas-chave na organização e a otimização de custos são de grande relevância para superar a taxa de mortalidade das empresas nascentes nos cinco anos iniciais. Os autores identificaram recursos relevantes comuns aos negócios nascentes, como clientes potenciais, funcionários, reputação e serviços, a partir de diversos estudos de caso.

Em geral, trabalhos que envolvam a área de DS aplicados ao apoio da gestão de recursos da VBR compactuam da mesma ideia de que o desempenho da empresa é uma função dos acúmulos dos seus recursos (dispostos de maneira sistêmica), definidos por seus fluxos de aumento e esvaziamento, e influenciados por decisões/políticas organizacionais ou fatores externos. Além disso, enfatizam a importância da compreensão do desenvolvimento desse sistema de recursos ao longo do tempo (Gary *et al.*, 2008).

4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa se caracteriza como exploratória descritiva (Tripodi, Fellin, & Meyer, 1981), um subtipo de estudo de caso (Bruyne, 1991). Justifica-se por abordar questões do tipo “como”, pelo pouco controle do pesquisador sobre os eventos e pelo fato de o foco estar em fenômenos contemporâneos que ocorrem em um contexto real (Yin, 2001). Kelly *et al.* (1983) pontuam que a importância do estudo de caso está na captura da definição da situação de um dado participante, além de permitir um exame detalhado do processo organizacional e esclarecer fatores particulares ao caso, resultando em maior entendimento da causalidade estudada.

Para a realização do objetivo, a pesquisa foi realizada entre os meses de julho e outubro de 2011, e coletaram-se dados por meio de questionários e entrevistas com o empreendedor idealizador e responsável por uma empresa baseada na internet, em estágio inicial de ciclo de vida organizacional.

A empresa nascente tinha dois meses de existência (formalmente constituída) no início da pesquisa. Embora com pouco tempo de existência, há aproximadamente dois anos, o empreendedor já vinha desenvolvendo a plataforma de

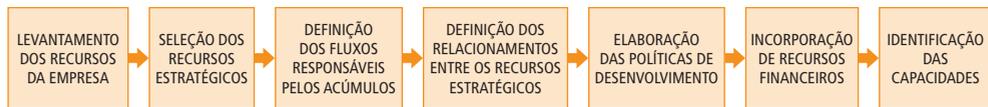
criação e atualização de *websites*, tendo realizado testes com pequenas empresas e comunidades de desenvolvedores pertencentes à sua rede de relacionamentos¹.

A escolha da empresa objeto de estudo deveu-se à abertura que o empreendedor demonstrou para fornecer informações estratégicas relevantes para a construção do mapa de recursos e pelo fato de a empresa ter uma proposta de negócio inovadora na ocasião da pesquisa.

A construção do mapa de recursos foi baseada no método de elaboração de arquiteturas estratégicas desenvolvido por Warren (2002, 2008), apresentado por Medeiros, Añez, Vasconcelos e Oliveira (2009), e em pressupostos teóricos da VBR e DS, bem como nas definições relacionadas ao mapa de recursos proposto por Kunc e Morecroft (2008). Tal método está representado pelas etapas na Figura 1, sendo explicado em seguida.

FIGURA 1

MÉTODO DA PESQUISA



Fonte: Elaborada pelos autores.

Inicialmente, foi realizada uma explanação ao empreendedor sobre o conceito de recurso e seu papel como acumulador, com base na compreensão de Dierickx e Cool (1989) e Warren (2002, 2008), bem como da classificação dos recursos baseado em Barney (1991). Em seguida, foi requisitado que ele listasse todos os recursos responsáveis pelo desempenho da empresa recém-criada. Durante três entrevistas, alguns recursos foram refinados, outros excluídos e outros ainda inseridos, até que resultasse em uma lista de recursos com seus respectivos significados e classificação.

Para selecionar os recursos estratégicos, o empreendedor respondeu a um questionário de múltipla escolha em que indicou seu grau de concordância quanto ao fato de cada recurso ser potencialmente estratégico, ou seja, gerar vantagem competitiva sustentável. Para tanto, cada recurso foi avaliado em função de três características propostas pelo modelo VRIO (Barney & Hesterly, 2007): raridade, difícil imitação e valor. Para tanto, adotou-se uma escala Likert de cinco

¹ No mês inicial da pesquisa, a plataforma contava com três potenciais clientes em período de testes, pequenas empresas que usavam a plataforma sem, no entanto, pagar mensalmente por ela. Além disso, havia cinco desenvolvedores cadastrados que usavam a plataforma para disponibilizar funcionalidades. Essas atividades demonstram a vivência do empreendedor mesmo antes do início formal de sua empresa.

opções (desde “discordo plenamente” até “concordo plenamente”). Por tratar-se de um novo negócio, a característica organização do modelo foi excluída dessa avaliação, já que não havia elementos históricos suficientes para analisar se a empresa está organizada para explorar seus recursos.

Apenas os recursos em que houve concordância do empreendedor quanto aos três atributos do modelo VRIO e que poderiam gerar vantagem competitiva sustentável foram selecionados para a etapa seguinte. Nesse sentido, elegeram-se tanto os recursos em que o empreendedor selecionou a opção “concordo plenamente” quanto às três características estratégicas, quanto os recursos em que houve pelo menos um nível de concordância mínimo (“concordo”) para as características estratégicas, sem que tenha havido concordância plena para todos.

A partir de então, os recursos foram dispostos em uma representação gráfica por meio do *software* Vensim, ambiente usado para desenvolvimento, exploração, análise e otimização de modelos de simulação (Eberlein & Peterson, 1992) e que foi adotado para elaborar a representação visual do mapa de recursos em um diagrama de fluxos e estoques, usado como linguagem de simulação na DS.

Os recursos foram então dispostos graficamente, e seus fluxos de entrada e saída, responsáveis pelo acúmulo dos recursos, foram identificados pelo empreendedor, ainda de maneira independente, por meio do questionamento sobre que atividades são responsáveis pelo acúmulo e pela “drenagem” de cada recurso. Identificaram-se então os relacionamentos entre os recursos, bem como as políticas intencionadas de desenvolvimento destes. Em consequência disso, foi possível identificar enlaces de *feedbacks* de reforço e equilíbrio no modelo.

Finalmente, inseriu-se um recurso financeiro para explicitar a necessidade de mensurar o desempenho, e identificaram-se as capacidades para desenvolvimento dos recursos a partir do inter-relacionamento entre eles.

5 RESULTADOS E ANÁLISES

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO DA EMPRESA

A proposta de valor da empresa nascente, alvo desta pesquisa, é facilitar a gestão de *sites* eletrônicos institucionais de pequenas empresas, possibilitando que estes sejam criados, mantidos e atualizados de maneira rápida e simples por meio de mecanismos como envio de *e-mail*, sem necessidade de meios sofisticados e difíceis de atualização de conteúdos.

Além disso, por meio da plataforma tecnológica, é possível adicionar novos produtos ao *site*: funcionalidades e temas, como vitrine de produtos, cardápio

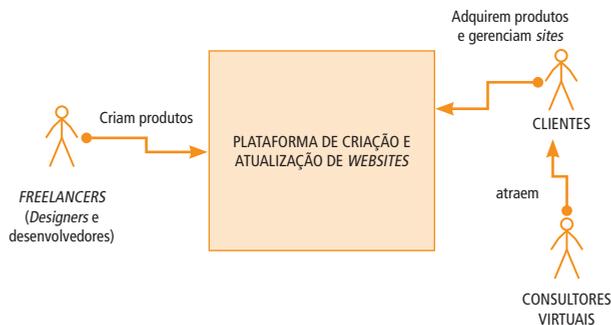
virtual, carrinho de compras, galeria de fotos, temas visuais e área de *fale conosco*. Esses produtos da empresa são oferecidos por uma comunidade de profissionais (*freelancers*) na internet: *designers* e desenvolvedores, responsáveis por desenvolver e disponibilizar os produtos, definir se são pagos ou gratuitos e a que preços devem ser adquiridos, por meio de uma loja *on-line* disponível na plataforma. Assim, os clientes podem customizar *sites* com funcionalidades específicas para seu negócio, a partir da aquisição de produtos pagos ou gratuitos.

Para atrair novos clientes, a empresa pretende ter uma comunidade de consultores virtuais, responsáveis por divulgar o negócio, disponibilizando acessos à plataforma em redes sociais, por exemplo, e que são comissionados caso o cliente indicado cadastre-se e realize compras de produtos na empresa. Todas as atividades (interação com clientes, *freelancers* e consultores virtuais) podem ser realizadas pela plataforma.

Essa estrutura tecnológica funciona sob uma arquitetura de computação nas nuvens, em que as aplicações, os espaços para armazenamento e as necessidades de processamentos computacionais são oferecidos por fornecedores de tecnologia, ofertando seus serviços de maneira escalável de acordo com a necessidade da plataforma (Baun, Kunze, Nimis, & Tai, 2011). A Figura 2 exibe a lógica de interação dos três principais atores envolvidos no negócio da empresa.

FIGURA 2

PAPEL DOS ATORES NO NEGÓCIO DA EMPRESA



Fonte: Elaborada pelos autores.

5.2 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MAPA DE RECURSOS

Durante a etapa inicial, foram identificados os recursos responsáveis pelo desempenho da empresa, sendo inicialmente pontuados e posteriormente detalhados (se, na listagem inicial, o recurso “produtos” foi citado, expandiu-se esse

conceito, nas listagens posteriores, para “produtos disponíveis” e “qualidade dos produtos”, por exemplo). Warren (2008) considera esse detalhamento relevante para aumentar o nível de compreensão do mapa. Como resultado, 19 recursos foram identificados, conforme mostra o Quadro 1.

QUADRO 1

LISTAGEM DOS RECURSOS IDENTIFICADOS

| RECURSO | DESCRIÇÃO | CLASSIFICAÇÃO |
|------------------------------------|---|--------------------------|
| Consultores virtuais | Usuários da internet responsáveis por atrair clientes para a plataforma da empresa. | Tangível e humano |
| Qualificação dos consultores | Nível de conhecimento dos consultores sobre os mecanismos da plataforma para atrair clientes. | Intangível e humano |
| Candidatos a consultores | Interessados em fazer parte da empresa como consultores. | Tangível e humano |
| <i>Freelancers</i> | Profissionais especialistas em desenvolver produtos para a empresa. Eles podem ser <i>designers</i> ou desenvolvedores. | Tangível e humano |
| Candidatos a <i>freelancers</i> | Interessados em fazer parte da comunidade de <i>freelancers</i> da empresa. | Tangível e humano |
| Capacitação dos <i>freelancers</i> | Treinamentos da empresa para capacitar os <i>freelancers</i> . | Intangível e humano |
| Competência dos <i>freelancers</i> | Capacidade técnica em desenvolver produtos para a empresa. | Intangível e humano |
| Competência da equipe interna | Capacidade técnica dos contratados da empresa em desenvolver produtos. | Intangível e humano |
| Capacidade dos serviços | Nível de capacidade dos serviços na internet para atender à demanda dos clientes. | Tangível e tecnológico |
| Usabilidade da plataforma | Facilidade de uso da plataforma percebida pelos clientes da empresa. | Intangível e tecnológico |
| Produtos disponíveis | Temas e funcionalidades disponíveis para serem adquiridos. | Tangível e tecnológico |
| Produtos adquiridos | Temas e funcionalidades adquiridos pelos clientes por meio de pagamento mensal. | Tangível e tecnológico |

(continua)

QUADRO I (CONCLUSÃO)

LISTAGEM DOS RECURSOS IDENTIFICADOS

| RECURSO | DESCRIÇÃO | CLASSIFICAÇÃO |
|-------------------------------|---|-----------------------------|
| Produtos gratuitos | Temas e funcionalidades gratuitos disponíveis. | Tangível e tecnológico |
| Produtos gratuitos adquiridos | Temas e funcionalidades gratuitos adquiridos pelos clientes. | Tangível e tecnológico |
| Qualidade dos produtos | Qualidade dos produtos adquiridos segundo a percepção dos clientes. | Intangível e tecnológico |
| Reconhecimento da empresa | Conhecimento da empresa no mercado. | Intangível e organizacional |
| Clientes | Clientes da empresa. | Tangível e humano |
| Sites | Quantidade de sites que a empresa possui. | Tangível e tecnológico |
| Produtos da empresa | Temas e funcionalidades criados pela equipe da empresa. | Tangível e tecnológico |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para facilitar a identificação dos recursos, estes foram classificados quanto ao nível de tangibilidade (tangível ou intangível) e tipologia proposta por Barney (1991)². Na listagem de recursos identificados, pode-se constatar que os recursos intangíveis estão relacionados à percepção dos clientes sobre algum aspecto da empresa (reconhecimento da empresa, por exemplo) ou a habilidades e atributos dos seus recursos humanos (qualificação dos consultores).

Grande parte dos recursos identificados foi classificada como *humano* ou *tecnológico*, demonstrando o foco do empreendedor no desenvolvimento desses aspectos para seu negócio. Apenas um recurso foi classificado como do tipo *organizacional*, o que pode ser explicado pela imaturidade no próprio negócio, ainda em fase inicial.

Depois de listar e conceituar os recursos, o empreendedor caracterizou como estratégicos os recursos listados anteriormente em função dos atributos:

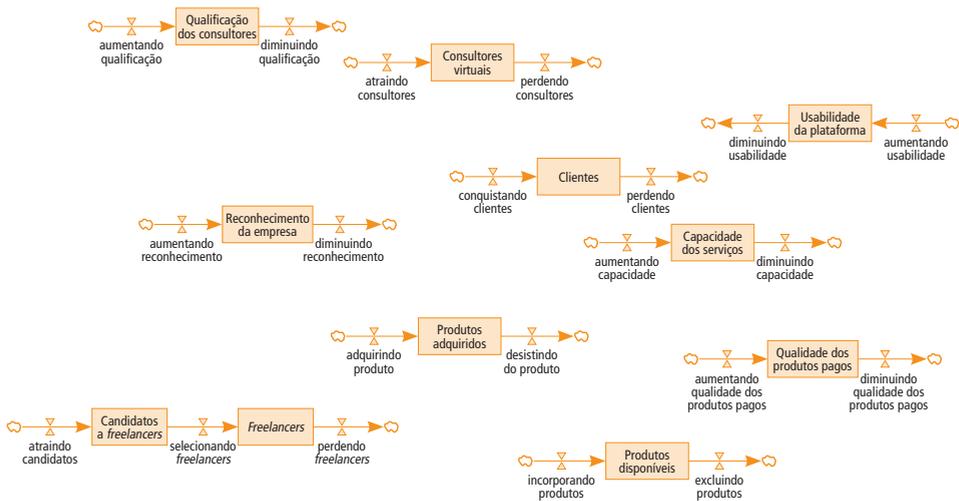
² Há uma ressalva quanto à classificação adotada por Barney (1991). Em vez do termo “físico” referente à classificação do recurso, adotou-se “tecnológico”, já que a empresa tem seu modelo de negócio baseado na internet.

valor, raridade e difícil imitação. Como resultado, dos 19 recursos identificados na etapa anterior, dez foram caracterizados como estratégicos e, portanto, eleitos para fazer parte do mapa de recursos. A partir de então, teve início a elaboração do mapa de recursos.

Os recursos estratégicos foram dispostos graficamente para contemplar seus fluxos de entrada e saída, efetivamente responsáveis pelas alterações nos seus níveis. Assim, para que tomadas de decisões sejam bem compreendidas, é necessário que contemplem seus impactos nos fluxos de direcionamento da quantidade de recursos pretendido (Dierickx & Cool, 1989). Por exemplo, caso a empresa deseje ter mais clientes, é preciso conquistá-los (fluxo de entrada), sem que haja uma perda de clientes (fluxo de saída) maior que os novos clientes conquistados. A Figura 3 exibe a estrutura de fluxos de entradas e saídas responsáveis diretamente pelo padrão de acumulação dos recursos estratégicos do mapa.

FIGURA 3

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS RECURSOS E OS RESPECTIVOS FLUXOS DE ENTRADA E SAÍDA



Fonte: Elaborada pelos autores.

Posteriormente, foi possível estabelecer a lógica que rege os inter-relacionamentos entre os recursos. Nessa etapa, foi questionado ao empreendedor como ele percebe a inter-relação entre os recursos, sem considerar ainda políticas da empresa. A questão dos inter-relacionamentos entre recursos demonstra a importância de compreendê-los não de uma maneira isolada, mas dependente

dos demais, demonstrando que o desenvolvimento de um recurso demanda outros em quantidade mínima para fazê-lo (Warren, 2005).

Tomando como exemplo o recurso “clientes” e seus fluxos de entrada “conquistando clientes” e saída “perdendo clientes”, a questão foi:

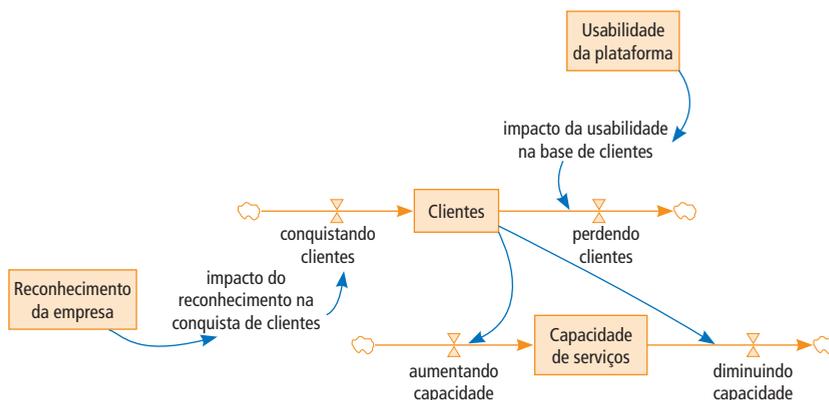
- Que aspectos (lógica) influenciam como os clientes são conquistados e como são perdidos?

Sobre esse questionamento, o entrevistado explicou que os clientes são conquistados em função do reconhecimento da empresa no mercado, e a empresa os perde quando eles percebem que a usabilidade da plataforma não é intuitiva e fácil. Essa resposta levou à criação de variáveis para caracterizar os relacionamentos entre os recursos “clientes”, “reconhecimento da empresa” e “usabilidade da plataforma”.

Quanto ao recurso “capacidade dos serviços”, que representa a capacidade computacional operacional utilizada pela empresa, seu aumento decorre da conquista de novos clientes, o que demanda necessidade de maior capacidade pelos novos *sites* criados. Do contrário, quando se perdem clientes, essa capacidade é diminuída. Isso qualifica o relacionamento entre os recursos “clientes” e “capacidade dos serviços” e ressalta a importância da interação entre eles para o desempenho da empresa, principalmente de base tecnológica em ambientes turbulentos (Song, Droge, Hanvanich, & Calantone, 2005). A Figura 4 exhibe esses inter-relacionamentos.

FIGURA 4

REPRESENTAÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE OS RECURSOS “CLIENTES” E “CAPACIDADE DOS SERVIÇOS”

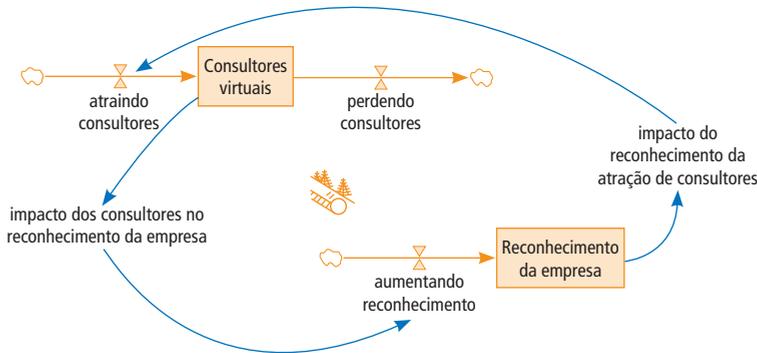


Fonte: Elaborada pelos autores.

Quando se estabeleceram esses relacionamentos entre os recursos e incorporaram-se variáveis auxiliares (como “impacto da usabilidade na base de clientes” da Figura 4), foi possível identificar os enlaces iniciais de *feedback* (Fernandes, 2001), sejam de reforço (representado pelo símbolo ) ou equilíbrio (representado pelo símbolo ) no mapa. O enlace de reforço identificado como R1, por exemplo, representa a dinâmica de atração de novos consultores de venda, o que aumenta a base de consultores de venda da empresa, responsáveis pelo aumento no reconhecimento da empresa, gerando a atração de novos consultores em função desse maior reconhecimento. A Figura 5 exhibe esse enlace.

FIGURA 5

REPRESENTAÇÃO DO ENLACE DE REFORÇO R1 – ATRAÇÃO DOS CONSULTORES PELO RECONHECIMENTO DA EMPRESA



Fonte: Elaborada pelos autores.

Tanto esse ciclo de atração de novos consultores quanto o de clientes são originados de interações entre eles, ou seja, o *boca a boca* que caracteriza esse enlace de reforço (Cool *et al.*, 2012). Ressalte-se ainda o papel do recurso “reconhecimento da empresa”, pontuado na literatura como reputação, relevante no desenvolvimento dos demais recursos e definição dos recursos relacionais entre a empresa e o mercado (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert, & Vandemaele, 2011).

Além disso, foram capturadas as dinâmicas de incorporação e aquisição de novos produtos pelos clientes por influência dos *freelancers* e consultores de vendas (R2, R3, R4), bem como a dinâmica de sugestões de novos produtos (E2).

Tendo o mapa incorporado os relacionamentos entre os recursos e enlaces iniciais identificados, identificaram-se as políticas organizacionais necessárias para equilibrar ou balancear o sistema de recursos do mapa, de maneira a gerar melhor desempenho organizacional.

Assim, construíram-se os enlaces baseados nas políticas de desenvolvimento de pessoal: treinamento dos consultores de vendas (E1) e treinamento dos *freelancers* (E3), além de uma política para manter a usabilidade da plataforma, de modo a favorecer a simplicidade no uso dela pelos clientes (E4).

A inserção desses enlaces demonstra a necessidade de gestão intencional dos recursos por parte do empreendedor, sendo importante que representem políticas explícitas, para que tenha um maior controle sobre o desenvolvimento do negócio, bem como no ciclo de desenvolvimento desses recursos organizacionais (Kunc & Morecroft, 2010; Sirmon *et al.*, 2011). O Quadro 2 mostra os enlaces de *feedbacks* identificados.

QUADRO 2

ENLACES DE FEEDBACKS IDENTIFICADOS

| TIPO | IDENTIFICAÇÃO | DESCRIÇÃO |
|------------|---|---|
| Reforço | R1 – Atração de consultores de vendas | Os consultores da empresa aumentam o reconhecimento da empresa atraindo novos consultores. |
| Equilíbrio | E1 – Política de qualificação dos consultores | Objetiva manter os consultores qualificados por meio de ações de treinamento quando se identifica a necessidade de maior qualificação destes. |
| Reforço | R2 – Incorporação de novos produtos pelos <i>freelancers</i> | Os <i>freelancers</i> criam novos produtos incorporados à plataforma motivados pela comissão recebida por terem tais produtos adquiridos. |
| Reforço | R4 – Produtos adquiridos a partir dos consultores | Os consultores aumentam o reconhecimento da empresa, e isso atrai novos clientes que adquirem produtos. Esse processo resulta no aumento de comissões para os consultores que se sentem estimulados a aumentar o reconhecimento da empresa. |
| Reforço | R3 – Produtos adquiridos a partir dos <i>freelances</i> e consultores | O reconhecimento da empresa atrai <i>freelancers</i> que disponibilizam produtos adquiridos pelos clientes, o que resulta no aumento de comissões para os consultores que se sentem motivados a aumentar o reconhecimento da empresa. |
| Equilíbrio | E3 – Política de treinamento dos <i>freelancers</i> | Os produtos pagos com qualidade insuficiente demandam ações de treinamento dos <i>freelances</i> que aumenta a qualidade dos produtos pagos. |

(continua)

QUADRO 2 (CONCLUSÃO)

ENLACES DE FEEDBACKS IDENTIFICADOS

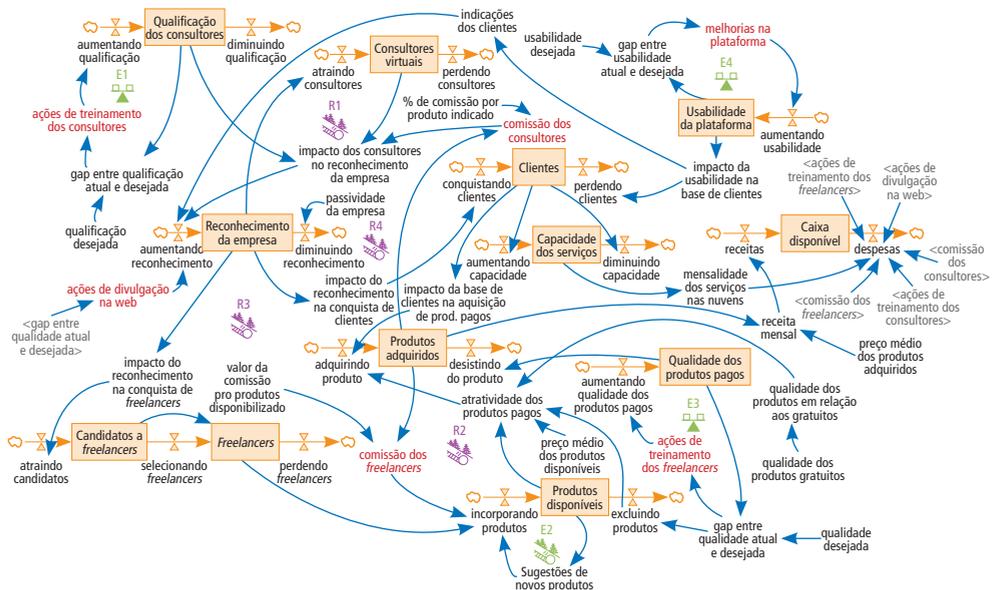
| TIPO | IDENTIFICAÇÃO | DESCRIÇÃO |
|------------|--|---|
| Equilíbrio | E2 – Sugestões de novos produtos pelos clientes | Uma maior quantidade de produtos disponíveis leva os clientes a sugerir novos produtos incorporados pelos <i>freelancers</i> . |
| Equilíbrio | E4 – Política de melhoria na usabilidade da plataforma | A plataforma de criação e a atualização de <i>websites</i> com usabilidade insuficiente demandam ações de melhoria da plataforma que diminuem a necessidade dessas melhorias. |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como atividade de finalização do mapa de recursos, foi inserido um recurso financeiro (“caixa disponível”) com seus respectivos fluxos de entrada e saída (“receita mensal” e “despesa/custo mensal”). Esse recurso possibilita ao empreendedor analisar como as ações da empresa (relacionadas à política de treinamento dos *freelancers*, por exemplo) podem impactar o desempenho da empresa. A Figura 6 exibe o mapa de recursos resultante desta pesquisa.

FIGURA 6

MAPA DE RECURSOS DA EMPRESA



Fonte: Elaborada pelos autores.

Considerando a realidade em que a empresa se encontra e a dinâmica sugerida pelo mapa de recursos e intencionada pelo empreendedor no futuro, este foi orientado a analisar as duas realidades distintas (desejada no futuro e existente no presente). Dessa forma, o empreendedor teria condições de avaliar se os recursos poderiam ser gerenciados inicialmente para gerar uma sustentabilidade no sistema de recursos e vantagem competitiva sustentável para a empresa no futuro.

A partir dessa análise do mapa, elaboraram-se iniciativas responsáveis por dar apoio ao planejamento de crescimento almejado pela empresa. Para tanto, foram eleitos os recursos em que o empreendedor poderia diretamente influenciar por meio de aquisição e/ou desenvolvimento destes (Maritan & Peteraf, 2011). Assim, as seguintes capacidades (Quadro 3) a serem realizadas no planejamento da empresa foram definidas em função da análise do mapa de recursos.

QUADRO 3

CAPACIDADES IDENTIFICADAS A PARTIR DA ANÁLISE DO MAPA DE RECURSOS

| CAPACIDADES | DESCRIÇÃO | INICIATIVAS |
|---|---|--|
| Garantir um nível mínimo de usabilidade da plataforma. | Considerando o impacto que a usabilidade tem na minimização da perda de clientes, o objetivo é atingir um nível aceitável desse recurso para que não haja um fluxo de perda de clientes e para não tornar o negócio inviável em seu início. | Disponibilização da versão inicial à aprovação de uma base de potenciais clientes selecionados. |
| Garantir um alinhamento entre as necessidades do negócio e a capacidade dos serviços na internet. | Considerando que a capacidade dos serviços na internet é flexibilizada em função do ganho ou da perda de clientes e que existem múltiplos fornecedores (serviços) que compõem essa capacidade, será necessário validar esse alinhamento entre demanda e capacidade, sob a pena de um serviço ineficiente. | Testes de desempenho entre demanda necessária e capacidade entregue ao longo de um período de tempo. |

(continua)

QUADRO 3 (CONCLUSÃO)

CAPACIDADES IDENTIFICADAS A PARTIR DA ANÁLISE DO MAPA DE RECURSOS

| CAPACIDADES | DESCRIÇÃO | INICIATIVAS |
|---|--|---|
| Disponibilizar uma quantidade mínima de produtos gratuitos e pagos. | Objetiva garantir uma diversidade mínima de produtos disponíveis, com preços atrativos para clientes e <i>freelancers</i> , de maneira que atraiam novos clientes, que estes os adquiram e que os <i>freelancers</i> se interessem pelo modelo de negócio. | Estabelecer uma equipe mínima de <i>freelancers</i> da empresa para disponibilizar uma diversidade mínima de produtos. |
| Definir uma qualidade mínima para os produtos disponibilizados. | Objetiva garantir que os produtos disponíveis (sejam pagos ou gratuitos) tenham um nível mínimo de qualidade, atestado pelos clientes. | Validação dos produtos com um grupo de potencial de clientes e treinamento dos <i>freelancers</i> da equipe interna e exclusão de produtos de baixa qualidade durante o desenvolvimento do negócio. |
| Aumentar reconhecimento da empresa. | Essa capacidade deve ser desenvolvida desde que as demais tenham ocorrido. As campanhas de divulgação devem ser centradas em demonstrar a dinâmica do negócio, enfatizando a qualidade dos produtos de maneira a atrair consultores, clientes e <i>freelancers</i> , em função do maior reconhecimento da empresa. | As campanhas serão realizadas em redes sociais, <i>sites</i> e portais da área de tecnologia da informação e comunidades especializadas de desenvolvedores e <i>designers (freelancers)</i> . |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Essas ações de influência direta na gestão dos recursos são consideradas como capacidades, ou seja, habilidade da empresa em realizar uma série de atividades coordenadas, por meio dos recursos, para atingir um propósito particular (Helfat & Peteraf, 2003). Nesse caso, o propósito particular é desenvolver recursos críticos iniciais para gerar a dinâmica de crescimento da empresa nascente. Espera-se que tais capacidades sejam dinâmicas, ou seja, que se adaptem às necessidades do mercado ao longo do tempo (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), realizem modificações no próprio sistema de recursos (Helfat *et al.*, 2009) e sejam fonte de vantagem competitiva como demonstra a evolução da teoria da VBR (Fagundes, Rauta, & Paetzold, 2014).

Diante da natureza da empresa e de acordo com a classificação de Chen, Zou e Wang (2009), grande parte das capacidades identificadas é de natureza tecnológica. Isso significa que a plataforma e seus serviços precisam estar maduros o suficiente para que posteriormente os atores principais do negócio – clientes, *freelancers* e consultores virtuais – possam interagir de maneira efetiva. Apenas uma capacidade, relacionada ao aumento do reconhecimento da empresa, é caracterizada como sendo do tipo *networking*. Sob uma ótica dinâmica, apesar da prioridade dada à capacidade tecnológica nessa etapa inicial da vida da empresa, é importante que os demais tipos possam ser mais expressivos durante fases posteriores, em que provavelmente haverá necessidade de maior interação social, bem como a captação de ativos financeiros para investimento no negócio (capacidade financeira).

6 CONCLUSÃO

Este artigo buscou apresentar o processo de elaboração de uma representação visual denominada mapa de recursos como apoio ao desenvolvimento de uma empresa recém-criada com um modelo de negócio baseado na internet e na visão de seu empreendedor e fundador.

Como síntese do método, tem-se inicialmente a identificação dos recursos da organização e seleção dos recursos estratégicos a partir do modelo VRIO (Barney & Hesterly, 2007). A partir dessa etapa, os recursos estratégicos foram dispostos graficamente para contemplar seus fluxos de entrada e saída, responsáveis pelas alterações nos seus níveis e pelo estabelecimento da lógica que rege os inter-relacionamentos entre os recursos na visão do empreendedor.

Essa lógica pôde ser capturada e identificada por meio dos inter-relacionamentos entre os recursos: seja por meio de dinâmicas que não estão sob o controle direto da empresa, seja por meio de políticas organizacionais necessárias para equilibrar ou balancear o sistema de recursos do mapa e sob controle da empresa. Como resultado, foram definidos enlaces de *feedbacks* de equilíbrio ou reforço, importantes estruturas não lineares que poderão comprometer as decisões do empreendedor se não forem explicitadas (Forrester, 1971; Meadows, 2008).

Em seguida, como atividade de finalização do mapa de recursos, inseriu-se um recurso financeiro (“caixa disponível”) para que o empreendedor analisasse como as ações da empresa impactam o desempenho dela. Por fim, a partir dessa análise do mapa, identificaram-se as capacidades para dar apoio ao planejamento de crescimento almejado pela empresa.

A aplicação da VBR no campo do empreendedorismo pode contribuir para o avanço nessa área, principalmente no que diz respeito às capacidades e como

elas são desenvolvidas (Storopoli *et al.*, 2013), além de auxiliar na explicação do surgimento de uma nova empresa, como ela se estabelece e como pode ser mais rentável que seus concorrentes (Binder, 2007). A VBR e o campo do empreendedorismo têm como base pressupostos teóricos que priorizam características organizacionais internas relacionadas com a construção da base de recursos da organização (Binder *et al.*, 2012).

Pôde-se constatar, durante o processo de elaboração do mapa, uma maior estruturação das ideias do empreendedor, que passou a considerar determinados aspectos não contemplados antes, demonstrando a importância da subjetividade e compreensão da dinâmica dos negócios para identificação de novas oportunidades (Silva, Pereira, Costa, & Hinterlang, 2013).

Essa realidade ficou clara principalmente durante a identificação da lógica de inter-relacionamento entre os recursos, as políticas da empresa a serem adotadas e as capacidades sugeridas pelo empreendedor. Assim, compreender como a empresa se utilizará dos recursos demonstra a importância da dimensão subjetiva da criatividade e necessidade de aprendizagem pelo empreendedor (Foss *et al.*, 2008).

Dessa maneira, tão relevante quanto a identificação dos recursos estratégicos é a conceituação de como eles se relacionam. Isso pode ser considerado como um benefício do método apresentado neste trabalho: o aprendizado vivenciado pelo empreendedor por meio do ciclo de aprendizado duplo, identificado e validado por Argyris (2002). Essa percepção parece estar alinhada à imaginação, ao senso de oportunidade, entre outros aspectos considerados por Penrose (2006) como indispensáveis para heterogeneidade entre firmas.

O processo apresentado neste artigo, portanto, tem uma importante implicação: antes mesmo de investir ou desenvolver os recursos estratégicos, em uma fase inicial de seu negócio, o empreendedor poderá analisar como decisões dessa natureza influenciam no relacionamento entre os recursos, bem como que conjunto de recursos deve ser priorizado inicialmente de maneira a desenvolver o sistema de recursos de forma sustentável e gerar crescimento da empresa.

Assim, construir uma representação não linear dos recursos estratégicos, a partir do modelo mental do empreendedor, mostrou-se como um processo de aprendizado e reflexão, a respeito de aspectos do negócio ainda não vivenciados pelo empreendedor, mas já exposto a uma lógica de verificação da consistência do equilíbrio do sistema de recursos idealizado para gerar vantagem competitiva.

Vale ressaltar que o mapa de recursos gerado pode ter seu potencial incrementado pela sua constante atualização mediante alterações do modelo mental do próprio empreendedor em função de experiências futuras. Com isso, o processo apresentado neste trabalho deve oferecer perspectivas de continuidade na gestão da empresa. Assim, pela identificação das capacidades relevantes para

a empresa na etapa final do processo, espera-se que as iniciativas na etapa de vida em que a empresa se encontra sejam suficientes e os recursos mais bem aproveitados e desenvolvidos, minimizando a possibilidade de tornar o negócio inviável em seu início. Para tanto, será importante um sistema de gestão estratégico, como o *balanced scorecard*, para definir aspectos como objetivos estratégicos relacionados a essas capacidades e monitorar o desenvolvimento dos recursos envolvidos nessas iniciativas ao longo do tempo.

Por fim, faz-se necessário pontuar algumas limitações deste trabalho. O processo apresentado foi realizado com apenas um empreendedor e relacionado a um negócio. É preciso ainda que ele seja exposto a um grupo de gestores empreendedores responsáveis por um negócio, o que certamente envolve a necessidade de adotar ferramentas mais sofisticadas de elicitação de conhecimento, relacionadas a grupos de profissionais, como a técnica Delphi (Luna-Reyes & Andersen, 2003). Além disso, a construção do mapa de recursos com um maior número de negócios de base tecnológica poderá prover maior credibilidade em função dos diferentes negócios analisados. Negócios dessa natureza têm se disseminado no Brasil e precisam de ferramentas que apoiem seus planejamentos e a explicitação de estratégias, já que estão baseadas principalmente em planos de negócios, usados muito mais por obrigação do que por necessidade de planejar.

ELABORATION OF A RESOURCE MAP AS A SUPPORT PROCESS TO THE DEVELOPMENT OF A NEW BUSINESS BASED ON THE INTERNET

ABSTRACT

The article aims to present a method to elaborate a resource map to support the planning of a new business based on the internet from the perception of its entrepreneur. The resulting resource map is a visual representation of the interrelationship between strategic resources, characterized according to the theoretical assumptions of the resource-based view (RBV), as well as the system dynamics that characterizes such representations by feedback loops, flows and accumulations, which are responsible for behaviors of systemic aspects, such as organizational performance. In relation to the methodology, the research is characterized as exploratory descriptive, a case study subtype. For data collection, questionnaires and interviews with the entrepreneur responsible for the business were used. The preparation method of the map was formed by the following steps: collection and selection of strategic resources of the company,

definition of the flow of accumulation of resources and the relationships between them, identification of policies for resource development, incorporating financial variables and identification of the capabilities responsible for business development. The research fruited the identification and classification of startup's strategic resources and verified how these resources are interrelated and how they impact the performance of the organization. The originality of this work comes from the construction of the resource map in a startup, assisting the entrepreneur to identify and exploit the initial strategic resources. In addition, it was analyzed how the entrepreneur's decision-making impacts the company performance. The main contribution of this paper, the process of preparing the map, through a visual representation of nonlinear strategic resources, from the entrepreneur's mental model, was depicted as a process of both learning and reflection about non experienced aspects of the business; although exposed to a logic of examining the consistency of the balance of the resource system, designed to generate sustainable competitive advantage.

KEYWORDS

Resource-based view. System dynamics. Resource Map. Strategic resources. Startup.

ELABORACIÓN DE UN MAPA DE RECURSOS COMO PROCESO DE APOYO AL DESARROLLO DE UN NUEVO NEGOCIO BASADO EN INTERNET

RESUMEN

El artículo presenta un método para preparar un mapa de recursos para apoyar la planificación de un nuevo negocio basado en Internet, a partir de la percepción de su emprendedor. El mapa de recursos resultante es una representación visual de la interrelación entre los recursos estratégicos, y se caracteriza de acuerdo con los supuestos teóricos de la visión basada en recursos VBR (*resource-based view*), así como la dinámica de sistemas, que caracteriza dichas representaciones por enlaces de *feedback*, flujos y acumulaciones, responsables por comportamientos de aspectos sistémicos como el desempeño de la organización. En relación a la metodología, la investigación se caracteriza como exploratoria descriptiva, sub-tipo estudio de caso y para la recolección de datos se utilizaron cuestionarios y entrevistas con el emprendedor responsable por la empresa. El método de

preparación del mapa transcurrió en algunas etapas: la identificación y selección de los recursos estratégicos de la empresa, la definición de la acumulación de flujo de los recursos y las relaciones entre ellos, la identificación de las políticas de desarrollo de recursos, la incorporación de las variables financieras y la identificación de las capacidades responsables por el desarrollo empresarial. Como resultados de la investigación, se obtuvo la identificación y clasificación de los recursos estratégicos y cómo estos recursos se interrelacionan e influyen de modo a afectar el desempeño de la organización. La originalidad de este trabajo proviene de la construcción del mapa de recursos en una empresa naciente, ayudando al emprendedor a identificar y explotar los recursos estratégicos iniciales. Además se constató cómo la toma de decisiones por parte del emprendedor puede tener un impacto en el rendimiento empresarial. Como contribución, el proceso de elaboración del mapa, a través de una representación visual de los recursos estratégicos no lineales, basándose en el modelo mental del emprendedor, apareció como un proceso de aprendizaje y reflexión sobre los aspectos del negocio aún no experimentados, pero expuestos a una lógica de comprobación de consistencia del equilibrio del sistema de los recursos pensados para generar una ventaja competitiva sostenible.

PALABRAS CLAVE

Visión basada en recursos. Dinámica de sistemas. Mapa de recursos. Recursos estratégicos. Negocio naciente.

REFERÊNCIAS

- Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Anderson P. (2013). Forming and exploiting opportunities: the implications of discovery and creation for entrepreneurial and organizational research. *Organization Science*, 24(1), 301-317.
- Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Young, S. L. (2010). Debates in entrepreneurship: opportunity formation and implications for the field of entrepreneurship. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Orgs.). *Handbook of entrepreneurship research* (2nd ed., pp. 23-46). New York: Springer.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775.
- Arend, R. J., & Lévesque, M. (2010). Is the resource-based view a practical organizational theory?. *Organization Science*, 21(4), 913-930.
- Argyris, C. (2002). Double-loop learning, teaching, and research. *Academy of Management Learning & Education*, 1(2), 206-218.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Baun, C., Kunze, M., Nimis, J., & Tai, S. (2011). *Cloud computing: web-based dynamic it services*. New York: Springer.
- Bianchi, C. (2002). Introducing SD modelling into planning and control systems to manage SMEs' growth: a learning-oriented perspective. *System Dynamics Review*, 18, 315-338.
- Binder, M. P. (2007). Empreendedorismo e visão baseada em recursos: uma nova perspectiva de análise. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.
- Binder, M. P., Favoreto, R. L., & Vieira, S. F. A. (2012). RBV e empreendedorismo: permutações contributivas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 1(3), 3-35.
- Bruyne, P. (1991). *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- Burlamaqui, L., & Proença, A. (2003). Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, 2(1), 79-110.
- Chen, X., Zou, H., & Wang, D. T. (2009). How do new ventures grow? Firm capabilities, growth strategies and performance. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 294-303.
- Cool, K., Dierickx, I., & Costa, L. (2012). Economies of resource accumulation [Working Paper N° 2012/127/ST]. *Insead*, Paris, France.
- Côrtes, M. R., Pinho, M., Fernandes, A. C., Smolka, R. B., & Barreto, A. L. (2005). Cooperação em empresas de base tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente. *São Paulo em Perspectiva*, 19(1), 85-94.
- Delmar F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24, 1165-1185.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 33(12), 1504-1511.
- Eberlein, R. L., & Peterson, D. W. (1992). Understanding models with vensim. *European Journal of Operational Research*, 59(1), 216-219.
- Fagundes, J. R., Rauta, J., & Paetzold, L. (2014). O comportamento empreendedor como fator de vantagem competitiva: uma análise à luz da adaptação estratégica e da visão baseada em recursos. *Anais do Fórum Internacional Ecoinnovar*, Santa Maria, RS, Brasil, 3.
- Fernandes, A. C. (2001). Dinâmica de sistemas e *business dynamics*: tratando a complexidade no ambiente de negócios. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Salvador, BA, Brasil, 21.
- Forrester, J. W. (1961). *Industrial dynamics*. Cambridge, MA: Productivity Press.
- Forrester, J. W. (1968). *Principles of systems*. Cambridge, MA: Productivity Press.
- Forrester, J. W. (1971). Counterintuitive behavior of social systems. *Technology Review*, 73(3), 52-68.
- Foss, N. J., Klein, P. G., Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2008). Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: toward a new synthesis. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 73-94.
- Gary, M. S., Kunc, M. H., Morecroft, J., & Rockart, S. (2008). System dynamics and strategy. *System Dynamics Review*, 24(4), 407-429.

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3)114-135.
- Gruber, M. (2007). Uncovering the value of planning in new venture creation: a process and contingency perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(6), 782-807.
- Heirman, A., & Clarysse, B. (2004). How and why do research-based start-ups differ at founding? a resource-based configurational perspective. *The Journal of Technology Transfer*, 29(3-4), 247-268.
- Helfat, C. F., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Nova Jersey: Wiley.
- Helfat, C. F., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Huang, X., & Kunc, M. (2012). Modeling start-ups using system dynamics: towards a generic model. *Annals do International Conference of the System Dynamics Society*, St. Gallen, Switzerland, 30.
- Huybrechts, J., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Vandemaele, S. (2011). The distinctiveness of family-firm intangibles: a review and suggestions for future research. *Journal of Management & Organization*, 17(2), 268-287.
- Kählig, C. (2011). *Facilitating opportunity development: increasing understanding of thelean startup approach in early stage high-tech entrepreneurship*. Thesis of the, Technische Universität München, München, Germany.
- Kazanjian, R. K., & Drazin, R. A. (1990). Stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 137-150.
- Kelly, H. H., Berscheid, E., Christensen, A., Harvey, J. H., Huston, T. L., Levinger, G., McClintock, E., Peplau, L. A., & Peterson, D. R. (1983). *Close relationship*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Kunc, M. H., & Morecroft, J. D. (2008). W. Resource-based strategies and problem structuring: using resource maps to manage resource systems. *Journal of the Operational Research Society*, 60, 191-199.
- Kunc, M. H., & Morecroft, J. D. W. (2010). Managerial decision making and firm performance under a resource based paradigm. *Strategic Management Journal*, 31, 1164-1182.
- Liao, J. J., & Welsh, H. (2008). Patterns of venture gestation process: exploring the differences between tech and non-tech nascent entrepreneurs. *Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 103-113.
- Lichtenstein, B. M. B., & Brush, C. G. (2001). How do “resource bundles” develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(3), 37-58.
- Luna-Reyes, L. F., & Andersen D. L. (2003). Collecting and analyzing qualitative data for system dynamics: methods and models. *System Dynamics Review*, 19(4), 271-296.
- Maritan, C. A., & Peteraf, M. A. (2011). Building a bridge between resource acquisition and resource accumulation. *Journal of Management*, 37(5), 1374-1389.
- Mathieu, J., Goodwin G., Heffner T., Salas E., & Cannon-Bowers, J. (2005). Scaling the quality of teammates’ mental models: equifinality and normative comparisons. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 37-56.
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: a primer*. Vermont: Chelsea Green.
- Medeiros Júnior, J. V., Añez, M. E. M., Vasconcelos, I. F. G., & Oliveira, F. P. S. (2009). Visão baseada em recursos dinâmicos: estudos das contribuições da área de dinâmica de sistemas (DS) para a teoria da visão baseada em recursos (VBR). *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 8(1), 122-138.

- Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Information technology and organizational performance: an integrative model of IT business value. *MIS Quarterly*, 28(2), 283-322.
- Morecroft, J. (2008). System dynamics, RBV and behavioural theories of firm performance: lessons from people express. *Annals do International Conference of the System Dynamics Society*, Athens, Greece, 26.
- Penrose, E. T. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. São Paulo: Editora Unicamp.
- Pereira, R. S., & Forte, S. H. A. C. (2008). Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise *ex-ante* e *ex-post* à LDB/96. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(1), 107-129.
- Rahmandad, H., & Repenning, N. (2015). Capability erosion dynamics. *Strategic Management Journal*. Recuperado em setembro, 2015, de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.2354/abstract>. DOI: 10.1002/smj.2354.
- Richardson, G. P. (2011). Reflections on the foundations of system dynamics. *System Dynamics Review*, 27(3), 219-243.
- Sanches, P. L. B., & Machado, A. G. C. (2013). Estratégias de inovação e RBV: evidências em uma empresa de base tecnológica. *Revista de Administração e Inovação*, 10(4), 183-207.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2004). *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil* [Relatório de pesquisa]. Brasília: Sebrae. Recuperado em 9 abril, 2008, de [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf).
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2007). *Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005* [Relatório de pesquisa]. Brasília: Sebrae. Recuperado em 9 outubro, 2011, de [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf).
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2011). *Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil*. (Coleções Estudos e Pesquisas). Brasília: Sebrae. Recuperado em 13 outubro, 2011, de <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Silva, T., Pereira, M. F., Costa, A. M., & Hinterlang, C. (2013). Metodologia em voga no campo de empreendedorismo: emprego de métodos quantitativos para o estudo das características inerentes ao empreendedorismo. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(4), 181-208.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of management*, 37(5), 1390-1412.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259-276.
- Sterman, J. (1989). Modeling managerial behavior: misperceptions of feedback in a dynamic decision making experiment. *Management Science*, 35(3), 321-339.
- Sterman, J. (2000). *Business dynamics: systems thinking and modelling for a complex world*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Storopoli, J. E., Binder, M. P., & Maccari, E. A. (2013). Incubadora de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. *Revista de Ciências da Administração*, 15(35), 36-51.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tripodi, T., Fellin, P., & Meyer, H. (1981). *Análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- Warren, K. (2002). *Competitive strategy dynamics*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Warren, K. (2005). Improving strategic management with the fundamental principles of system dynamics. *System Dynamics Review*, 21(4), 329-350.
- Warren, K. (2008). *Strategic management dynamics*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.