

**VISÃO BASEADA EM RECURSOS E A CRIAÇÃO DE VALOR PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL.**

*RESOURCE-BASED VISION AND THE CREATION OF VALUE FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN BRAZIL.*

Márcio do Carmo Boareto<sup>1</sup>  
Dênia Aparecida de Amorim<sup>2</sup>  
Ádria Maria da Rocha Caixeta<sup>3</sup>  
Euclides Fernandes dos Reis<sup>4</sup>  
Vagner Rosalém<sup>5</sup>

**RESUMO**

Os pequenos negócios correspondem a cerca de 98% da participação no total das empresas brasileiras e são responsáveis pela geração da maior parte dos empregos formais, além de contribuir para o desenvolvimento local e geração de riqueza para o Brasil. Diante desse cenário, muitas destas empresas necessitam adotar algum tipo de estratégia, visto que estes mercados são extremamente concorridos e somente empresas que possuem estratégias de atuação bem definidas conseguem sobreviver. O objetivo deste artigo é apresentar as estratégias que as pequenas e médias empresas brasileiras adotaram baseadas na teoria da visão baseada em recursos, no período de 2010 a 2018. Foi realizada uma pesquisa nas bases de dados da SciELO®, Google Acadêmico®, e do Portal de Periódicos da Capes, de artigos completos, publicados em revistas e periódicos classificados no Qualis de A1 a B5 da CAPES com as palavras-chave: visão baseada em recursos, pequena e média empresa e *resource based view*, que descreveram as principais estratégias adotadas por estas empresas para obtenção de vantagem competitiva. Após o levantamento foram identificados 24 artigos que evidenciaram as estratégias a partir da VBR. A partir da análise bibliográfica dos artigos constatou-se que há estudos relacionados a poucos setores no qual estas empresas atuam, mas com a confirmação teórica que é possível obter vantagem competitiva a partir dos recursos e capacidades disponíveis.

**Palavras-chave:** Estratégia; Pequena e Média empresa; Visão Baseada em Recursos.

**ABSTRACT**

*Small businesses account for about 98% of the total share of Brazilian companies and are responsible for the generation of most formal jobs, as well as contributing to local*

---

<sup>1</sup> Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional (PPGGO) pela Universidade Federal de Goiás - Regional – [marcioboareto@gmail.com](mailto:marcioboareto@gmail.com)

<sup>2</sup> Professora especialista no curso de Ciências Contábeis na FUCAMP. Bacharel em Administração (2009), Ciências Contábeis (2018) e MBA em Gestão Empresarial (2012) pela FUCAMP. Especialista em Gestão Pública (2016) pela FAVENI – [deniaamorim@hotmail.com](mailto:deniaamorim@hotmail.com)

<sup>3</sup> Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional (PPGGO) pela Universidade Federal de Goiás – Regional – [adriarochoa001@hotmail.com](mailto:adriarochoa001@hotmail.com)

<sup>4</sup> Graduação em Abi - Geografia pela Universidade Federal de Goiás (2006) e em Engenharia Elétrica pela Faculdade Politécnica de Uberlândia (2012) – [euclides.reis@yahoo.com.br](mailto:euclides.reis@yahoo.com.br)

<sup>5</sup> Professor Doutor na Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão – [vagner@hotmail.com](mailto:vagner@hotmail.com)

*development and wealth generation for Brazil. Given this scenario, many of these companies need to adopt some type of strategy, since these markets are extremely competitive and only companies that have well defined strategies of performance can survive. The objective of this article is to present the strategies that Brazilian small and medium companies have adopted based on the theory of the resource based view in the period from 2010 to 2018. A search was carried out in the databases of SciELO®, Academic®, and the Capes Journal Portal, complete articles, published in journals and journals classified in the Qualis from A1 to B5 of CAPES with the keywords: resource based view, small and medium-sized enterprise, and resource based view, which described the main strategies adopted by these companies to obtain competitive advantage. After the survey, 24 articles were identified that showed the strategies from VBR. From the bibliographical analysis of the articles it was verified that there are studies related to few sectors in which these companies act, but with the theoretical confirmation that it is possible to obtain competitive advantage from the available resources and capacities.*

**Keywords:** *Strategy; Small and Medium Enterprise; Resource Based View.*

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com o SEBRAE (2017), os pequenos negócios correspondem a 98,5% de participação no total das empresas brasileiras e são responsáveis pela geração da maior parte dos empregos formais além de contribuir para o desenvolvimento local e geração de riqueza para o país. Diante deste cenário, muitas destas empresas necessitam adotar algum tipo de estratégia, pois geralmente estes mercados são extremamente concorridos e somente as empresas que possuem uma estratégia bem definida de atuação conseguem sobreviver (SEBRAE, 2017).

Apesar de certo pessimismo em relação à economia, os pequenos empresários tendem a ser menos pessimistas quanto ao futuro das próprias empresas e a maioria acredita que nos próximos anos o faturamento tende a melhorar e não pretendem demitir funcionários sendo que o aumento dos custos foi apontado como a principal dificuldade das empresas seguido do aumento dos impostos além de dificuldade na obtenção de crédito (SEBRAE, 2017).

Neste contexto, a principal teoria que aborda a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável pela melhor utilização dos recursos disponíveis é a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), ou *Resource Based View*, que tem como fundamento principal o conceito de vantagem competitiva sustentável através do gerenciamento dos recursos e capacidades. Para uma criação efetiva de valor as empresas devem empregar recursos e maximizar suas capacidades para uma efetiva obtenção de vantagem competitiva frente a um mercado extremamente segmentado e concorrido (BULGACOV; ARREBOLA; GOMEL, 2012).

A maioria dos gestores dessas empresas tem dificuldade em definir uma estratégia efetiva para obtenção de vantagem competitiva e disponibilização de maior valor aos seus clientes. A teoria VBR proposta por autores como Peteraf (1993), Barney (1991), Wernerfelt (1984), define que os recursos e capacidades podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável frente um mercado segmentado.

Na VBR o objetivo principal é a análise interna, sendo que os recursos são unidades de análise que permitem a compreensão, a nível organizacional, das vantagens competitivas sustentáveis individuais, porém, nem todos os recursos empresariais são estratégicos, pois, a condição estratégica é atingida no momento em que os recursos passam a ser portadores de

diferenciais qualitativos positivos em relação aos concorrentes, assim, a condição estratégica é alcançada quando recursos comuns são rearranjados e organizados pelas competências e capacidades planejadas pelos gestores organizacionais, transformando-os em ativos específicos (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

Desta forma, este estudo tem como objetivo apresentar uma revisão bibliográfica dos principais conceitos da teoria VBR aplicados no contexto das pequenas e médias empresas brasileiras, por meio da análise dos estudos publicados nas principais revistas brasileiras e classificados no sistema da CAPES denominado *Qualis/CAPES* das categorias de A1 a B5, apontando as principais estratégias adotadas para a obtenção de vantagem competitiva. Assim, o artigo foi dividido em cinco seções, sendo essa a primeira, a qual apresenta uma breve contextualização do tema. A segunda seção descreve o que é a Visão Baseada em Recursos, VBR. Já a terceira apresenta a metodologia utilizada, seguida pelo quarto tópico que demonstra a análise dos resultados. A última seção apresenta as considerações finais.

## 2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A principal corrente teórica que propõe a obtenção de vantagem competitiva sustentável e criação de valor a partir dos recursos e capacidades internas de uma organização é a teoria da visão baseada em recursos, *resource based view* ou simplesmente VBR. Esta teoria fundamenta-se principalmente nos trabalhos de Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993) entre outros e tem como foco principal a análise interna das diferenças na dotação dos recursos e capacidades entre as empresas (SALGADO; COLOMBO, 2015).

A teoria da VBR parte do pressuposto que a origem de diferenças de desempenho entre as empresas está na distinção da alocação e uso estratégico de competências e capacidades organizacionais, possibilitando a inovação contínua de seus próprios recursos (FILHO; CARVALHO; ANTONIALLI, 2012).

Pelo fato de existir uma heterogeneidade de recursos e capacidades entre as empresas, mesmo sendo do mesmo setor de atuação, a VBR destaca que estes recursos e capacidades são diferentes devido à experiência de cada empresa, e deve-se a isso a habilidade de cada uma de gerenciar adequadamente os recursos e capacidades que possui (PUGAS; CALEGARIO; ANTONIALLI, 2012). Além da heterogeneidade dos recursos, a VBR pressupõe que estes não são perfeitamente móveis entre as empresas, sendo mais difíceis de serem transferidos ou replicados entre elas, permitindo a vantagem competitiva ser mais duradoura, a partir da análise da configuração dos recursos, e compreender como eles geram vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991).

A heterogeneidade de recursos não é pré-requisito para uma vantagem competitiva sustentável, mas a concorrência entre as empresas e como a concorrência é feita, pois empresas aparentemente com vantagens competitivas superiores podem não conseguir mantê-las por muito tempo. A heterogeneidade de recursos implica que as empresas são capazes de competir no mercado e, pelo menos, manter o ponto de equilíbrio, mas empresas com recursos superiores poderão ganhar mais (PETERAF, 1993).

De acordo com a VBR os recursos podem ser os ativos tangíveis e os intangíveis, sendo os primeiros os que têm relativa facilidade de contabilização ou inventário, enquanto àqueles representam os de difícil mensuração ou imitação, sendo os recursos classificados como os recursos humanos, tecnológicos e organizacionais (BARNEY, 1991). As capacidades também são consideradas na teoria da VBR como um tipo especial de recurso e relacionadas a aspectos como interação de recursos, conhecimento coletivo, coordenação e integração de habilidades técnicas permitindo as empresas aproveitarem por completo os recursos que

controla (MEDEIROS JÚNIOR, *et al.*, 2015). Conforme Wernerfelt (1984), a teoria VBR apresenta uma nova perspectiva estratégica, principalmente para empresas que pretendem diversificar suas atividades em outros mercados, podendo obter maiores lucros pela força de seus recursos do que pela sua posição de mercado.

No Brasil, as pequenas e médias empresas possuem grande relevância para a economia nacional, com grande participação no total das empresas e a classificação do porte das empresas geralmente é feita mediante a estipulação de faixas de receita operacional bruta anual, mas também há a classificação do porte das empresas por número total de funcionários (SEBRAE, 2017).

Diante deste cenário observa-se a relevância das pequenas e médias empresas para a economia do Brasil e as principais dificuldades apresentadas pelos empresários, no qual as pesquisas sobre a possibilidade de obtenção de alguma vantagem competitiva perante um mercado complexo e de grande diversidade, com a utilização de recursos e capacidades específicos é possível à obtenção de vantagem duradoura é de extrema necessidade para empresas desse porte, sendo assim, relevantes os estudos que abordam essa temática.

Os autores Tiergarten e Alves (2008), afirmam que tanto na literatura de VBR, quanto no meio científico existem outras teorias que contribuam de melhor forma para a implementação de ferramentas estratégicas com intuito de alcance da eficiência e eficácia das organizações. Porém, a visão baseada em recursos apresenta a perspectiva de que toda organização pode ser vista como uma empresa distinta de recursos e competências, na qual a maneira de utilização produtiva vai depender das percepções dos administradores, que muitas das vezes têm uma percepção limitada em relação ao mercado, independente do porte da empresa. Ressalta-se que, essa distorção da visão dos administradores fica mais visível ao analisar as empresas de médio e pequeno porte. A VBR tenta ampliar as percepções de desenvolvimento e crescimento, tanto para as empresas como para os estrategistas e administradores quanto à formulação de estratégias para a criação de vantagem competitiva para as empresas para assim elaborar um diferencial perante aos concorrentes.

Já os pesquisadores Vallandro e Trez (2013), sustentam que a VBR é a chave para a formulação de estratégias, e para isso é preciso compreender as relações entre os recursos, as capacidades, a vantagem competitiva e a lucratividade, além de entender os mecanismos pelos quais a vantagem competitiva permaneça ao longo do tempo, além de que o principal objetivo dessa abordagem é maximizar os ganhos, sendo esse propósito de suma importância para as pequenas e médias empresas, visto que, com todas as dificuldades encontradas no mercado muitas destas organizações não prosperam por muito tempo.

Entretanto, delimitar os recursos estratégicos disponíveis na empresa não é fácil, visto que os recursos são importantes pelos serviços que podem originar, e geralmente, um único recurso pode ser utilizado para vários tipos de serviços, dependendo da forma como é empregado, assim, definir os recursos estratégicos não findam as possibilidades de vantagem competitiva, visto que a interação dos recursos e seus usos originam infinitas possibilidades de utilização, porém, o esforço empreendido é relevante na busca pela diferenciação estratégica, sendo que a abordagem VBR originou a proposta de atenção para o interior das organizações para analisar e verificar suas vantagens competitivas a partir dos aspectos individuais de cada empresa (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

Para Vallandro e Trez (2013), os resultados encontrados em pesquisas relacionadas a VBR possibilitam a compreensão de como são as interligações entre a essa teoria, a estratégia e a estrutura das organizações para alcance de sucesso mercadológico e econômico, além de permitir a análise crítica das lacunas existentes e as oportunidades que estão em aberto para pesquisas futuras no campo da administração estratégica, seja no segmento das pequenas e médias empresas, seja para as organizações de grande porte.

### 3 METODOLOGIA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo tem como objetivo fazer uma revisão bibliográfica dos artigos publicados nas principais revistas e periódicos brasileiros sobre a teoria da VBR, aplicados a pequenas e médias empresas no período de 2010 a 2018. Trata-se de um estudo bibliográfico, pois, este tipo de estudo pode ser desenvolvido com base em material já elaborado, principalmente de livros e artigos científicos, permitindo ao pesquisador a cobertura de fenômenos muito mais ampla, mas com o cuidado de se assegurar a fonte dos dados (GIL, 2010).

Foram pesquisados artigos completos publicados nos principais periódicos nacionais a partir da base de dados SciELO®, Google Acadêmico® e do Portal de Periódicos Capes, através das seguintes palavras-chave: visão baseada em recursos, pequena e média empresa, *resource based view*.

Como critério de inclusão foram selecionados os artigos nos periódicos classificados de acordo com o *Qualis* de A1 a B5 pelo sistema da CAPES, na plataforma Sucupira, publicados no período de 2010 a 2018, sendo considerados os estudos que avaliassem principalmente as estratégias na aplicação da teoria da VBR no contexto das pequenas e médias empresas brasileiras e como critérios de exclusão foram desconsiderados os artigos de revisão e os que não abordassem a VBR no contexto de pequenas e médias empresas.

Após essa primeira seleção, foi realizada uma análise manual nos artigos encontrados e assim, foram selecionados 24 artigos que evidenciaram as pesquisas na área da teoria da VBR em pequenas e médias empresas brasileiras, ou seja, que atenderam aos critérios adotados pelo estudo. Porém, após a segunda análise, mais detalhada, cinco artigos não atenderam aos critérios definidos no contexto da pesquisa, restando 19 artigos acerca da temática VBR nas pequenas e médias empresas brasileiras no período de 2010 a 2018.

A Tabela 1 apresenta o total de artigos publicados por cada revista no período de 2010 a 2018 sobre a VBR. Já o gráfico 1 demonstra a mesma informação, porém, de maneira mais clara, evidenciando que a maioria dos periódicos publicaram no período analisado apenas um artigo que abordou o tema em questão.

Tabela 1: Total de artigos publicados de 2010 a 2018.

REVISTA	TOTAL
Revista De Administração E Inovação	5
Revista De Gestão & Produção	2
Revista De Ciências Da Administração	2
Revista De Administração Da USP	1
Revista De Administração Contemporânea	1
Revista De Administração Mackenzie	2
Revista Eletrônica De Administração	1
Revista Nova Economia UFMG	1
Revista De Administração, Sociedade E Inovação	1
Revista De Administração De Empresas	1
Revista Eletrônica De Estratégia & Negócios	1
Latin American Journal Of Business Management	1
Total	<b>19</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Gráfico 1: Quantidade de Publicações de 2010 a 2018.

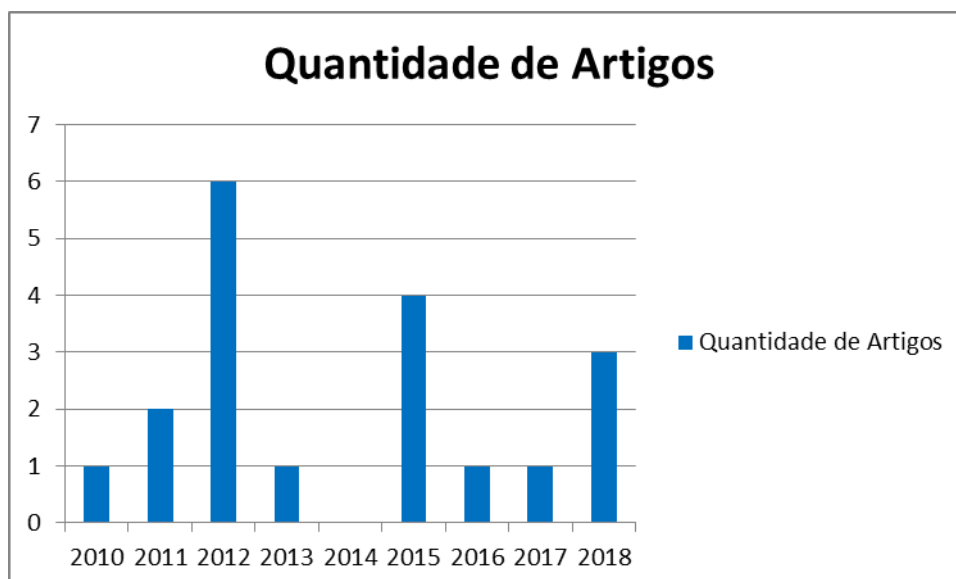


Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

No total, doze revistas publicaram artigos sobre VBR aplicada em pequenas e médias empresas, no período de 2010 a 2018. Apenas a Revista de Administração e Inovação, RAI, divulgou cinco estudos sobre o tema. Tal revista tem como missão “Divulgar a produção intelectual na área de inovação tecnológica, organizacional e de mercado, estimulando as contribuições criativas e inéditas do trabalho acadêmico e de pesquisa” e classificação Qualis B1, além de integrar o grupo de periódicos divulgados pela Universidade de São Paulo, USP. Já as revistas Revista de Administração Mackenzie, a Revista de Ciências da Administração e a Revista de Gestão & Produção, divulgaram cada uma dois artigos sobre a temática.

Já no Gráfico 2 são apresentados dados em relação a quantidade de artigos publicados anualmente, no período de 2010 a 2018.

Gráfico 2: Artigos publicados por ano analisado.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Pode-se observar que o campo de atuação proposta pela teoria da VBR é bastante extenso, e não é objetivo deste trabalho avaliar outras formas de pesquisas sobre o tema em outros contextos.

Observa-se que a maioria dos artigos procura a fazer uma análise das empresas para obtenção de vantagem competitiva a partir dos recursos disponíveis. Assim, após análise dos 24 artigos que atenderam inicialmente aos critérios estabelecidos por este estudo, foram extraídas dos textos as principais estratégias identificadas, conforme apresentado na Tabela 2. Ressalta-se que na Tabela 2 constam 19 artigos, visto que apenas estes apresentaram com a clareza as estratégias almejadas nesse estudo, sendo assim, feito o descarte de cinco artigos que não apresentaram claramente as estratégias organizacionais.

Tabela 2: Principais estratégias abordadas nos estudos sob a VBR

	AUTORES/ANO	ESTRATÉGIAS
1	Andrade, M.A.R.; Hoffmann, V.E.; 2010	Vantagem competitiva interorganizacional
2	Bulgacov, S.; Arrebola, M.C.; Gomel, M.M.; 2011	Recursos compartilhados
3	Corrêa, C.A.; Corrêa, H.L.; 2011	Processos de criação de estratégia
4	Desidério, P.H.M.; Popadiuk, S.; 2015	Inovação como vantagem competitiva
5	Filho, G.A.L.; Carvalho, F.M.; Antonialli, L.M.; 2012	Heterogeneidade interna de capacidades
6	Filho, S.P.; Filho, E.E.; 2012	Processos de criação de estratégia
7	Gomes, M.F.M.; Lima, J.E.; 2012	Inovação e características internas
8	Medeiros Júnior, J.V.M.; 2015	Mapa de recursos estratégicos
9	Kenski, V.W.; Marcondes, R.C.; 2016	Recursos e capacidades estratégicas
10	Lima, V.A.; Muller, C.A.S.; 2017	Inovação e desenvolvimento de competências
11	Pugas, P.G.O.; Calegario, C.L.L.; Antonialli, L.M.; 2012	Heterogeneidade interna de capacidades
12	Salgado, C.C.R.; Colombo, C.R.; 2015	Recursos e capacidades estratégicas
13	Sanches, P.L.B.; Machado, A.G.C.; 2013.	Estratégias de inovação
14	Silva, S.B.; Villan, W.J.; 2018	Criação de valor e desempenho
15	Silva, S.E.; Reis, L.P.; 2015	Estruturação de recursos
16	Storopoli, J.E.; Binder, M.P.; Maccari, E.a.; 2012	Capacidades empreendedoras
17	Tumelero, C.; Santos, S.A.; Plonski, G.A.; 2012	Inovação tecnológica e conhecimento

18	Vasconcelos, R.B.B.; Oliveira, M.R.G.; 2018	Capacidades inovativas internas
19	Ventura, V.A.; Lima, E.; Ventura, V.L.S.; 2018	Recursos e capacidades dinâmicas

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Com a descrição dos principais estudos relacionados à teoria da VBR aplicada no contexto das pequenas e médias empresas brasileiras é possível ter uma noção das abordagens e como a teoria pode ajudar a explicar a heterogeneidade de desempenho entre diversas empresas em setores iguais e até mesmo em setores diferentes. Assim, as estratégias descritas na Tabela 2 apresentam maneiras de criação de valor que podem ser adotadas pelas empresas de pequeno porte, para, com isso, se diferenciarem e sobreviverem ao mercado competitivo. Cabe aos gestores dos pequenos negócios elaborarem a melhor forma de utilização através da observação do ambiente mercadológico em que está inserido.

Em relação à inovação, assunto cada vez mais comentado nos estudos econômicos e organizacionais e aspecto amplamente difundido entre os gestores, é possível identificar em seis artigos essa estratégia como impulsionador do crescimento organizacional. Assim, Desidério e Popadiuk (2015), Gomes e Lima (2012), Lima e Muller (2017), Sanches e Machado (2013), Tumelero, Santos e Plonski (2012), Vasconcelos e Oliveira (2018), apresentaram em suas pesquisas a inovação como uma vantagem perante os concorrentes, seja nos processos internos, seja no desenvolvimento tecnológico e da equipe como um todo.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das publicações sobre a aplicação da Teoria da VBR em pequenas e médias empresas no Brasil é possível observar que existem estudos relacionados basicamente a poucos setores nos quais estas empresas atuam. Essa teoria permite o estudo e pesquisas em diversos tipos de empresas dentro e fora de seus segmentos de atuação. Pode-se observar um número reduzido de trabalhos sobre o assunto, devendo um dos motivos para isso a falta de informação e dados disponibilizados por essas empresas, já que a maioria são empresas familiares e que muitas vezes não tem predisposição para divulgar os resultados obtidos corretamente, muitas vezes nem possuindo nenhuma informação que possibilite o estudo, ficando o conhecimento desses dados restritos ao gestor principal.

Pode-se observar que a teoria da VBR, em todos os contextos apresentados, conseguiu explicar a geração de vantagem competitiva e as estratégias adotadas a partir do ambiente interno das empresas, porém essas informações não conseguem extrapolar para outras realidades, visto que, devido às limitações dos gestores organizacionais, os conceitos apresentados chegam a ser desconhecidos, assim, sendo necessário um profissional capacitado para a implementação de estratégias.

No Brasil, devido à quantidade e a participação total das pequenas e médias empresas no cenário econômico, há a possibilidade de desenvolvimento de inúmeras pesquisas relacionadas a empresas desse porte e a outros segmentos apresentando maiores generalizações da teoria e abrangência a maior número de casos. Os estudos apresentados, de certa forma, não conseguiram generalizar as conclusões obtidas para outras empresas e até mesmo a outros setores.

Este estudo apresentou limitações, pois considerou somente a amostra das pesquisas analisadas, ou seja, que atenderam os critérios pré-determinados, restringindo somente às publicações encontradas nas revistas da *Qualis/CAPES*, com avaliação de A1 a B5 da área de administração, publicados no Brasil, sem analisar outras revistas. Como sugestão para futuras pesquisas, as análises de outras escolas do pensamento estratégico no contexto das pequenas e



médias empresas brasileiras seriam de grande contribuição para essas empresas, visto que a grande quantidade no mercado e a sobrevivência dessas fazem toda a diferença no cenário econômico brasileiro.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. A. R.; HOFFMANN, V. E. Redes Interorganizacionais: um estudo das pequenas e médias empresas no setor calçadista do Vale do Rio Tijuca. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 193-216, abr./jun. 2010.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BULGACOV, S.; ARREBOLA, M. C.; GOMEL, M. M. Recursos Compartilhados: uma aplicação da Visão Baseada em Recursos em um condomínio tecnológico no Paraná. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 92-106, abr. 2012.

CARVALHO, Daniela Moreira de; PRÉVOT, Frédéric; MACHADO, João Armando Dessimon. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 506-518, jul./ago./set. 2014.

CORRÊA, C. A.; CORRÊA, H. L. O Processo de Formação de Estratégias de Manufatura em Empresas Brasileiras de Médio e Pequeno Porte. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 3, p. 454-475, mai./jun. 2011.

DESIDÉRIO, P. H. M.; POPADIUK, S. Redes de Inovação Aberta e Compartilhamento do Conhecimento: aplicações em pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 110-129, abr./jun. 2015.

FILHO, G. A. L.; CARVALHO, F. D. M.; ANTONIALLI, L. M. Heterogeneidade de Desempenho das Pequenas Empresas Brasileiras: uma abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR). **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 3, n. 73, p. 631-650, set./dez. 2012.

FILHO, S. P.; FILHO, E. E. Processo de criação de estratégia em pequenas empresas de base tecnológica: um modelo de fases evolutivas para o setor médico-odontológico. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 173-188, dez. 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, M. F. M.; LIMA, E. D. Pequenas e Médias Empresas Exportadoras: fatores discriminantes e condicionantes de permanência na atividade. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 22, n. 2, p. 379-404, mai./ago. 2012.

MEDEIROS JÚNIOR, J. V.; ANEZ, M. E. M.; SOUSA NETO, M. V.; BEZERRA, M. H. M. Elaboração do Mapa de Recursos: processo de apoio ao planejamento de um novo negócio de

internet. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 226-256, set./out. 2015.

KENSKI, V. W.; MARCONDES, R. C. O Programa Inovativo da Pequena Empresa (PIPE) da FAPESP como indutor do desenvolvimento de micro e pequenas empresas de base tecnológica. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 4, p. 667-679, mar. 2017.

LIMA, V. A.; MULLER, C. A. D. S. Inovação como Estratégia Competitiva de Pequenas Empresas: estudo de casos com farmácias participantes do programa agentes locais de inovação em Rondônia. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 10, n. 3, set./dez. 2017.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. [S.l.]: Oxford: Oxford University Press, 1959.

PETERAF, M. A. The Cornerstone of Competitive Advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

PUGAS, P. G. O.; CALEGARIO, C. L. L.; ANTONIALLI, L. M. Aglomerados e Visão Baseada em Recursos: as capacidades organizacionais de empresas inseridas em um aglomerado do setor de vestuário em Minas Gerais. **Revista de Administração da USP - São Paulo**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 40-453, jul./ago./set. 2012.

SALGADO, C. C. R.; COLOMBO, C. R. Sistema de Gestão Ambiental no Verdegreen Hotel - João Pessoa/PB: um estudo de caso sob a perspectiva da Resource-Based View. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 195-225, set./out. 2015.

SANCHES, P. L. B.; MACHADO, A. G. C. Estratégias de Inovação e RBV: evidências de uma empresa de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 183-207, out./dez. 2013.

SEBRAE. Boletim Estudos & Pesquisas. **Estudos e Pesquisas SEBRAE**, agosto/2017. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/conheca-melhor-o-ambiente-das-micro-e-pequenas-empresasdestaque19,d6a2f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/conheca-melhor-o-ambiente-das-micro-e-pequenas-empresasdestaque19,d6a2f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD)>. Acesso em: 29 setembro 2017.

SILVA, S. B. D.; VILLAN, W. J. O Papel da Competição na Criação de Valor para Micro e Pequenas Empresas - MPEs no Âmbito da Cadeia de Suprimentos em Relações Fornecedor-Fornecedor. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Volta Redonda, v. 4, n. 1, p. 90-105, jan./jun. 2018.

SILVA, S. E.; REIS, L. P. O Processo de Estruturação de Recursos no Contexto de uma Empresa de Base Tecnológica de Origem Acadêmica (EBTA). **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 153-179, Abr-Jun 2015.

STOROPOLI, J. E.; BINDER, M. P.; MACCARI, E. A. Incubadoras de Empresas e o Desenvolvimento de Capacidades em Empresas Incubadas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 36-51, abr. 2013.

TIERGARTEN, Michele; ALVES, Carlos Alberto. A Visão Baseada em Recursos (RBV) como Estratégia Empresarial: Um Estudo das Principais Abordagens a Partir de um Quadro de Referenciais Teóricos. **Revista Universo Administração**, v. 2, p. 61-74, jan./jun. 2008.

TUMELERO, C.; SANTOS, S. A. D.; PLONSKI, G. A. Inovação Tecnológica em Empresas Intensivas na Utilização de Conhecimentos Técnico e Científico: um estudo a partir da Visão Baseada em Recursos (VBR). **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 202-220, out./dez. 2012.

VALLANDRO, Luiz Felipe Jostmeier; TREZ, Guilherme. Visão Baseada em Recursos, Estratégia, Estrutura e Performance da Firma: Uma Análise das Lacunas e Oportunidades de Pesquisas Existentes no Campo da Administração Estratégica. **Revista Análise**, Porto Alegre, v. 24, n. 1, p. 79-91, jan./abr. 2013.

VASCONCELOS, R. B. B. D.; OLIVEIRA, M. R. G. D. Determinantes da Inovação em Micro e Pequenas Empresas: uma abordagem gerencial. **Revista de Administração de Empresas - RAE - FGV EAESP**, São Paulo, v. 58, n. 4, p. 349-364, jul./ago. 2018.

VENTURA, V. A.; LIMA, E.; VENTURA, V. L. D. S. Estratégias, Recursos e Capacidades Dinâmicas Viabilizadores do Alto Crescimento Orgânico em Pequenas e Médias Empresas. **Latin American Journal of Business Management**, Taubaté, v. 9, n. 1, p. 68-90, jan./jun. 2018.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, abr./jun. 1984.