

EMPREENDEDORISMO E CONSTRUÇÃO DA BASE DE RECURSOS

Candida G. Brush

Professora Associada da Boston University.
E-mail: cgbrush@bu.edu

Patricia G. Greene

Titular da Cadeira Ewing Marion Kauffman/Missouri de Liderança Empreendedora da University of Missouri-Kansas City.
E-mail: greenep@umkc.edu

Myra M. Hart

Professora dos Programas de MBA e Educação Executiva da Harvard Business School.
E-mail: mhart@hbs.edu

RESUMO

Estratégias para obter vantagens competitivas enfatizam o desenvolvimento e a transformação dos recursos existentes em uma base de recursos única e de valor. Mas e se você ainda não tiver o legado das forças dos recursos? Empreendedores em organizações novas precisam, primeiramente, reunir recursos, para, então, combiná-los e construir uma plataforma de recursos que gerará capacidades diferenciais. Neste artigo, os estudos de casos ilustram os desafios enfrentados pelos empreendedores na identificação, atração, combinação e transformação dos recursos individuais em recursos organizacionais. São fornecidos dois instrumentos analíticos para avaliar as necessidades iniciais de recursos e desenvolver uma estratégia de recursos que intensifique as possibilidades de criação de valor. Essa abordagem fornece orientação para empreendedores que busquem construir uma base de recursos.

ABSTRACT

Strategies for attaining competitive advantages emphasize developing and configuring existing resource strengths into a valuable and unique resource base. But what if you do not yet have a legacy of resource strengths? Entrepreneurs in emerging organizations must first assemble resources, then combine them to build a resource platform that will yield distinctive capabilities. The case studies included in this article illustrate the challenges entrepreneurs confront in identifying, attracting, combining, and transforming personal resources into organizational resources. We offer two analytical tools for assessing initial resource needs and developing a resource strategy that can enhance possibilities for wealth creation. Our pathway approach provides guidance for entrepreneurs constructing a resource base.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia, base de recursos, vantagem competitiva, organizações emergentes, empreendedorismo.

KEY WORDS

Strategy, resource base, competitive advantage, emerging organizations, entrepreneurship.

“É óbvio que a estratégia é baseada nas forças dos recursos. A questão mais importante, que ainda precisa de resposta, é ‘mas e se você não tiver nenhuma força de recursos?’”
Birger Wernerfelt (1997)

INTRODUÇÃO

No ambiente econômico atual, tem-se a impressão de que qualquer pessoa que tenha uma idéia, um cartão de crédito, um telefone celular e um endereço na WEB pode abrir uma empresa. Mas sobreviverá por 18 meses? Terá sucesso em longo prazo? Da mesma forma que não se discute que modelo de negócio sólido, estratégia e implementação são vitais para o sucesso de um novo empreendimento, o desenvolvimento e a combinação dos recursos iniciais também são importantes, mas, muitas vezes, são desconsiderados ou subestimados.

Para o empreendedor, construir uma base inicial de recursos representa um grande desafio. O processo pelo qual uma idéia se torna uma realidade tangível caracteriza-se pela existência de barreiras e múltiplas tentativas (Katz e Gartner, 1988; Katz, 1993). Como um novo empreendimento não apresenta história administrativa, não possui uma carteira de clientes leais e não pode basear-se na sua reputação como indicador de desempenho, suas decisões estratégicas referentes aos recursos apóiam-se em julgamentos que usam apenas informação atual (Mgrath, 1999). Cada decisão referente aos recursos traz implicações para a sobrevivência e o crescimento do empreendimento. Essas decisões podem até acarretar conseqüências negativas, como a aquisição de recursos errados, não-adequação dos recursos às oportunidades ou desperdício de outros recursos produtivos (West e DeCastro, 1999). Todo ano, um número considerável de novos empreendimentos encerra suas atividades devido a gerenciamento ineficaz, subcapitalização, falhas humanas ou falta de habilidade para atrair e manter pessoal qualificado. Portanto, para que novos empreendimentos criem valor em longo prazo, suas estratégias iniciais devem ser fundamentadas nas capacidades únicas presentes em combinações inovadoras de recursos (Schumpeter, 1934).

Estudos sobre gestão estratégica sugerem que recursos são a base para estratégia e que conjuntos únicos de recursos geram vantagens competitivas que levam à criação de valor (Andrews, 1971; Collis e Montgomery, 1995; Wernerfelt, 1984). 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). Assim, decisões sobre a combinação e a alocação dos recursos podem

determinar o sucesso da empresa (Penrose, 1959; Peteraff, 1993). Há receitas para se identificarem as características dos recursos, as capacidades a serem desenvolvidas ou as estratégias específicas relacionadas aos recursos facilitadoras do aprendizado (Kogut e Zander, 1992; Wright e Snell, 1998; Nahapiet e Ghoshal, 1998). Essas estratégias, geralmente, começam com a premissa de que a organização já existe. Nessa discussão fica faltando, porém, a origem dos recursos iniciais e como contribuem ou determinam as atividades de criação de valor da empresa.

EMPREENDIMENTOS INICIAIS INOVADORES E ORIENTADOS PARA O CRESCIMENTO EXIGEM RECURSOS DIFERENTES DAQUELES DE EMPRESAS DE CRESCIMENTO LENTO.

Estudos sobre empreendedorismo concentram-se nas atividades iniciais e de crescimento, reconhecendo a importância de recursos básicos como dinheiro, pessoas e informações, que devem ser conseguidos para começar um empreendimento (Shane e Venkataraman, 2000; Bruno e Tyebjee, 1982; Vesper, 1990). O empreendedor é o primeiro recurso, e suas expectativas sobre o futuro do empreendimento são fundamentais para sua direção estratégica (Venkataraman, 1997). O desenvolvimento do empreendimento é descrito como seqüencial, no qual as transições podem ser caracterizadas por desafios ou tarefas gerenciais específicas. Receitas para enfrentar esses desafios incluem buscar aconselhamento por meio de redes de contatos, avaliar fatores de decisão dos investidores (com ênfase específica na necessidade de fluxo de caixa positivo), delegar responsabilidades, desenvolver controles e estabelecer políticas. Empreendimentos iniciais inovadores e orientados para o crescimento exigem recursos diferentes daqueles de empresas de nicho pequeno e crescimento lento (Covin e Slevin, 1990; Timmons e Bygrave, 1997; Hanks *et al.*, 1993; Scott e Bruce, 1980; Greene e Brown, 1997).

No entanto, o processo de construir, a partir do zero, uma base de recursos iniciais é raramente considerado na literatura referente a estratégia e empreendedorismo. Essa lacuna sugere que a construção de uma base de recursos necessita de mais atenção (Chandler e Hanks, 1994). Construir uma base de recursos iniciais em um novo empreendimento requer que os recursos sejam identificados, reunidos e adquiridos para atender à oportunidade percebida, antes que sejam alocados

para se adequarem à estratégia do produto e mercado (Penrose, 1959). Como esse processo funciona? Neste artigo são apresentados, como ilustração, dois estudos de casos, Palm Computing e Handspring. Ao reproduzir a experiência do empreendedor Jeff Hawkins em ambos os empreendimentos, esses casos descrevem dois conjuntos de condições iniciais e abordagens subsequentes para construir recursos que levaram à criação de valor.

PALM COMPUTING

Jeff Hawkins fundou a Palm Computing em 1992. Especialista em tecnologia inteligente e com excelente reputação, porém sem dinheiro, *know-how* em administração ou plano de negócios, ele construiu uma base a partir de sua reputação e rede de contatos.

HAWKINS OBTVE SUCESSO EM UTILIZAR SEU CONHECIMENTO PESSOAL, SUA REPUTAÇÃO E SEUS RELACIONAMENTOS PARA TER ACESSO AOS RECURSOS HUMANOS, FÍSICOS E FINANCEIROS DE QUE NECESSITAVA PARA CONSTRUIR A PALM.

Hawkins desenvolveu uma patente sobre um algoritmo escrito à mão durante seu programa de Ph.D. em neurobiologia na University of California em Berkeley. Como não conseguiu um membro docente interessado em sua pesquisa para dissertação, ele procurou seu antigo empregador, a Grid Systems. Hawkins licenciou sua tecnologia patenteada para a Grid e imediatamente começou a trabalhar na sua comercialização. O primeiro produto que criou, em 1989, foi o GRIDPAD, um aparelho para reconhecimento de escrita manual portátil usado pelos vendedores ambulantes para acompanhar as entregas nas portas das lojas. Esses vendedores entregavam produtos para supermercados várias vezes por semana em vez de fazer uma entrega consolidada para um armazém central. O GRIDPAD era usado para registrar entregas, devoluções e dados específicos das vendas nas lojas.

Hawkins, como vice-presidente de engenharia, frequentemente encontrava os clientes da Grid – muitos dos quais demonstravam interesse em possuir um aparelho similar para uso pessoal. Quando percebeu que havia forte demanda para um produto direcionado para o consumidor, Hawkins pensou em sugerir à Grid

desenvolvê-lo internamente. Refletindo melhor, decidiu que teria mais liberdade e poderia atrair pessoas mais competentes para seu grupo de desenvolvimento se iniciasse um empreendimento independente. Falta-va-lhe, porém, a maioria dos recursos necessários para iniciar a nova empresa.

Hawkins possuía a patente, mas todo o trabalho de desenvolvimento que permitia o uso do aparelho pertencia a seu empregador. Dessa forma, precisaria de uma licença ou enfrentaria o desafio de reinventar tudo o que tinha feito nos últimos três anos. Após vários anos na escola de pós-graduação, ele possuía recursos financeiros modestos e não tinha experiência em administração geral. Por outro lado, Hawkins tinha reputação sólida, não só pelo produto que criou, mas também por seu amplo interesse nas funções da mente e na inteligência humana. Depois que Hawkins voltou para a Grid, ele aproveitou cada oportunidade para falar em reuniões profissionais e feiras comerciais e era reconhecido no setor e nos círculos financeiros que apoiavam tal setor pelo seu destaque crescente na área de tecnologia.

Sem nenhum plano de negócios formal ou protótipo do produto e sendo o único integrante do grupo de gestores, Hawkins conseguiu levantar quase 2 milhões de dólares de dois investidores que havia conhecido por meio de sua associação com a Tandy Computer Company. Ele convenceu os investidores de que podia fabricar o produto e de que haveria um mercado propício a ele. Firmou um contrato com a Tandy que permitia a seu empregador anterior investir 300 mil dólares na primeira etapa de financiamento, participar do conselho, ter direitos não exclusivos de distribuição sobre seus novos produtos e tecnologia de licenciamento cruzado. Isso garantia a Hawkins o uso do que já havia sido desenvolvido na Grid em troca dos direitos de participação nos desenvolvimentos subsequentes na Palm Computing.

Em seguida, Hawkins selecionou engenheiros da Grid e de outros locais para começar o desenvolvimento do produto. Seis meses depois, ele contratou Donna Dubinsky, uma empresária experiente, como presidente e executivo principal, enquanto ele ocupava o cargo de diretor executivo de tecnologia e membro do conselho. Hawkins obteve sucesso em utilizar seu conhecimento pessoal, sua reputação e seus relacionamentos para ter acesso aos recursos humanos, físicos e financeiros de que necessitava para construir a Palm.

No entanto, os micros portáteis introduzidos em 1994 – o Newton, da Apple, e Zoomer, da Casio – com *software* da Palm fracassaram em satisfazer as expectativas dos clientes. As vendas nunca decolaram, e Hawkins não conseguiu convencer seus sócios a cooperarem no desenvolvimento de um produto seguinte. Mas Bruce Dunlevie, membro do conselho, estimulou os fundadores da Palm a ir adiante com o desenvolvi-

mento do Palm Pilot, um aparelho muito menor e mais simples, com ou sem os sócios. Com esse incentivo, eles próprios planejaram, projetaram e fabricaram tanto o *hardware* como o *software*.

Em 1995, Hawkins e Dubinsky tinham um produto totalmente desenvolvido e estavam prontos para iniciar a produção completa, mas faltavam-lhes recursos financeiros para assumir os investimentos em produção e em *marketing* necessários para lançar um produto com sucesso. Após sondar o mercado para obtenção de capital adicional para o empreendimento, fizeram um acordo para vender a Palm Computing para a US Robotics Corporation (USR) por aproximadamente 44 milhões de dólares em ações, mais o investimento em dólares necessário para trazer o produto ao mercado. Apesar de Hawkins, Dubinsky e seus investidores terem recebido um retorno substancial sobre seu investimento de 8,5 milhões de dólares em dinheiro, a decisão de vender foi direcionada pelo compromisso de colocar o produto no mercado. Tanto Hawkins – como diretor executivo de tecnologia – quanto Dubinsky – como presidente e gerente-geral – permaneceram na empresa.

O lançamento foi um sucesso, e a velocidade de assimilação do produto no mercado foi inédita. A demanda pelo Palm Pilot ultrapassou as expectativas. As vendas passaram de 350 mil unidades no primeiro ano para 750 mil no segundo e 1 milhão no terceiro. Hawkins e Dubinsky, no entanto, acreditavam firmemente que o valor da Palm Computing estava perdido dentro da grande US Robotics Corporation e que as metas das duas empresas eram muito diferentes. A USR queria lucratividade, enquanto os fundadores da Palm lutavam para reduzir os preços com a finalidade de aumentar a base instalada e reinvestir os lucros em pesquisa e desenvolvimento.

Em 1997, a 3Com comprou a USR e, com ela, a Palm. Mais uma vez, Hawkins e Dubinsky estavam trabalhando com uma organização maior, que possuía metas, cultura e reconhecimento muito diferentes. Eles propuseram separar a Palm, mas não tiveram sucesso.

HANDSPRING

Em julho de 1998, Dubinsky tomou conhecimento de que a Palm não se tornaria uma empresa separada. Ela e Hawkins demitiram-se e decidiram iniciar outra empresa no mesmo setor. Mas, dessa vez, a base de recursos que possuíam era consideravelmente maior do que a de Hawkins em 1992. Na verdade, não tinham nem um plano de negócios nem um produto, mas tinham um legado muito maior de recursos: dinheiro próprio, grupo de gestores, relacionamentos com fornecedores, conhecimento e aceitação dos clientes e experiência profunda de tecnologia. Por outro lado, não tinham propriedade sobre a tecnologia. Hawkins tinha cedido todos

os direitos futuros de sua patente para a Palm quando formou a companhia, e todos os desenvolvimentos subsequentes também pertenciam à companhia.

No entanto, Eric Benahou, presidente e executivo principal da 3Com, que era proprietária da Palm e da patente de Hawkins, era um forte defensor da abertura de licenciamento, acreditando que essa estratégia levaria à difusão. Apesar de Hawkins e Dubinsky terem sido contra esse projeto e a favor de uma abordagem mais seletiva, foram os primeiros a se beneficiarem dessa política no seu novo começo. Com a posse da licença tecnológica da Palm e ativos individuais substanciais, conseguiram iniciar a Handspring sem investidores externos.

APESAR DE AS MESMAS PESSOAS ESTAREM ENVOLVIDAS E DE AS TECNOLOGIAS BÁSICAS SEREM MUITO SIMILARES, AS BASES DE RECURSOS COM AS QUAIS HAWKINS E DUBINSKY CONSTRUÍRAM A PALM E A HANDSPRING FORAM MUITO DIFERENTES.

Vários funcionários da Palm estavam ansiosos para juntarem-se a esse novo empreendimento e Hawkins e Dubinsky puderam selecionar um grupo experiente de gestores. Embora cada membro do grupo fosse individualmente forte, trabalhando juntos, num estabelecimento similar, somaram conhecimento tácito, não somente sobre a linha de produto e tecnologia, mas também sobre as forças, fraquezas e estilos de trabalho individuais. A Handspring iniciou com conhecimento profundo de fornecedores e clientes, o qual os fundadores souberam aproveitar com rapidez. As experiências compartilhadas dos membros do grupo tornaram-se base para recursos mais complexos ou capacidades da empresa, apoiada em processos de aprendizagem. Esse tipo de *know-how*, relacionado ao conhecimento coletivo, constitui conjunto de capacidades e competências difíceis de serem imitadas. Tanto o conhecimento como o capital social acumulado, transferidos da Palm para a Handspring, foram recursos iniciais significativos.

Apesar de Hawkins e Dubinsky terem capacidade para financiar todo o início de operação e crescimento da Handspring, eles preferiram engajar parceiros investidores pelo tipo de experiência e conhecimento que trariam para o negócio. Eles poderiam escolher entre a nata dos investidores profissionais, mas limitaram as

negociações a dois investidores específicos – John Doerr, da Kleiner, Perkins and Caulfield, e o ex-membro do conselho da Palm, Bruce Dunlevie, da Benchmark Partners. Hawkins e Dubinsky foram hábeis para negociar um acordo e colocar esses dois investidores no conselho de diretoria. Assim, além de aumentarem seus recursos financeiros, ganharam conhecimento adicional do setor, acesso ao mercado aberto, credibilidade na comunidade financeira e cobertura considerável por parte da imprensa.

QUANDO AS CAPACIDADES SE TORNAM CRUCIAIS PARA A MISSÃO DA EMPRESA E SÃO EXECUTADAS DE MANEIRA CONSISTENTE, TORNAM-SE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS.

Ambos os sócios do empreendimento agregaram valor significativo para a Handspring. Dunlevie foi selecionado devido à força da Benchmark e porque tinha desempenhado importante papel na Palm. Tanto Dubinsky como Hawkins confiavam nele para desafiar suas opiniões ao mesmo tempo em que forneceria forte suporte intelectual e moral.

O começo da Palm e da Handspring fornece uma oportunidade única para observar o trabalho do mesmo grupo empreendedor na construção de dois novos empreendimentos. Apesar de as mesmas pessoas estarem envolvidas e de as tecnologias básicas serem muito similares, as bases de recursos com as quais Hawkins e Dubinsky construíram os empreendimentos Palm e Handspring foram muito diferentes. Os ativos criados na Palm forneceram um rico legado de recursos que puderam trazer para a Handspring. Como resultado desse legado, eles escolheram uma abordagem diferente para a formação, desenvolvimento e aplicação de recursos na Handspring. Propomos dois contextos analíticos para explicar as diferenças entre as decisões referentes aos recursos da Palm e da Handspring: o fluxo do desenvolvimento de recursos e a pirâmide de recursos na criação de valor.

O FLUXO DO DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS

As decisões relativas a recursos tomadas pelos empreendedores nos dois casos fornecem *insights* para padrões ou fluxos de construção de recursos. Nossa análise buscou determinar quais decisões referentes a recursos são tomadas e em que ordem.

Para simplificar o processo, classificaram-se, primeiramente, os recursos em seis tipos: humano, social, financeiro, físico, tecnológico e organizacional (Greene, Brush e Brown, 1997; Greene e Brown, 1997). Cada tipo de recurso tem diferentes dimensões de acordo com uma escala de complexidade, que varia de simples a complexo. Recursos simples são tangíveis, descontínuos e baseados na propriedade, enquanto recursos complexos são intangíveis, sistemáticos e baseados no conhecimento (Penrose, 1959; Amit e Shoemaker, 1993; Miller e Shamsie, 1996). Por exemplo, recursos financeiros são relativamente simples uma vez que são tangíveis e quantificáveis, enquanto recursos humanos são complexos e muitas vezes intangíveis, dificultando sua identificação e mensuração (Becker, 1964). A complexidade do recurso pode indicar o grau no qual pode ser transformado, combinado ou tornado uma vantagem única.

Recursos também podem ser caracterizados por sua aplicabilidade ao processo produtivo, variando de utilitário a instrumental. Recursos utilitários são aplicados diretamente no processo produtivo ou combinados para desenvolver outros recursos. Por exemplo, recursos físicos, como máquinas, caminhões ou escritórios, podem ser considerados utilitários na produção do bem ou serviço. Recursos instrumentais são usados especificamente para fornecer acesso aos outros recursos (Penrose, 1959). Por exemplo, recursos financeiros podem ser considerados instrumentais porque são flexíveis e podem ser usados para obter outros recursos, como pessoas ou equipamento. Propriedade de tecnologia pode ser tanto utilitária quanto instrumental, dependendo se se localiza num indivíduo (intangível), forma em que é instrumental, ou se é um processo patenteado aplicado diretamente ao processo produtivo.

Entender o fluxo do desenvolvimento em termos de entradas iniciais (tipos de recursos) e usos posteriores (aplicação de recursos) é fundamental para o gerenciamento eficiente, eficaz e oportuno do processo de desenvolvimento de recursos, para o desenvolvimento de vantagem competitiva e, finalmente, para a criação de valor. Alguns recursos podem ser diretamente aplicados ao trabalho básico da organização na forma de matéria-prima, mas a maioria deles são entradas para criar recursos mais complexos. Outros recursos, como dinheiro, podem nunca ser usados diretamente no processo produtivo, todavia são instrumentais na obtenção de outros recursos importantes. O conjunto das dimensões dos recursos, de simples a complexo e de utilitário a instrumental, fornece a base para planejar as combinações possíveis e aplicações dos recursos no início de um empreendimento.

Utilizamos os exemplos da Palm e da Handspring para ilustrar duas formas diferentes de desenvolvimento de recursos de acordo com essas dimensões. Os recur-

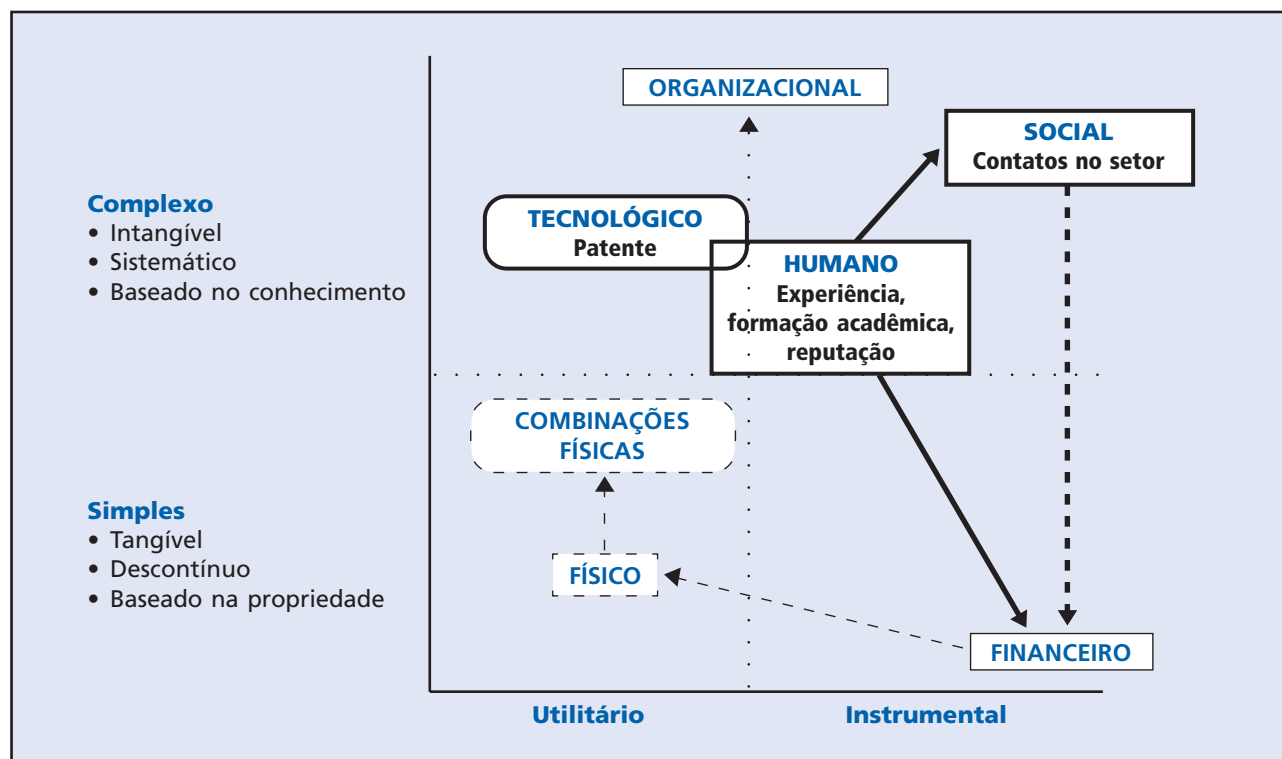
os iniciais com os quais Hawkins começou a Palm eram bem diferentes dos que ele e Dubinsky tinham disponíveis para iniciar a Handspring. Na Palm, Hawkins dependia de seus próprios recursos: propriedade da patente, capacidade técnica adquirida a partir de seus estudos e de sua experiência, conhecimento do setor e reputação entre seus colegas e a comunidade de investidores. Esses recursos eram valiosos, únicos e não podiam ser imitados se combinados com outros recursos e expandidos para novos empreendimentos. Uma vez garantidos o financiamento e a licença para a tecnologia para a Tandy, ele pôde desenvolver o produto e construir uma organização para produzi-lo. Ele baseou-se em seus recursos técnicos e rede de relacionamentos para obter recursos financeiros, conseguindo desenvolver a infra-estrutura, a cultura e as políticas organizacionais (Figura 1).

Na Handspring, Hawkins começou com um conjunto de recursos mais profundo e complexo. Embora o empreendimento fosse novo, ele valeu-se de recursos organizacionais complexos (sistemas, relacionamentos) trazidos da Palm. Como a Handspring iniciou com muitos recursos baseados em conhecimento, conseguiu rapidamente desenvolver seu próprio sistema organizacional, rotinas e produto. Os fundadores também possuíam capital financeiro suficiente para financiar o desenvolvimento e estavam em boas condições de negociação, quando decidiram buscar sócios investidores de risco (Figura 2).

A PIRÂMIDE DE RECURSOS PARA CRIAÇÃO DE VALOR

Uma segunda maneira de analisar a criação e desenvolvimento da Palm e da Handspring é a pirâmide baseada em recursos para criação de valor (Figura 3). Na base da pirâmide, estão os recursos genéricos, matérias-primas ou estoques controlados ou possuídos pela empresa (Amit e Shoemaker, 1993). Recursos genéricos são, geralmente, fáceis de serem identificados e obtidos, desde que a organização tenha habilidade financeira para fazer *leasing* ou adquiri-los. A partir do momento em que são combinados, esses recursos genéricos tornam-se capacidades que aumentam a habilidade da empresa em aplicar recursos para atingir um objetivo desejado (Amit e Shoemaker, 1993). Capacidades envolvem interações entre recursos que permitem à empresa desempenhar atividades de forma mais eficaz e eficiente. Elas são a combinação de recursos próprios, conhecimento e habilidades da empresa, institucionalizados em rotinas operacionais e conhecimento tácito (Nelson e Winter, 1974; Hitt *et al.*, 1999). Quando as capacidades se tornam cruciais para a missão da empresa e são executadas de maneira consistente, tornam-se competências essenciais – atividades que a empresa executa particularmente bem e que contribuem para os aspectos que criam valor de uma vantagem competitiva. Conjuntos de competências essenciais especializadas e que permitem à empresa sobressa-

Figura 1 – Fluxo do desenvolvimento dos recursos na Palm Computing



ir-se em relação às outras do setor se tornam ativos estratégicos (Amit e Shoemaker, 1993). Quando estes são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, esses ativos tornam-se uma vantagem única para a organização (Barney, 1991). Uma vez nesse alto patamar, a empresa estará mais habilitada a competir no mercado e criar valor. A integração sistêmica dos recursos leva a seu desenvolvimento como estratégia competitiva sustentável.

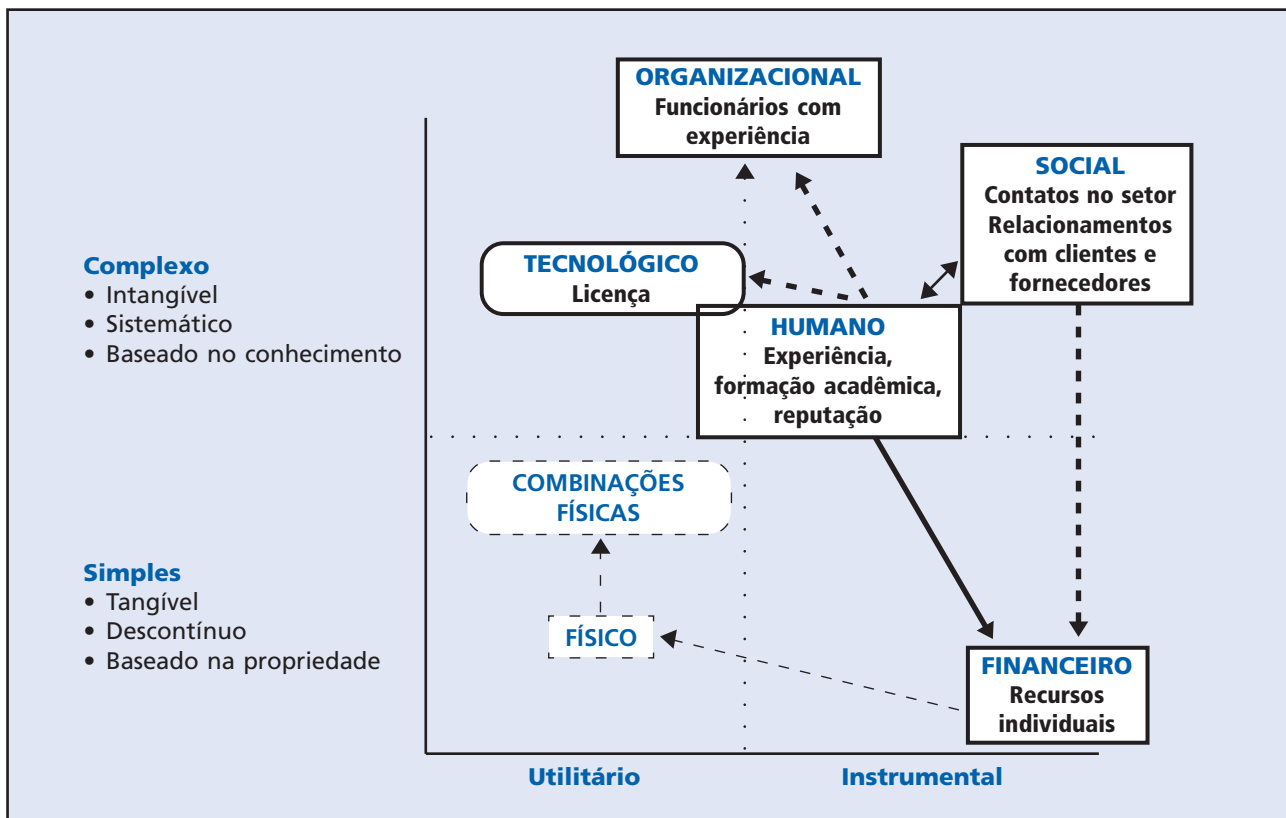
No começo da Palm Computing, Hawkins trouxe poucos recursos genéricos. Faltavam-lhe dinheiro, propriedade, instalações e equipamento. Ele não tinha plano de negócio formalizado nem produto definido. Conseguiu obter capital em virtude de sua reputação e contatos no setor, os quais representariam capital social alavancado para construir uma variedade de associações. Seus maiores recursos eram sua formação acadêmica técnica, conhecimento de produto e mercado, experiência no setor, reputação e propriedade da patente básica (Figura 3).

Como contraste, a pirâmide de recursos para a Handspring era significativamente mais desenvolvida. Os fundadores possuíam contatos e recursos humanos substanciais, além de ter plano de negócios, licença e conhecimento específico do empreendimento – um entendimento claro do produto e do mercado (Vesper, 1994). Eles também possuíam experiência em empreendedorismo. Ao trazerem membros de um grupo pre-

viamente organizado, eles começaram com capacidades organizacionais em um nível mais elevado. O aprendizado cooperativo ocorrido em outro ambiente permitiu que importassem maior nível de conhecimento tácito e capacidades (relacionamentos com fornecedores, clientes potenciais e fornecedores de capital), gerando, rapidamente, competências que apoiaram um processo de trabalho voltado para o desenvolvimento organizacional e tecnológico. Mais ainda, o capital humano combinado com o capital social de Hawkins e Dubinsky eram recursos iniciais importantes, que permitiram a eles desenvolver e adquirir outros recursos iniciais adicionais. Ambos eram empreendedores comprovados, tendo sucesso no setor, com credenciais de *experts*. Essas qualificações eram a razão principal para que os investidores tivessem interesse em participar do empreendimento (Figura 2).

Em suma, o fluxo do desenvolvimento de recursos e a pirâmide de recursos para criação de valor demonstram como empreendedores podem identificar e desenvolver recursos. A maioria dos empreendedores começa com capital humano e capital social relativamente complexos, geralmente instrumentais, que desenvolveram em outra empresa ou ambiente de trabalho. Eles alavancam esses recursos para adquirir recursos financeiros e físicos e para contratar e treinar recursos humanos individuais qualificados. Com a evolução do empreendimento, os empreen-

Figura 2 – Fluxo do desenvolvimento dos recursos na Handspring



dedores transformam os recursos, por meio de aprendizado organizacional, em recursos organizacionais únicos e valiosos. No entanto, os recursos iniciais e o fluxo do desenvolvimento de recursos são específicos para cada empreendimento. Os dois casos descritos revelam como o mesmo empreendedor na mesma área tecnológica aplicou recursos de alavancagem e abordagens de desenvolvimento diferentes.

Uma análise retrospectiva do fluxo do desenvolvimento e da pirâmide de recursos para a Palm Computing e a Handspring, ou para qualquer empreendimento novo, é útil porque permite entender o desenvolvimento subsequente de recursos das empresas. Entretanto, uma análise prospectiva talvez seja mais relevante durante o desenvolvimento do empreendimento, quando o empreendedor enfrenta uma variedade de decisões na construção de uma base de recursos. O empreendedor não enfrenta apenas as decisões sobre quais recursos adquirir, deve decidir também como combiná-los e desenvolvê-los. Além disso, é provável que essas decisões ocorram simultaneamente, em vez de sequencialmente. Mediante pesquisas existentes e análise de uma série de casos de empreendedorismo, identificamos quatro desafios enfrentados pelos empreendedores referentes aos recursos iniciais: reunião, atração, combinação dos vários recursos e transformação de re-

curso individuais em recursos organizacionais. Esses desafios são explorados a seguir.

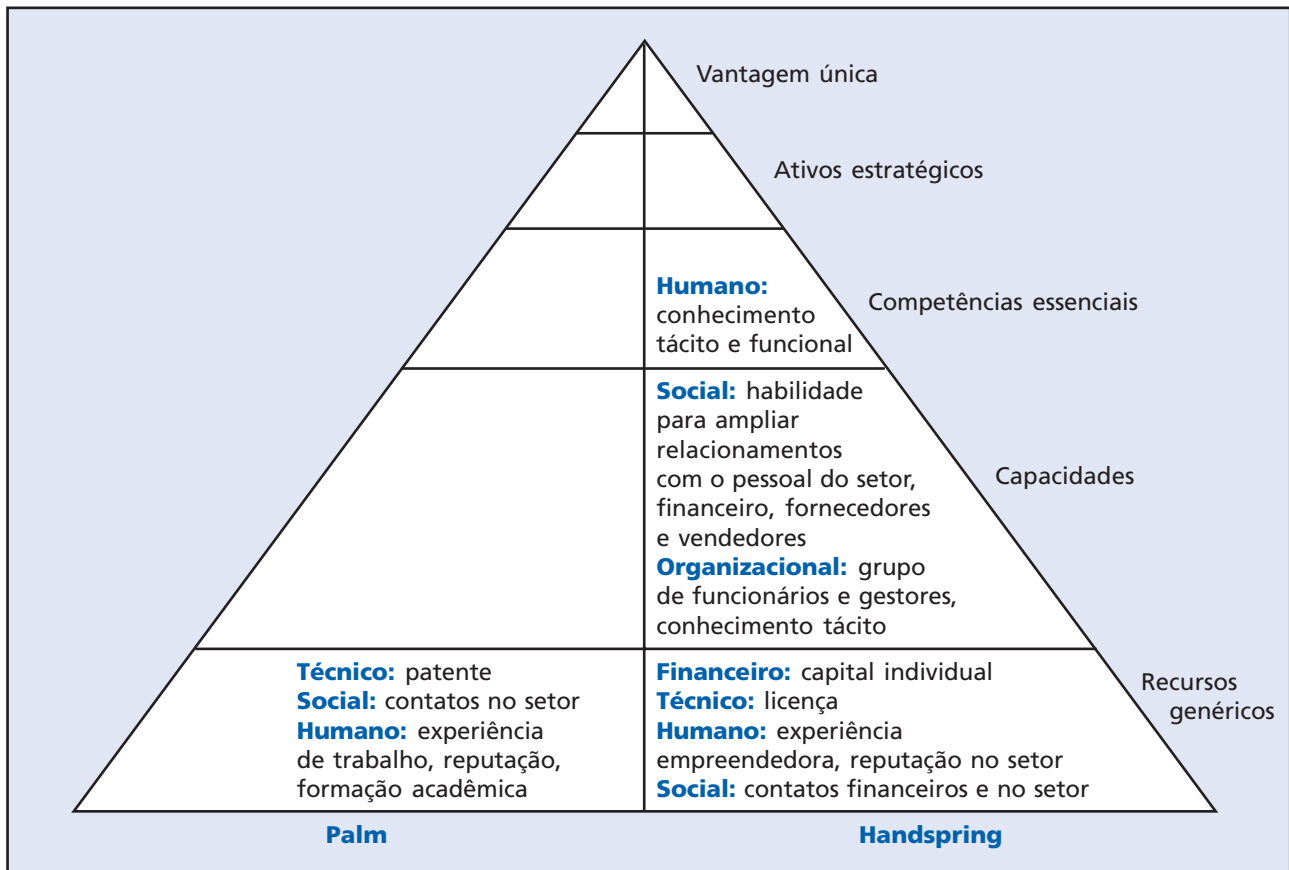
DESAFIOS NA CONSTRUÇÃO DE UMA BASE DE RECURSOS

Antes de surgir uma empresa, há um empreendedor com uma idéia. A idéia pode ir ao encontro de uma oportunidade percebida no mercado, pode solucionar um problema social ou pode ser apenas uma maneira melhor de fazer as coisas. Às vezes, a idéia está adiante de seu tempo, criando demanda onde não existia. Quando a idéia é uma oportunidade para criar bens ou serviços futuros ainda não descobertos, avaliados ou explorados, o processo de construção de recursos é mais ambíguo (Venkataraman, 1997; Davidsson, 2000). Um dos primeiros desafios é decidir em quais recursos se concentrar, o que enfatizar para a construção da base de recursos, isso independentemente de a idéia ir ao encontro de uma necessidade atual, solucionar um problema ou estar adiante do tempo.

Reunião de recursos

Cada empreendedor começa com recursos individuais o processo de construção de recursos. Os primei-

Figura 3 – Pirâmide dos recursos para criação de valor



ros recursos (formação acadêmica, experiência, reputação, conhecimento do setor, contatos) pertencem ao empreendedor, e não ao novo empreendimento. Em muitos casos, a tecnologia, os contatos e o conhecimento do setor estão embutidos em um grupo de fundadores. Quase todas as pesquisas sobre empreendedorismo indicam que é mais provável que grupos obtenham sucesso do que empreendedores individuais. Na verdade, os contatos e um conjunto de habilidades complementares trazidos pelos membros do grupo podem ser particularmente importantes nos negócios de tecnologia, em virtude da freqüente falta de habilidade administrativa dos fundadores (Roberts, 1991). Nos estágios iniciais dos empreendimentos, os empreendedores enfrentam decisões relativas a seqüência, prazos e tipos de recursos que devem trazer para o novo negócio.

QUASE TODAS AS PESQUISAS SOBRE EMPREENDEDORISMO INDICAM QUE É MAIS PROVÁVEL QUE GRUPOS OBTENHAM SUCESSO DO QUE EMPREENDEDORES INDIVIDUAIS.

Essas decisões concernentes a recursos decorrem dos critérios dos empreendedores sobre quais recursos são mais ou menos importantes e baseiam-se nas suas expectativas sobre o futuro da empresa ou na percepção de quão fundamentais eles são no processo (Glade, 1967; Penrose, 1959; Pfeffer e Salancik, 1978). A decisão do empreendedor na preferência de um recurso a outro é geralmente uma escolha (*trade-off*) baseada na relação custo-prazo.

Se um recurso (ou uma combinação de recursos) não é proprietário nem componente secreto fundamental para o sucesso, a escolha entre comprá-lo ou fazê-lo depende da disponibilidade do recurso no mercado, seu custo e quão importante é a velocidade para completar o processo na corrida para o mercado. Se chegar ao mercado rapidamente justifica o custo de aquisição, é mais provável que seja uma decisão de compra. Se desenvolver o recurso desvia recursos humanos-chave de outras tarefas consideradas mais importantes, é também mais provável que seja uma decisão de compra.

No caso de Hawkins e da Palm Computing, a patente de tecnologia inicial para o reconhecimento de escrita manual foi obtida a partir de anos de estudo técnico e experiência no setor de computação. Embora Hawkins tivesse habilidade para reinventar a tecnologia para um produto novo orientado para o consumidor, ele preferiu obter a licença da Tandy em troca de

compartilhar desenvolvimentos tecnológicos futuros. Isso não somente aumentou a velocidade de entrada do produto no mercado, como também ampliou a legitimidade da Palm pela sua associação com a marca, distribuição e posição no setor de uma grande empresa. Para criar uma nova tecnologia “em casa”, seria necessário investir em Pesquisa & Desenvolvimento, planejamento e recursos técnicos e teria levado mais tempo. Da mesma maneira, em vez de aprender como administrar um novo empreendimento, Hawkins contratou uma executiva experiente, Donna Dubinsky. Isso trouxe o conhecimento funcional de Dubinsky, obtido da sua experiência em estabelecer estratégias e políticas.

Por sua vez, o grupo da Handspring de Dubinsky e Hawkins tinha recursos individuais em tecnologia, conhecimento do mercado do produto, contatos significativos no setor e reputações individuais. Eles decidiram licenciar em vez de reinventar a tecnologia e utilizaram investidores externos ao invés de seus recursos próprios. O capital investido exigia que construíssem recursos organizacionais fortes em vendas, *marketing* e distribuição para fazer frente ao patamar de crescimento imposto por esses investidores externos. Comparando com a Palm Computing, os recursos iniciais da Handspring eram mais bem desenvolvidos, mais diversificados e mais fortes. O grupo de gestores e funcionários possuía conhecimento tácito e tinha experiência em trabalhar como equipe, o que acelerava o processo de construção de recursos.

Atração de recursos

Atrair recursos para um empreendimento novo é provavelmente um dos maiores desafios enfrentados pelos empreendedores. A falta de reputação e de um histórico de resultados cria uma percepção ampliada do risco nos potenciais fornecedores de recursos. Na maioria dos novos empreendimentos, os recursos iniciais são incompletos; empreendedores, portanto, tentam mostrar-se confiáveis para obter novos recursos (Gartner, Bird e Starr, 1992). Eles podem usar símbolos e artefatos (por ex.: planos de negócios ou instalações sofisticadas) para criar uma imagem de sucesso que incentivará fornecedores a comprometerem recursos no empreendimento. Dessa maneira, alguns recursos (por ex.: contatos) são alavancados para obter outros (por ex.: financeiros) (Bird, 1989; Dees e Starr, 1992). Se o capital social for favorável, ele pode ser convertido em benefícios tangíveis e intangíveis, incluindo aumento na confiança dos outros, capital financeiro ou ativos e equipamentos adquiridos a preços melhores (Freear e Wetzell, 1992; Nahapiet e Ghoshal, 1998; Starr e MacMillan, 1990).

Um exemplo útil pode ser o de Rebecca Reynolds Moore, fundadora do Museum Shop.com, Inc. Após formar-se em história da arte no Smith College e trabalhar como consultora de *marketing*, ela concluiu sua

pós-graduação na Boston University, em 1995, com um MBA em administração pública e organizações sem fins lucrativos. Sua idéia surgiu a partir de um projeto na escola que indicava que a maior parte das lojas de varejo estabelecidas nos museus era muito pouco lucrativa. Depois de passar muitas horas assistindo a conferências de varejo, visitando lojas em museus e participando das reuniões da associação dos lojistas de museus, ela concluiu que lojas de varejos de médio a grande portes (vendas acima de 500 mil dólares por ano) poderiam beneficiar-se da publicidade na Internet como uma maneira de obter maior exposição aos consumidores. Ela também descobriu que os consumidores poderiam valorizar a possibilidade de escolher a partir de um conjunto único de itens em lojas estabelecidas em museus se estes estivessem disponíveis na Internet. Ela elaborou um plano de negócios e fundou o empreendimento em sua residência em 1997.

Mas faltavam a Reynolds Moore recursos financeiros, habilidades técnicas e gestores. Para compensar essas lacunas, ela formou um conselho consultivo com experiência em publicidade, administração, direito, tecnologia, administração de museu e vendas. Utilizando esses consultores e a sua rede de contatos da pós-graduação, ela ampliou sua força de vendas. Esses passos, junto com o que chamava de “vendas constantes”, ajudaram-na a obter financiamento privado de 250 mil dólares para apoiar o desenvolvimento tecnológico, pagar pelo *marketing* e contratar uma pessoa para relações públicas.

Sua opção de subcontratar e manter uma organização virtual em sua residência fez com que economizasse dinheiro, mas também tinha um custo, pois ela não possuía um ambiente físico de escritório, o que, às vezes, pode aumentar a legitimidade. Para adquirir recursos adicionais, Reynolds Moore utilizou sua rede de relacionamentos para fortalecer a reputação e obter financiamento. Essas habilidades interpessoais, somadas à sua experiência em *marketing* e em consultoria, também ajudaram-na a convencer os parceiros dos museus a anunciarem, a contratarem pessoas com experiência em tecnologia e a envolverem sua ampla rede na divulgação, formal e informal, de sua idéia. O uso da rede de relacionamentos de Reynolds Moore para atrair financiadores é similar à alavancagem realizada por Hawkins na sua rede para atrair investidores. Em ambos os casos, a habilidade de alavancar redes de contatos foi facilitada devido a características pessoais – experiência no setor, reputação, habilidade para vendas e conhecimento do produto e mercado.

Combinação de recursos

Como cada novo empreendimento começa com recursos básicos, as decisões de como combiná-los afetam o desenvolvimento futuro da base dos recursos.

Empreendedores trazem diferentes crenças para suas organizações sobre o valor relativo dos recursos e o potencial para que sejam combinados ou transformados em algo de valor (Shane e Venkataraman, 2000). Essas crenças podem advir de diferenças em experiências individuais, formação acadêmica, redes sociais, capital financeiro inicial ou variações cognitivas na habilidade do empreendedor de combinar conceitos e informações em novas idéias.

ATRair RECURSOS PARA UM EMPREENDIMENTO NOVO É PROVAVELMENTE UM DOS MAIORES DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS EMPREENDEDORES.

No caso de Reynolds Moore, ela contratou estudantes para criar o *software* que conectava eletronicamente as lojas estabelecidas nos museus, acompanhava os pedidos, desde a solicitação até a entrega, fornecia informação sobre mostras dos museus e permitia ao cliente combinar itens de diversas lojas. Interfaces gráficas sofisticadas e imagem digital possibilitavam ao cliente ampliar os itens da coleção de réplicas dos museus. Apesar da acentuada curva de aprendizado para obter conhecimento tecnológico necessário para supervisionar a qualidade do desenvolvimento do produto, ela já tinha um protótipo em junho de 1997 e lançou o *site* www.museumshop.com em novembro do mesmo ano. Seus consultores e contatos informais orientaram-na nos desafios encontrados para criar interfaces gráficas complexas, convencer os parceiros dos museus a participarem, gerenciar a equipe e tornar-se melhor negociadora nos financiamentos. Suas interações com a rede de relacionamentos contribuíram para o desenvolvimento e o aprendizado de seus recursos humanos individuais.

Operando com pouco dinheiro e enfrentando dificuldades de fluxo de caixa no processo de desenvolvimento do *software*, Reynolds Moore utilizou sua rede de relacionamentos, obtida na pós-graduação, e sua experiência de *marketing* para obter reuniões com os diretores de museus. Sua experiência em administração sem fins lucrativos no Smithsonian Museum ajudou-a a entender as necessidades das lojas estabelecidas nos museus. Ela conseguiu ressaltar a oportunidade para os parceiros dos museus de atrair visitantes para suas exposições, de vender presentes e de conectarem-se com outros museus por meio do seu *site* na Internet. Como o *marketing* das lojas, na época, era limitado a visitas de

clientes ao *site* e catálogos, os benefícios de ampliar a exposição para itens de presente e a publicidade de exposições e informação sobre museus similares em outras regiões eram muito significativos. Reynolds Moore precisou de 18 meses para assinar a 1ª parceria com um museu; 3 anos depois, ela tinha 40 parceiros.

O CONHECIMENTO E AS HABILIDADES DO EMPREENDEDOR DEVEM SER INSTITUCIONALIZADOS NO EMPREENDIMENTO PARA FORNECER UMA BASE PARA O CRESCIMENTO CONTÍNUO EM PORTE, COMPLEXIDADE E VALOR DO CONJUNTO DE RECURSOS.

Reynolds Moore combinou recursos de tecnologia (*software*) com seu capital humano e contatos para lançar seu empreendimento. Sua formação acadêmica e experiência no setor permitiram a ela identificar uma oportunidade específica, enquanto sua rede de relacionamentos ajudou-a a localizar pessoas para desenvolver *softwares*. Sua experiência em museu e vendas, combinada com sua rede de relacionamentos, ajudou-a a convencer céticos diretores de museus de que uma entidade sem fins lucrativos poderia beneficiar-se de uma aliança com uma entidade lucrativa. Ao unir os parceiros dos museus em uma sociedade exclusiva, ela criou um novo repertório de informações valiosas de exposições, eventos e itens para presentes. Isso deu a ela uma vantagem única de informação que seria muito difícil copiar. Ao final do ano 2000, www.museumshop.com oferecia a maior seleção de produtos relacionados a museus comercializados eletronicamente (mais de 4.000) e fazia publicidade de exposições de mais de 40 museus americanos e internacionais. Um aporte subsequente de 8 milhões de dólares de investidores foi direcionado para continuar a expansão e permitir excursões virtuais pelos museus, sendo esperado aumento ainda maior da vantagem única da empresa.

Transformação de recursos individuais em recursos organizacionais

Reunir, atrair e combinar recursos não garante sucesso. O empreendedor ou o grupo de empreendedores devem transferir forças pessoais para o empreendimento e transformar essas forças individuais em forças organizacionais que podem levar à vantagem única. O conhecimento e as habilidades do empreendedor de-

vem ser institucionalizados no empreendimento para fornecer uma base para o crescimento contínuo em porte, complexidade e valor do conjunto de recursos (Arbaugh, Camp e Vorhies, 1999).

Isso é ilustrado num estudo de caso sobre Vivien Jennings, fundadora de uma livraria independente, a Rainy Day Books, localizada em Fairway, Kansas. Jennings possuía um título acadêmico em relações internacionais e mudou-se com frequência antes de se instalar no centro-oeste dos Estados Unidos. Sempre estava envolvida em assuntos locais. A filosofia que a guiava era construir relacionamentos entre clientes, fornecedores e a comunidade local. Jennings competia com sucesso, sobrevivendo à entrada no mercado de grandes redes, como a Borders e a Barnes & Noble, e às lojas virtuais, como a Amazon.com, e seguia aumentando o tamanho físico da loja, o número de empregados e as receitas anuais.

Jennings fez a Rainy Day Books crescer ao transferir as práticas desenvolvidas na comunidade e os relacionamentos pessoais com as editoras para seu empreendimento. Ela iniciou criando um processo distinto para realizar eventos de vendas de livros. Começando em pequena escala, ela gerenciou todos os detalhes dos eventos, tomando cuidado para identificar e suprir as necessidades dos participantes da comunidade. Ela expandiu esses eventos e, posteriormente, impressionou os autores, agentes e editores, obtendo vantagem em relação às redes de lojas na atração de autores mais populares e prestigiados. Ela também estabeleceu parcerias com vários negócios da comunidade para incrementar ainda mais esses eventos, incluindo fornecedores de serviços de alimentação, floristas e decoradores, organizações sem fins lucrativos e outros negócios relacionados com os tópicos do livro específico que estava sendo promovido. Jennings estimulou o conhecimento compartilhado para desenvolver as competências essenciais. Ela integrou e institucionalizou procedimentos para os funcionários a cada evento, tais como identificação de parcerias apropriadas, especificações de acordos de parcerias e desenvolvimento de planos estratégicos minuciosos. Sua atenção ao detalhe permitiu a essa pequena livraria independente gerenciar mais e maiores eventos do que os revendedores, que possuíam recursos financeiros significativamente maiores. Jennings e sua equipe também desenvolveram equipamentos únicos para transportar mais rapidamente os materiais e exibi-los em qualquer evento.

Apesar do desenvolvimento e da manutenção de vantagem única sobre os revendedores de varejo locais serem considerados importantes para sobrevivência, a Internet mudou o modelo de negócios para a maioria dos pequenos varejistas. No começo de 1999, a Rainy Day Books entrou na arena de livrarias de comércio eletrônico com o *site* www.rainydaybooks.com. Para incluir essa nova forma de distribuição, Jennings

combinou recursos de sua rede de relacionamentos com capacidades funcionais organizacionais, contando com um membro em sua equipe que possuía experiência tecnológica. Dessa maneira, ela transferiu e adaptou as forças da Rainy Day Books para um novo sistema de distribuição e modelo de negócios. Ela também desenvolveu cuidadosamente os aspectos de envolvimento da comunidade no *site*, ampliando, novamente, a competência organizacional bem desenvolvida da empresa na construção de relacionamentos para novos usuários da Internet. No final do primeiro ano *online*, a Rainy Day Books foi classificada como a sétima entre as livrarias da Internet pelos serviços de relacionamento. Durante esse período de transição, Jennings orgulhava-se de suas vendas de 1,1 milhão de dólares, um aumento de 26% em relação ao ano anterior. Sua habilidade em transferir suas competências individuais para o negócio foi essencial para desenvolver a base de recursos e capacidades para esse empreendimento.

CONSTRUÇÃO DE UMA BASE DE RECURSOS

Enquanto a construção de modelos para aquisição e desenvolvimento de recursos retrospectivamente pode ser fácil, é muito mais difícil, para o empreendedor, criá-los e usá-los prospectivamente. Analisando as estratégias para esses casos, apresentamos um plano de ação para o empreendedor, que considera quatro desafios específicos: identificar as necessidades e fontes de recursos-chave, atrair e envolver recursos, combinar recursos em novas formas e transformar recursos individuais em recursos organizacionais. O restante deste artigo expõe passos que os empreendedores podem seguir para construir uma base de recursos – o percurso da percepção da oportunidade até o desenvolvimento de vantagens únicas que podem levar à criação de valor.

IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E RECURSOS

Para reunir os recursos necessários, um empreendedor deve dividir o processo em duas fases, primeiro, especificando que recursos são necessários e, segundo, identificando e buscando fontes potenciais ou fornecedores de recursos.

Especificação

A especificação de recursos requer um entendimento claro de quais recursos serão necessários para executar a estratégia básica do negócio. Em seguida, exige cuidadosa relação de quais recursos estão atualmente disponíveis, uma etapa que começa com a

avaliação, por parte do empreendedor, de seus recursos individuais, assim como da provisão inicial de recursos do empreendimento. Em ambos os casos, é útil classificar os recursos em diferentes categorias: humanos (habilidades individuais, conhecimento), sociais (contatos, redes de relacionamentos), financeiros, físicos, tecnológicos e organizacionais (estruturas internas e processos).

ALGUNS RECURSOS PODEM SER MUITO SIMPLES E PODEM SER APLICADOS DIRETAMENTE AO PROCESSO PRODUTIVO, ENQUANTO OUTROS PODEM SER COMPLEXOS OU DEVEM SER COMBINADOS PARA PODEREM SER ÚTEIS.

Essa tipologia de recursos fornece uma maneira conveniente de organizar os dados e avaliar as defasagens que possam existir entre recursos requeridos para atender a necessidades específicas do empreendimento e recursos disponíveis. Alguns recursos podem ser muito simples e podem ser aplicados diretamente ao processo produtivo, enquanto outros podem ser complexos ou devem ser combinados para poderem ser úteis.

A especificação das necessidades da empresa incluirá não somente estimativas dos tipos de recursos necessários mas também quantidade, qualidade, prazo e seqüência de colocação em disponibilidade. Entender a defasagem entre o que o empreendedor tem e o que a empresa precisa adquirir para começar se inicia com uma cuidadosa relação de recursos humanos e contatos. Formação acadêmica pode fornecer conhecimento técnico específico à empresa e contatos provenientes de escolas ou redes de relacionamentos úteis na construção de parcerias. A formação acadêmica pode aumentar a reputação. Experiência de trabalho é outra provável contribuição, propiciando habilidades e conhecimentos específicos e contatos no setor, que irão atrair parcerias com clientes, fornecedores e investidores. Experiência em administração geral, em empreendedorismo e no mercado do produto na área de oportunidade são ideais, mas poucos empreendedores possuem as três. Aqueles que têm dificuldade em transferir recursos educacionais e experiências para um novo empreendimento podem utilizar consultoria de terceiros.

Uma comparação entre o que um empreendedor tem e o que a empresa precisa fornece a base para a lista de aquisição de recursos. Embora precisão seja importante, há perigos potenciais em superestimar e subestimar as necessidades de recursos. Superestimar, seja em quantidade, seja na urgência, coloca o empreendedor na posição indesejável de trocar capital valioso por recursos menos valiosos. Além disso, recursos financeiros ou físicos em excesso retardam a ação estratégica. Por exemplo, a Momenta Corporation, uma empresa da área de informática, conseguiu cerca de 40 milhões de dólares antes de falir, em 1992, em parte devido a excesso de recursos financeiros investidos em recursos não essenciais (como seu próprio sistema operacional).

O EMPREENDEDOR DEVE CONSIDERAR COMO UM TIPO DE RECURSO PODE SER ALAVANCADO PARA ADQUIRIR OUTRO.

Por outro lado, um empreendedor que desenvolva recursos insuficientes ou não apropriados, ao seguir para o próximo estágio do desenvolvimento organizacional, pode ser forçado a voltar para o mercado ou pagar um custo maior, o que irá tomar tempo e energia da organização.

Identificação

Fornecedores potenciais de recursos também precisam ser identificados. Isso normalmente requer conhecimento do setor, avaliação dos contatos e a apresentação de um modelo do negócio realista. No entanto, empreendedores devem considerar cuidadosamente custo, prazo e confiabilidade dos fornecedores dos recursos. Geralmente, empreendedores começam com uma rede de contatos próxima, mas passam a lidar com contatos de negócios mais distantes, quando o negócio avança.

A abordagem de identificação dos recursos pode ser aplicada tanto de baixo para cima como de cima para baixo. Na abordagem de baixo para cima, o empreendedor desenvolve um modelo conceitual de como o negócio irá funcionar – o modelo do negócio. Os componentes dos recursos essenciais podem ser observados como entradas para as atividades e funções do negócio. Em seguida, fontes potenciais desses recursos básicos podem ser identificadas. A partir da base de recursos, o empreendedor pode planejar como eles podem ser combinados ou desenvolvidos em recursos mais especializados, subindo na pirâmide de recursos para criação de valor.

Alternativamente, os empreendedores podem criar uma visão descritiva do futuro da organização, uma síntese de suas aspirações organizacionais, e traçar de trás para frente como essa visão pode ser alcançada. O exercício é para determinar que tipo de negócio deve ser criado e, então, trabalhar de trás para frente para identificar as necessidades de ativos estratégicos, competências, capacidades e recursos. O tipo de negócio e a vantagem competitiva necessária para apoiar as aspirações organizacionais devem ser considerados. O processo de avaliação dos recursos deve, então, voltar para a base de recursos organizacional.

Ambas as abordagens requerem modelos de desenvolvimento conceituais ou um processo de mapeamento do novo empreendimento. Na realidade, o empreendedor beneficia-se da combinação das duas abordagens. Um planejamento com equilíbrio adequado deve ser elaborado, fornecendo o suficiente para poder ir adiante, mas não ficando preso à análise detalhada.

ATRAÇÃO DE RECURSOS INICIAIS

Para um empreendedor atrair potenciais parceiros de recursos, além de a idéia ser viável, deve haver alguma ligação entre o fundador e o potencial fornecedor de recurso. A reputação do empreendedor, as capacidades, o compromisso e a conduta, assim como todos os outros componentes do capital humano e social, são, frequentemente, determinantes de sua habilidade para atrair parceiros de recursos (Vesper, 1994). Rebecca Reynolds Moore atraiu recursos financeiros alavancando seus recursos pessoais e rede de relacionamentos e, com suas vendas intensas, desenvolvendo confiança e cooperação com os parceiros e sua rede de relacionamentos ampliada. Vivien Jennings atraiu recursos como autores visitantes, alavancando seus recursos pessoais e rede de relacionamentos e, depois, desenvolvendo os recursos físicos para aumentar a evolução do produto na forma de eventos de lançamento de livros.

O instrumento analítico mais útil nesse processo é o fluxo de desenvolvimento dos recursos, que permite ao empreendedor começar com recursos iniciais e conectar as etapas de especificação ou identificação com aquisição. O empreendedor deve considerar como um tipo de recurso pode ser alavancado para adquirir outro. Essa avaliação permite estratégias de aquisição específicas para cada situação. Cada uma dessas estratégias é facilitada pelas habilidades interpessoais dos empreendedores.

A habilidade de vender uma idéia de um negócio por meio de habilidades individuais é chamada de habilidade interpessoal, uma competência que permite aos indivíduos interagir efetivamente com os outros (Baron e Brush, 1999; Baron e Markman, 2000). Diferente-

mente do capital social, as habilidades interpessoais referem-se mais ao que o empreendedor faz do que ao resultado do relacionamento. Habilidades interpessoais podem ser aprendidas e, quando utilizadas efetivamente, podem aumentar as possibilidades de atrair recursos para um empreendimento. Cinco habilidades interpessoais importantes para o empreendedor podem ser citadas (Baron e Brush, 1999):

- Percepção social: a precisão com que o empreendedor avalia os traços, as intenções e as motivações dos outros.
- Gerenciamento da influência: a maneira como uma pessoa induz reações positivas nos outros.
- Capacidade de expressão: a habilidade de expressar claramente emoções e sentimentos e gerar motivação nos outros.
- Persuasão: habilidade para alterar a visão ou comportamento dos outros em encontros pessoais.
- Adaptabilidade social: habilidade para se adaptar ou se sentir confortável em uma ampla variedade de situações sociais.

Essas habilidades funcionam em conjunto quando o empreendedor tenta atrair recursos para seu novo empreendimento.

COMBINAÇÃO DE RECURSOS INICIAIS

A evolução dos recursos básicos em recursos específicos envolve associá-los e transformá-los em combinações de complexidade crescente. A combinação de recursos iniciais pode deslocar para cima a pirâmide de desenvolvimento de recursos, sendo inter-relacionada de uma maneira que gere capacidades e competências ao invés de conjuntos de recursos diversificados. Inovações e flexibilidade são essenciais (Penrose, 1959). O empreendedor tem a opção de adequar combinações de recursos a um setor específico ou desenvolver combinações novas (Miller e Shamsie, 1996). A flexibilidade está se tornando crescentemente relevante com a adaptação dos modelos de negócios a novas tecnologias, como no caso da Rainy Day Books.

Decisões sobre como combinar recursos podem beneficiar-se de avaliações do empreendedor. Naturalmente, empresas terão aspectos de excelência, atividades em que se destacam (como conhecimento tecnológico ou procedimentos integrados) (Nelson e Winter, 1982). O empreendedor pode aprimorar ou difundir esses recursos iniciais na empresa. Esses aspectos de excelência serão atividades que não podem ser facilmente copiadas e possuem valor. Investidores irão frequentemente fazer ver aos empreendedores que saber quais as atividades em que se destacam é a base para criação de valor sustentável e crescimento rápido.

Como é fácil minimizar fraquezas e superestimar

competências devido ao comprometimento emocional e crença em uma idéia, às vezes, os empreendedores precisam reduzir os recursos negativos ou improdutivos. Empreendedores, com frequência, apegam-se a pessoas, equipamentos ou maneiras de fazer as coisas

FUNCIONÁRIOS, *STAKEHOLDERS*, INVESTIDORES E CLIENTES DEVEM TAMBÉM CONHECER AS FORÇAS E A AGENDA DE OBTENÇÃO DE RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO.

porque são convenientes e trazem satisfação pessoal ou porque a separação desses recursos será desconfortável ou desagradável. Verificar continuamente se o empreendimento tem os recursos adequados pode ajudar na prevenção de fracassos ou fraquezas referentes aos recursos (West e DeCastro, 1999).

TRANSFORMAÇÃO DE RECURSOS INDIVIDUAIS EM RECURSOS ORGANIZACIONAIS

Com o desenvolvimento da empresa, recursos específicos do fundador devem ser transformados em recursos organizacionais e devem alterar-se pelo processo de combinação para desenvolver uma vantagem única. Desenvolver tal vantagem envolve formalização e transformação dos recursos em capacidades especializadas que possam ser integradas em agrupamentos de competências de maior ordem, permitindo que o novo empreendimento tenha melhor desempenho do que outros no setor. Mas, antes que isso possa ocorrer, os recursos individuais do empreendedor devem ser estendidos para o empreendimento de tal maneira que sejam apoiados por sistemas de aprendizado formais que gerenciem e sustentem o desenvolvimento e a criação de recursos.

Um determinante do sucesso de um novo empreendimento, na passagem dos recursos individuais para a organização, é o grau no qual os recursos do empreendedor incluem conhecimento do produto, do mercado e do setor e a reputação obtida por se trabalhar com sucesso nessa área ou em uma área similar. Um empreendedor com tal conhecimento conseguirá especificar necessidades de recursos com maior precisão, identificar e atrair fornecedores potenciais de recursos mais eficientemente e engajar-se em transações com menor custo. Isso também permite transformação mais rápida dos recursos individuais do empreendedor em recur-

tos organizacionais, resultando em vantagem de recursos, que, posteriormente, diferenciará um empreendedor de outro, e, também, no final, na possibilidade de sucesso de um empreendimento diante de outro.

Empreendimentos incapazes de fazer a transição dos recursos individuais do fundador e estendê-los para os recursos organizacionais terão restrições no crescimento. Um planejamento estratégico de desenvolvimento de recursos envolve a criação de rotinas e sistemas, definindo políticas para o trabalho das pessoas e criando sistemas de incentivo para os funcionários. Por exemplo, determinar se as recompensas devem ser contingentes ou não, baseadas em desempenho individual ou coletivo, pode ter importantes implicações para o desenvolvimento das forças dos recursos (Aldrich, 1999). Da mesma maneira, o desenvolvimento de recursos permite construção e transferência de conhecimento por criar um entendimento compartilhado entre funcionários da direção do empreendimento e o foco. O empreendedor pode precisar envolver-se em intensa e freqüente comunicação para desenvolver esse entendimento compartilhado. Funcionários, *stakeholders*, investidores e clientes devem também conhecer as forças e a agenda de obtenção de recursos da organização.

O DESAFIO DO EMPREENDEDOR

Uma nova idéia pode tornar-se uma extraordinária história de sucesso e ter como resultado uma cria-

ção significativa de valor se a trajetória dos recursos da empresa for estrategicamente desenvolvida desde o começo. Estratégias para obter vantagem competitiva destacam o desenvolvimento e expansão das forças dos recursos em recursos valiosos e únicos. Empreendedores em novas organizações devem, primeiro, arquitetar sua base de recursos e construir uma fundação a partir da qual as capacidades possam ser desenvolvidas. Analisamos quatro estudos de casos, Palm Computing, Handspring, Museum Shop.com e Rainy Day Books, para ilustrar os desafios que os empreendedores enfrentam na identificação, atração e combinação de vários recursos e na transformação de recursos individuais em recursos organizacionais. Fornecemos, também, dois instrumentos para avaliar os recursos iniciais e propiciar possibilidades para construir uma base de recursos. O fluxo de desenvolvimento dos recursos é um instrumento para analisar a trajetória de desenvolvimento dos recursos com base em tipos de recursos, dimensões e aplicações. O segundo instrumento, a pirâmide dos recursos para criação de valor, pode ser usado para analisar o nível de desenvolvimento dos recursos e criar uma estratégia para transformar os recursos individuais em organizacionais, resultando em vantagem única.

Assim, um empreendedor que não tenha recursos sólidos deve construir uma base de recursos, por meio da identificação, especificação, combinação e transformação de recursos individuais em novos empreendimentos. Este é o seu desafio. ○

NOTA

Artigo publicado originalmente na *The Academy of Management Executive*, v. 15, n. 1, p. 64-78, Feb. 2001.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRICH, H. *Organizations evolving*. London : Sage, 1999.

AMIT, R., SHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 33-46, 1993.

ANDREWS, K. *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1971.

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, 1999, Chicago. Paper.

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

BARON, R., BRUSH, C. The role of social skills in an entrepreneurs' success: evidence from videotapes of entrepreneur's presentations. In: BABSON-KAUFFMAN ENTREPRENEURSHIP RESEARCH CONFERENCE, 1999. *Proceedings...* 1999. Frontiers of Entrepreneurship Research.

BARON, R. A., MARKMAN, G. D. Beyond social capital: how social skills can enhance entrepreneurs's success. *The Academy of Management Executive*, v. 14, n. 1, p.106-116, 2000.

BECKER, G. S. *Human capital*. New York : Columbia University Press, 1964.

BIRD, B. J. *Entrepreneurial behavior*. Glenview, IL : Scott Foresman, 1989.

BRUNO, A., TYEBJEE, T. The environment for entrepreneurship. In: KENT, C., SEXTON, D., VESPER, K. (Eds.). *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1982. p. 288-306.

CHANDLER, G., HANKS, S. H. Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies and venture performance. *Journal of Business Venturing*, v. 9, n. 4, p. 331-349, 1994.

COLLIS, D., MONTGOMERY, C. Competing on resources: strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*, p. 118-128, July/Aug. 1995.

COVIN, J., SLEVIN, D. Content and performance of growth seeking strategies: a comparison of small firms in high and low technology industries. *Journal of Business Venturing*, v. 5, n. 6, p. 391-412, 1990.

DAVIDSSON, P. *A conceptual framework for the study of entrepreneurship and the competence to practice it*. Jönköping, Sweden : Jönköping International Business School, 2000. Working paper.

DEES, G., STARR, J. Entrepreneurship through an ethical lens: dilemmas and issues for research and practice. In: SEXTON, D. L., KASARDA, J. D. (Eds.). *The state of the art of entrepreneurship*. Boston : PWS-Kent, 1992. p. 89-116.

FREEAR, J. E., WETZEL, W. The informal venture capital market in the 1990s. In: SEXTON, D. L., KASARDA, J. D. (Eds.). *The state of the art of entrepreneurship*. Boston : PWS-Kent, 1992. p. 462-486.

GARTNER, W., BIRD, B., STARR, J. Acting as if: differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 16, p. 13-30, 1992.

GLADE, W. Approaches to a theory of entrepreneurial formation. *Explorations in Entrepreneurial History*, v. 4, n. 3, p. 245-259, 1967.

GREENE, P. G., BROWN, T. Resource needs and the dynamic capitalism typology. *Journal of Business Venturing*, v. 12, n. 3, p. 161-174, 1997.

GREENE, P. G., BRUSH, C. G., BROWN, T. Resources in small firms: an exploratory study. *Journal of Small Business Strategy*, v. 8, n. 2, p. 25-40, 1997.

HANKS, S. et al. Tightening the life cycle construct: a taxonomic study of growth stage configuration in high-technology organizations. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 18, n. 2, p. 5-29, 1993.

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, 1999. p. 1-14.

KATZ, J. The dynamics of organizational emergence: a contemporary group formation perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, p. 97-101, Winter 1993.

KATZ, J., GARTNER, W. Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, v. 13, p. 429-441, 1988.

KOGUT, B., ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

MGRATH, R. M. Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 1, p. 13-31, 1999.

MILLER, D., SHAMSIE, J. The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studies from 1936-1965. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 3, p. 519-543, 1996.

NAHAPIET, J., GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NELSON, R., WINTER, S. Neoclassical vs. evolutionary theories of economic growth: critique and prospectus. *Economic Journal*, p. 886-905, Dec. 1974.

NELSON, R., WINTER, S. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, UK : Belknap Press, 1982.

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.

PFEFFER, J., SALANCIK, G. *External control of organizations*. New York : Harper & Row, 1978.

ROBERTS, E. *Entrepreneurs in high technology*. New York : Oxford University Press, 1991.

SCHUMPETER, J. *Capitalism, socialism and democracy*. New York : Harper & Row, 1934.

SCOTT, M., BRUCE, R. Five stages of growth in small businesses. *Long Range Planning*, v. 20, n. 3, p. 45-52, 1980.

SHANE, S., VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 25, n.1, p. 217-227, 2000.

STARR, J., MACMILLAN, I. Resource cooptation via social contracting: resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, v.11, p. 79-92, 1990.

TIMMONS, J., BYGRAVE, W. Venture capital: reflections and projections. In: SEXTON, D. L., SMILOR, R. (Eds.). *Entrepreneurship 2000*. Chicago : Upstart Publishing, 1997. p. 29-46.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective. In: KATZ, J., BROCKHAUS, R. (Eds.). *Advances in entrepreneurship research, firm emergence and growth*. Greenwich, CT : JAI Press, 1997.

VESPER, K. A. *New venture strategies*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1990.

VESPER, K. E. *New venture experience*. Seattle : Vector Books, 1994.

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

WERNERFELT, B. Methodological challenges facing the resource-based view of the firm: an agenda for future research. In: ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL MEETING, 1997, Boston.

WEST, P., DECASTRO, J. *Achilles Heel: distinctive inadequacies and resource weaknesses*. University of Colorado, 1999. Working paper.

WRIGHT, P. M., SNELL, S. A. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in human resource management. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 756-772, 1998.