



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **Raizes do empreendedorismo estrat3gico, uma revis3o**

**VALMIR ALVES VENTURA**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
ventura.valmir@gmail.com

**EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
edmilsonlima@gmail.com



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **RAÍZES DO EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO, UMA REVISÃO.**

### **Resumo**

O empreendedorismo estratégico é um tema de interesse relativamente recente, tratado em uma nova frente de pesquisa iniciada próximo ao ano 2000. Como sua designação já indica, seu estudo possui raízes na interseção entre os campos de pesquisa do empreendedorismo e da estratégia. A novidade do tema, em especial no Brasil, ainda impõe dificuldades e inconsistências teóricas no desenvolvimento das pesquisas a seu respeito. Desse modo, o presente trabalho tem por objetivo realizar uma revisão de literatura acerca do tema, caracterizando as principais linhas e fases de seu estudo, assim como a variedade de suas definições e dimensões. O mapeamento aqui apresentado poderá ser útil na realização de estudos mais consistentes sobre o empreendedorismo estratégico, assim como na facilitação de novas iniciativas de pesquisa a seu respeito, particularmente daquelas feitas por iniciantes no tema.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo estratégico; Prospecção e aproveitamento de oportunidades; Evolução do empreendedorismo; Interseção entre empreendedorismo e estratégia.

### **Abstract**

Strategic entrepreneurship is a relatively recent interest theme, treated in a new line of research started near the year 2000. As its name indicates, its study has roots at the intersection of the search fields of entrepreneurship and strategy. The theme of innovation, especially in Brazil, still poses difficulties and inconsistencies in the theoretical development of research about them. Thus, this study aims to carry out a literature review on the topic, featuring the main lines and stages of their study, as well as the variety of its definitions and dimensions. The mapping presented here may be useful in achieving more consistent studies on strategic entrepreneurship, as well as facilitating new research initiatives about them, particularly those made by beginners in the subject.

**Keywords:** Strategic Entrepreneurship; Exploration and exploitation opportunities; Development of entrepreneurship; Intersection of entrepreneurship and strategy.



## 1 Introdução

Nas três últimas décadas, o campo de estudo do empreendedorismo tem amadurecido e evoluído, em grande parte pela interseção deste com outras áreas de pesquisa. Isso tem permitido a inserção de novas abordagens e novos temas de pesquisa, e torna a área de estudo abrangente e complexa. Algumas dessas abordagens possuem diferentes origens conceituais e trazem certa complexidade ou conflito no desenvolvimento dos estudos, por exemplo, na definição da interseção entre os campos de estudo de empreendedorismo e de estratégia.

Jarillo (1988) e Day (1992) estão entre os primeiros a caracterizarem essa área comum, explorando temas como: estratégia competitiva, crescimento, diversificação, risco, retorno do investimento, difusão da inovação, implementação e gerenciamento. O empreendedorismo pode ser considerado o coração da estratégia e discursa sobre dois componentes da estratégia: o componente empreendedor, que define o posicionamento competitivo no ambiente, e o componente integrador, que define políticas, cultura, normas e estrutura administrativa (Meyer; Neck & Meeks, 2002). A interseção entre empreendedorismo e estratégia pode determinar a vantagem competitiva da organização. Hitt e Ireland (2002) abordam fatores relacionados a essa interseção, como inovação, organização, rede, internacionalização, aprendizagem, gestão, governança, crescimento, flexibilidade e mudança. Essa abordagem tem sido considerada a nova mentalidade sobre empreendedorismo. Meyer *et al.* (2002) reforçam essa abordagem ao citarem que as organizações que operam em ambientes dinâmicos e competitivos demandam novas qualidades empreendedoras, como flexibilidade e decisão em tempo real.

Essa interseção é conceituada como Empreendedorismo Estratégico (EE) e é caracterizada, principalmente, como um processo no qual há a capacidade simultânea das organizações prospectarem oportunidades em médio e longo prazos, e aproveitarem a vantagem competitiva em curto prazo, proporcionando o desempenho superior com crescimento e geração de riqueza para as organizações (Meyer *et al.*, 2002). O EE, por explorar campos abrangentes de estudo, demonstra raízes conceituais em diferentes linhas teóricas. Vários autores (ver Figura 1) consagrados compõem essas diferentes linhas, a exemplo de Schumpeter e Vesper; Pen Rose e Barney; Porter; Simon, March e Timons, e; Ireland e Webb.

A complexidade e conflito dessa nova frente de pesquisa estariam na suposta incapacidade das organizações realizarem ao mesmo tempo: o aproveitamento da vantagem competitiva, o que normalmente inclui um conjunto de decisões estratégicas sobre definição de escopo e como os recursos serão adquiridos, gerenciados e destinados para gerar vantagem competitiva, e a prospecção de novas oportunidades, o que normalmente inclui a renovação da organização e de produtos e serviços, com um comportamento empreendedor voltado para a busca e criação de oportunidades. Tanto operacional, estrutural ou culturalmente, os processos de prospecção de oportunidades e de aproveitamento de vantagem competitiva seriam distintos.

Diversos autores (Meyer *et al.*, 2002; Costa, Barros & Carvalho, 2011), ressaltam que devido à amplitude do campo de estudo sobre empreendedorismo e suas interseções, verificasse que alguns estudos sobre o tema se apresentam inconclusivos e teoricamente pouco embasados. Como consequência e exemplo, observa-se o anacronismo, ao se fazer uso de conceitos e ideias, pouco alicerçados, de outras áreas ou épocas, para analisar fatos de tempos, histórica e contextualmente, distintos e competem por recursos escassos.

Frente à diversidade de abordagens e a amplitude que tomou o campo de estudo do empreendedorismo, bem como as inconsistências na definição de sua interseção com o campo de estudo da estratégia, o presente trabalho tem por objetivo investigar as raízes conceituais acerca do tema e por meio de uma revisão de literatura, caracterizando as principais linhas e



fases de seu estudo, assim como a variedade de suas definições e dimensões.

Estudos como este podem ser úteis na realização de pesquisa mais consistentes sobre o empreendedorismo estratégico, assim como na facilitação de novas iniciativas de pesquisa a seu respeito.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Até a década de 1990 era clara a distinção entre o campo de estudo do empreendedorismo e as outras disciplinas, como a gestão estratégica. Devido à ampliação do estado da arte, temas como inovação, flexibilidade, escassez de recursos, sobrevivência, gerenciamento de risco, transformação organizacional, entre outros, passaram a ser abordados por mais de um campo de estudo, com diversas perspectivas (Cherchem & Fayolle, 2010).

O campo de estudo sobre estratégia, até a década de 1970, praticamente se preocupava apenas com o crescimento organizacional, uma realidade que mudou devido à imposição da nova dinâmica de mercado que se intensificou com as crises do petróleo, a globalização e com a alta competitividade (Cochia & Machado-da-Silva, 2004; Lima, 2007). Atualmente, há predominância dos estudos em processos para alcançar o desenvolvimento organizacional e gerar vantagem competitiva, analisando resultados como criação de riqueza, emprego e crescimento das vendas. Há a preocupação em compreender como criar vantagem competitiva para as organizações, em um novo ambiente ou nova economia.

### 2.1 Evolução do conceito de empreendedorismo estratégico

Com base em levantamento bibliográfico (indicado no referencial teórico) faz-se, a seguir, menção cronológica a vários autores e ao modo como abordaram e desenvolveram suas linhas de estudo que indicam a evolução do conceito de EE.

O conceito de empreendedorismo surgiu na metade do século XVIII, com Richard Cantillon e, posteriormente, com Jean Baptiste Say, e é tema de estudo desde 1921 com Knight, desenvolvendo a noção de risco e incerteza. Schumpeter, em 1934, definiu o empreendedorismo como novas combinações para se obter novas coisas ou fazer as coisas que já existem de um novo modo, e em 1942, definiu o processo de inovação, difusão e transformação, como *destruição criativa*, pois os agentes organizacionais, ao inovarem, forçam os setores, com suas empresas já estabelecidas, a se atualizarem para não se tornarem obsoletos (Ibrahim & Goodwin, 1986).

Comparando-se as várias pesquisas utilizadas neste estudo, notam-se algumas linhas centrais de desenvolvimento teórico. Grégoire *et al.* (2006) identificaram em seu estudo os autores mais citados no campo de empreendedorismo, checando evidências e convergências nas discussões acadêmicas que caracterizam algumas linhas de estudo. Para tanto efetuaram um levantamento bibliográfico, analisando 20.184 referências listadas em 960 artigos, no período de 1981 a 2004, do Babson College Entrepreneurship Research Conference's Frontiers of Entrepreneurship Research (FER).

Sem a pretensão de abarcar todo o campo de estudo e esgotar o tema, com base no levantamento efetuado e, principalmente, nos estudos de Meyer *et al.* (2002), Grégoire *et al.* (2006) e Cherchem e Fayolle (2010), tomou-se a liberdade de agrupar alguns dos principais autores de acordo com a ideia central que define empreendedorismo, e que serviram como base para a evolução dos conceitos sobre empreendedorismo estratégico.

Destaca-se que, visualmente, foram utilizadas elipses e setas com linhas tracejadas e pontilhadas para representar que outros autores, não identificados na Figura 1, a seguir, podem também permear e ter influenciado a evolução do tema EE.

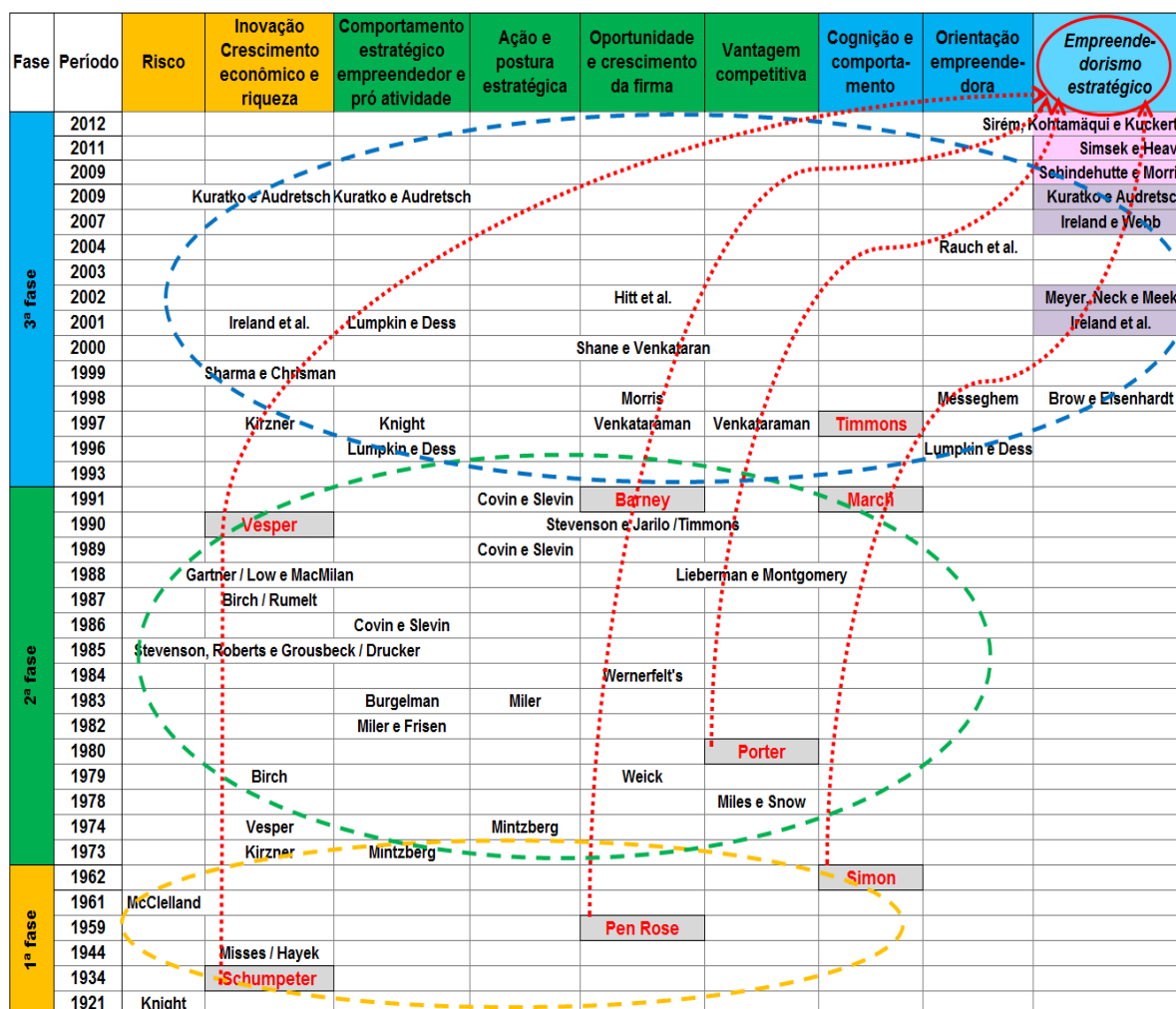


Figura 1 – Raízes do tema EE

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Figura 1, foram identificadas três fases cronológicas (elipses tracejadas em amarelo, verde e azul) no desenvolvimento do EE. Permeando essas três fases destacaram-se quatro linhas principais de pensamento (setas pontilhadas em vermelho), que serviram como raízes para a evolução do conceito de empreendedorismo estratégico.

Na primeira fase (elipse tracejada em amarelo), de 1921 a 1962, tem-se a concentração nas ideias de risco, inovação, criação de novos negócios, crescimento econômico e criação de riqueza, com Schumpeter, em 1934; oportunidade, com Pen Rose, em 1959; e cognição e comportamento, com Simon, em 1962. Essa primeira fase está mais alinhada à perspectiva de base econômica acerca do empreendedorismo – concentra-se nas ideias de inovação, risco calculado e desenvolvimento. Esses autores são considerados “âncoras”, pois são base para o desenvolvimento de três linhas distintas de pensamento sobre o empreendedorismo.

Na segunda fase (elipse tracejada em verde), de 1973 a 1991, a concentração inicial, citada na primeira fase, expande-se para a busca de oportunidade, comportamento estratégico e vantagem competitiva (temas estudados até então no campo da estratégia). As três linhas iniciais de pensamento sobre empreendedorismo, identificadas na primeira fase, são ratificadas por diversos autores, reconhecidos no âmbito acadêmico. A essas três linhas de pensamento é acrescida uma quarta linha, com Porter em 1980, que tem como tema central a vantagem





competitiva. Nessa segunda fase, consolidam-se as quatro principais linhas de pensamento sobre empreendedorismo, que servem como base para a evolução do tema EE.

As quatro linhas principais de pensamento sobre empreendedorismo estão representadas com setas em curva pontilhadas em vermelho. A primeira linha de pensamento sobre empreendedorismo, que representa a evolução do conceito sobre empreendedorismo estratégico, tem como base os estudos de Schumpeter em 1934 e, posteriormente, Vesper em 1990, destacando inovação, crescimento econômico e geração de riqueza.

Na segunda linha de evolução do conceito de EE, destaca-se Pen Rose em 1959, como base para a teoria *Resource Based View* – RBV –, desenvolvida por Barney (1991). Já na terceira linha de evolução do conceito de EE, tem-se Porter (1980), desenvolvendo o conceito de vantagem competitiva.

A quarta e principal linha de evolução do conceito de EE inicia-se com Simon em 1962 e March em 1991, que abordam e questionam a aprendizagem organizacional e o balanceamento entre os comportamentos de prospecção em longo prazo e de aproveitamento em curto prazo.

Na terceira fase (elipse tracejada em azul), de 1993 a 2012, as quatro linhas de pensamento sobre empreendedorismo são concatenadas e tomam a configuração atual de EE, principalmente com Meyer *et al.* (2002), Ireland, Hitt e Sirmon (2003) e, Kuratko e Audretsoh (2009) (hachurados em roxo no Quadro 1). Nessa terceira fase, incluem-se também aspectos cognitivos e comportamentais, migrando para o tema do EE como uma interseção entre os campos de estudo do empreendedorismo e da estratégia. A partir de 2009, Schindehute e Morris (2009), Simsek e Heavy (2011) e Sirén, Kohtamäki e Kuckertz (2012) (hachurados em rosa no Quadro 1), ratificam as perspectivas aprendizagem como fator mediador do EE, adotadas por Simon em 1962, March em 1991, Schimderute e Moris em 2009, e Ventura em 2016.

Dada a incipiência e amplitude do tema, faz-se necessário a correta conceitualização e definição dos fundamentos do EE, a seguir.

## **2.2 Fundamentos e conceito de empreendedorismo estratégico**

A literatura sobre empreendedorismo abrange disciplinas como psicologia, economia, sociologia, antropologia, história e finanças. Schindehute e Morris (2009) referem-se à interseção do EE como uma estabilizada perspectiva que combina autopercepção de outras disciplinas e culturas, e defendem que a justaposição de componentes críticos do empreendedorismo e da estratégia não pode ser explicada de forma simples e reducionista. Esses componentes demonstram propriedades que são inerentemente complexas, dinâmicas, não lineares, aparentemente aleatórias e que interagem através de vários níveis de análise.

A definição conceitual é importante para que resulte em um claro entendimento sobre as práticas e mecanismos no processo do empreendedorismo estratégico. De um lado, tem-se a exploração (*exploration*), caracterizada pelos autores Ireland e Webb (2007), como o comportamento de procurar, descobrir, pesquisar, estudar, produzir e desenvolver um negócio, ou seja, comportamento de prospecção de oportunidades. Por outro lado, tem-se a exploração (*exploitation*), caracterizada pelos autores como o comportamento de aproveitar, tirar proveito econômico de determinada área, sobretudo quanto aos recursos nela existentes, ou seja, a procura por vantagem no ambiente competitivo. A exemplo de Maçaneiro e Cunha (2011), optou-se por traduzir os termos *exploration* e *exploitation*, respectivamente, como estratégia de prospecção de oportunidades (EPO) e estratégia de aproveitamento de vantagem competitiva (EAVC).

Um dos preceitos fundamentais do EE é que a empresa é tida como a unidade básica de análise e incluem-se a necessidade de comportamentos simultâneos, entre prospecção e



aproveitamento, para as empresas maximizarem seu desempenho e riqueza. Esses comportamentos são vistos como complementares, o que facilita a sua integração (Ireland *et al.*, 2003).

As metas das organizações são alcançar equilíbrio entre os dois tipos de comportamento, criando estratégias de prospecção e de aproveitamento. Essa complementaridade contribui para a empresa gerir seus recursos estrategicamente de forma a facilitar as EPO e as EAVC (Schindehutte & Morris, 2009). Esse comportamento organizacional, voltado para a prospecção e aproveitamento com foco na inovação, ajuda as empresas comprometidas com as práticas de EE a responderem corretamente às mudanças significativas do turbulento ambiente organizacional, além de desenvolverem fontes sustentáveis de vantagem competitiva para o futuro.

Portanto, sintetizando os conceitos apresentados, principalmente por Meyer, Neck e Meeks (2002), Ireland, Hitt e Sirmon (2003) e Schindehutte e Morris (2009), pôde-se definir **Empreendedorismo Estratégico** como:

A capacidade organizacional de desenvolver simultaneamente, de um lado, **estratégias de prospecção de oportunidade (EPO)** e inovações mais radicais, preparando a estrutura, cultura organizacional e operações, de forma não estruturada ou rotineira, para gerar fontes de vantagem competitiva futura, e por outro lado, **estratégias de aproveitamento de vantagem competitiva (EAVC)** e inovações mais incrementais, alinhadas às competências empresariais essenciais e às oportunidades identificadas em períodos anteriores, de forma mais estruturada e regular, por meio de rotinas conhecidas, para gerar vantagem competitiva em curto e médio prazos.

### **Figura 2 – Definição de empreendedorismo estratégico**

Fontes: Meyer, Neck & Meeks, 2002; Ireland, Hitt & Sirmon, 2003; Schindehutte & Morris, 2009.

O foco excessivo em apenas um tipo de estratégia pode levar ao risco de as empresas não sustentarem seu desempenho. Para que suceda o desempenho acima dos concorrentes, deve haver um equilíbrio entre as estratégias de prospecção e de aproveitamento, e o desempenho organizacional. Esse equilíbrio seria mediado pela aprendizagem (Meyer *et al.*, 2002; Ireland *et al.*, 2003; Schindehutte & Morris, 2009; Sirén, Kohtamäki & Kuckertz, 2012; Ventura, 2016). O papel mediador da aprendizagem dá-se por meio de quatro fatores: a liderança empreendedora, a autonomia, o pertencimento, e a resiliência organizacional.

Os dois principais mecanismos que contribuem efetivamente com o EE, proporcionando um equilíbrio entre prospecção e aproveitamento, são a estrutura organizacional e a cultura organizacional, ambas voltadas para a aprendizagem e a inovação contínua (Ireland & Webb, 2007). As operações são consideradas um terceiro mecanismo, acessório e confirmatório, pois apenas legitimam ou não os comportamentos de prospecção e de aproveitamento, ao ocorrerem conforme os padrões culturais e dentro de uma estrutura organizacional definida.

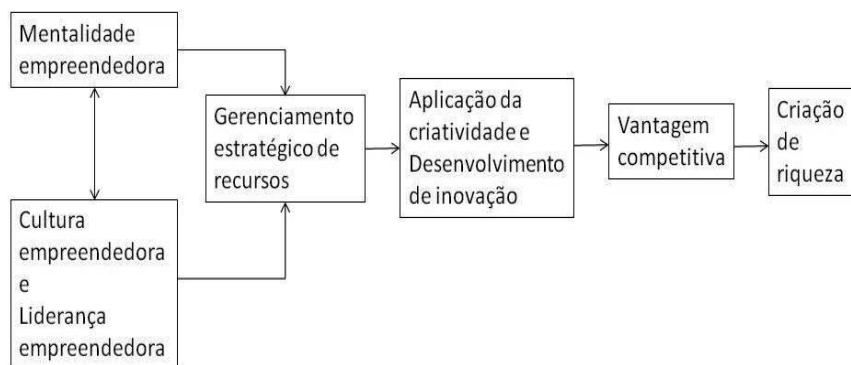
Por exemplo, o resultado obtido em operações que gerem uma inovação ou uma oportunidade pontual, é a possibilidade de a empresa obter uma vantagem competitiva momentânea, gerando valor ao cliente, ao conseguir sair de uma competição baseada apenas em preço e qualidade. Se as operações obtivessem suporte na estrutura e na cultura organizacional, esse tipo de oportunidade seria constantemente apropriada pela organização. Mesmo que a concorrência possa imitar essas inovações iniciais, a organização mantém-se em um processo cíclico que transforma oportunidades em vantagem competitiva de forma recorrente (Schindehutte & Morris, 2009). Destaca-se que a apropriação das inovações obtidas das EPO e as EAVC são permeadas por diversos componentes.



### 2.3 Modelo de empreendedorismo estratégico e seus componentes

As ações empreendedoras apoiadas em uma perspectiva estratégica facilitam que a empresa identifique oportunidades mais apropriadas a serem exploradas, assim como o estabelecimento de suas vantagens competitivas. Em ambientes turbulentos, as organizações precisam ter mentalidade empreendedora para pensar em negócios, em suas oportunidades e em capturar benefícios da incerteza (Hitt & Ireland, 2002). Um dos diferenciais das organizações empreendedoras está em reconhecer e explorar oportunidades que seus concorrentes dificilmente possam copiar (Shane & Venkataraman, 2000; Zahra & George, 2002; Dess & Lumpkin, 2005).

Assim como já explanado na definição do conceito, o EE é uma interseção entre os campos de estudo de estratégia e de empreendedorismo, e, portanto, faz uso de várias bases teóricas para integrar o conceito, como a teoria RBV, capital humano e social, criatividade cognitiva e aprendizagem organizacional. A integração entre esses vários componentes do EE indica como a combinação dos comportamentos de busca de oportunidades e de vantagem competitiva gera a criação de riqueza para a organização. Ireland *et al.* (2003) definem um *framework* e descrevem componentes distintos e suas contribuições para balancear o EE.



**Figura 3 - Balanceamento do empreendedorismo estratégico**

Fonte: Ireland *et al.* (2003, p. 967)

Conforme a Figura 3, o modelo de EE de Ireland *et al.* (2003) destaca quatro seções para as organizações alcançarem a vantagem competitiva e a criação de riqueza. A primeira seção integra a mentalidade empreendedora com seus componentes chave, como oportunidades empreendedoras, a agilidade empreendedora, a lógica de opções reais e o enquadramento empreendedor. A segunda seção integra a cultura e liderança empreendedora como aspectos vitais do EE. Na terceira seção é discutido como o gerenciamento estratégico dos recursos organizacionais fornece a base para os comportamentos de busca de prospecção e de aproveitamento. A quarta seção discute como aplicar criatividade e desenvolver inovação, a fim de gerar oportunidades para a organização.

Essas diferentes seções, citadas na Figura 3, são reforçadas na pesquisa de Schindehutte e Morris (2009) sobre o domínio do estudo de EE como um conjunto complexo de fenômenos que não podem ser cuidadosamente empacotados de acordo com as fronteiras disciplinares. Os autores ressaltam que além da prospecção e do aproveitamento, destacados por Ireland *et al.* (2003), outros quatro componentes e três mecanismos trazem maior contribuição ao desenvolvimento dos estudos em EE. Os componentes são: a oportunidade, a inovação, o micro e macro ambientes, a interação e dinâmica. Os mecanismos que contribuem com o EE são o operacional, estrutural e cultural.

Outros autores (Kuratko, Morris, & Covin, 2011) tipificam e definem cinco formas de EE, a saber: Renovação estratégica – caracterizada pela adoção uma nova estratégia;





Regeneração sustentada – caracterizada pela introdução de uma nova categoria de produto; Redefinição de domínio – caracterizada pela reconfiguração de um produto já existente; Rejuvenescimento organizacional – caracterizada pela melhoria de processos e capacitação da empresa; e Reconstrução do modelo de negócio – caracterizada pelo redesenho da estrutura organizacional e mercadológica.

Entende-se que embora haja consenso de que o EE é formado por vários componentes, as duas principais dimensões do EE são as estratégias de prospecção de oportunidades e de aproveitamento de vantagem competitiva, sendo que as outras dimensões citadas por Ireland *et al.* (2003) (mentalidade empreendedora; cultura e liderança empreendedora; gerenciamento estratégico de recursos e; aplicação da criatividade e inovação) permeiam e viabilizam as duas principais. Essas duas principais dimensões atuam por meio dos mecanismos operacionais, estruturais e culturais da organização, e caso haja mediação da aprendizagem, há a geração de desempenho superior aos concorrentes (Ventura, 2016).

#### **2.4 Estratégias de prospecção de oportunidades e de aproveitamento de vantagem competitiva**

Na literatura internacional, faz-se referência aos constructos *estratégia de prospecção de oportunidades* (EPO) e *estratégia de aproveitamento de vantagem competitiva* (EAVC) como *exploration* e *exploitation*, respectivamente.

Segundo Houaiss (2001), prospecção tem a conotação de sondagem; exame de um terreno para descobrir um filão mineral; procura de clientes; estudo das saídas de um mercado. O que ocorre, por exemplo, quando, de forma subjetiva, não estruturada e aparente, os colaboradores de uma organização buscam novas oportunidades em ambientes pouco conhecidos, assim como buscam por informações que geram possíveis inovações e oportunidades a serem exploradas em médio ou longo prazo (Peltokorpi, 2008).

Essa busca de informações para se prospectar novas oportunidades, normalmente, excede os limites organizacionais quando, por exemplo, os colaboradores visitam feiras de negócios, eventos, empresas de outros setores e fornecedores. Os colaboradores utilizam essas informações colhidas como *benchmarking* para seu negócio. Essa busca não envolve os *stakeholders* com a mesma intensidade que ocorre nas EAVC (*exploitaion*) e, portanto, há um menor nível de previsão dos acontecimentos e possíveis mudanças organizacionais, gerando incerteza em relação aos resultados dessas ações por parte dos *stakeholders*.

Os ambientes dinâmicos geram mudanças que podem provocar tensão nas organizações. A tensão decorre da estranheza em relação aos padrões organizacionais atuais (Shiniashiki, 2002) ou pela incompatibilidade com os valores e crenças já arraigadas na cultura organizacional (Schein, 1984; Schein, 2009). Para atuar em ambientes pouco conhecidos ou não desbravados, as organizações precisam criar ou renovar suas competências para prospectar essas oportunidades (Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 2005).

Por sua vez, o aproveitamento, segundo Houaiss (2001), tem a conotação de tirar proveito; utilizar e empregar; o que ocorre, por exemplo, quando a organização busca, de forma estruturada e objetiva, estratégias de resposta às forças que atuam em um ambiente competitivo mais próximo da empresa, com seus limites mais conhecidos e explorados, como a rivalidade dos concorrentes, o poder de barganha de fornecedores e clientes, a ameaça de entrada de um novo concorrente, ou a ameaça de um produto substituto (Porter, 1980). Esse aproveitamento de recursos e informações envolve grande parte da estrutura da empresa. As possíveis ações ou mudanças na estrutura organizacional são facilmente percebidas e até previstas pela maioria dos *stakeholders*.

A interpretação dos constructos: *exploration* – traduzido como Estratégias de prospecção de oportunidades e de *exploitation* – traduzido como Estratégias de



aproveitamento de vantagem competitiva, corrobora as pesquisas de Maçaneiro e Cunha (2011).

Algumas mudanças, como a alteração do posicionamento de mercado, normalmente incidem em mudanças estruturais. Essas mudanças são resultado da estratégia de aproveitamento, que decorre principalmente de duas variáveis: a alta certeza sobre as tendências do mercado e a curta duração entre a introdução de sucessivas inovações no mercado (Ireland & Webb, 2007).

As empresas que são capazes de atender essas duas variáveis do mercado com alta qualidade de produtos e serviços desfrutam de vantagem competitiva por serem capazes de conquistar fatias significativas de mercado. Os colaboradores das empresas percebem o ambiente de aproveitamento como composto pelo exercício de rotinas conhecidas, o que resulta na ampliação do conhecimento de forma incremental. Esse ambiente de aproveitamento é preferido pelos colaboradores em detrimento do ambiente de prospecção de novas oportunidades, que normalmente é composto por rotinas não estruturadas e não familiares à maioria dos integrantes da organização (March, 1991).

Esses dois diferentes tipos de ambientes organizacionais requerem diferentes tipos de comportamento organizacional. No sentido figurado, esses ambientes diferenciados são referenciados como Oceano Azul, com menção ao ambiente aberto e não desbravado, e como Oceano Vermelho, com referência ao ambiente fechado, no qual a luta pela participação no mercado é acirrada ou “sangrenta” (Kim & Mauborgne, 2005).

O equilíbrio entre os ambientes de EPO e de EAVC resulta em um fluxo de inovação que pode habilitar a empresa a tirar proveito das oportunidades existentes ou futuras. Alguns autores (Schindehutte & Morris, 2009; Sirén *et al.*, 2012) consideram difícil a passagem e o equilíbrio entre as EPO e as EAVC. Para que se obtenha esse equilíbrio, são necessárias mudanças na estrutura, operação e cultura organizacionais. Desse modo, a transição de aproveitamento para prospecção, assim como de prospecção para aproveitamento, é viabilizada. Empresas em que a inovação e a dinâmica da mudança são constantes, possuem maior facilidade para realizar a transição entre as EPO e as EAVC (Ireland & Webb, 2007).

### 3. Conclusão

Esta pesquisa reforça a linha teórica sobre EE ser um novo campo de estudos, caracterizado pela interseção entre o campo de estudo de empreendedorismo, no qual é mais comum a abordagem sobre prospecção de oportunidades e o campo de estudo sobre estratégia, no qual é mais comum a abordagem sobre o aproveitamento de vantagem competitiva. O campo de estudos sobre EE abrange diversas perspectivas como inovação, flexibilidade, escassez de recursos, sobrevivência, gerenciamento de risco, transformação e cultura organizacional, aprendizagem, entre outros.

A interseção entre gerenciamento estratégico e empreendedorismo tem como foco a vantagem competitiva e a prospecção de oportunidades como blocos de construção, com os quais as vantagens competitivas futuras serão criadas. O EE proporciona inovações contínuas para a organização e sua efetividade é obtida com o equilíbrio entre prospecção e aproveitamento. As empresas com mais sucesso equilibram os esforços expendidos para prospectarem oportunidades para o amanhã enquanto aproveitam as vantagens competitivas de hoje.

O EE envolve realizar ações empreendedoras, com perspectiva estratégica, pelo conjunto formado por gestores e colaboradores. Se esse conjunto for capaz de identificar oportunidades, mas incapaz de explorá-las, ele não percebe o potencial de criação de riqueza da organização. Por outro lado, empresas com vantagens competitivas atuais, mas sem novas oportunidades identificadas para serem exploradas a médio e longo prazos, podem, por



exemplo, sujeitar-se a um risco de tal forma que alguma mudança no mercado possa diminuir a sua taxa de criação de riqueza ou mesmo reduzir a riqueza criada anteriormente.

A aprendizagem é tida como fator mediador do EE, porém é limitada em seu uso, devido à dependência da trajetória ligada à base de ativos organizacionais previamente estabelecidos em seus processos relativos às EPO e às EAVC (Cohen & Levinthal, 1990; Decarolis & Deeds, 1999). Muitas vezes, essa limitação manifesta-se em iniciativas de aproveitamento de vantagem competitiva com foco em curto prazo. Esse fato ocorre porque as empresas têm uma tendência a investir e executar empreendimentos ligados à satisfação das necessidades de clientes existentes, já estabelecidos, por meio de competências e produtos para fortalecer os atuais laços com seus clientes (Jansen, Van Den Boch & Volberda, 2009). As iniciativas ligadas às EAVC resolvem, habitualmente, os problemas de curto prazo, pois esses problemas geram maior ansiedade aos colaboradores (Shinyashiki, 2002). Isso se sucede em detrimento das iniciativas ligadas às EPO com foco em longo prazo, pois possuem retornos menos perceptíveis por seus colaboradores do que as EAVC com foco em curto prazo.

Nesse contexto, as organizações veêm-se frente a um desafio. As EPO normalmente não geram riqueza em curto prazo, pois envolvem iniciativas de criação, pesquisa e inovação para médio e longo prazos. Essas EPO necessitam de recursos que são obtidos, normalmente, no curto prazo, pelas EAVC. Já as EAVC geralmente se esgotam e não se sustentam em longo prazo, caso não sucedam novas oportunidades advindas das iniciativas ligadas às EPO. Portanto, o foco excessivo em EAVC, embora traga retorno em curto prazo, leva a organização à perda de rentabilidade e baixo desempenho frente aos seus concorrentes em médio e longo prazos.

Esse desafio é definido como a armadilha da EAVC (Simsek & Heavey, 2011). O sobreinvestimento em EAVC obstrui as EPO e a própria aprendizagem que seria gerada dessas estratégias. O excesso de foco em EAVC põe em risco a viabilidade da organização em médio e longo prazos (Crossan *et al.*, 1999).

Com base nesta pesquisa puderam-se definir as bases epistemológicas do EE, como as suas três fases evolutivas e suas quatro linhas de pensamento; a definição do conceito de EE e; seus componentes e tipos.

Nas fases evolutivas observadas, notou-se que de 1921 a 1962, tem-se a concentração nas ideias de risco, inovação e criação de novos negócios; de 1973 a 1991, há a concentração na busca de oportunidade e vantagem competitiva, e; de 1993 a 2012, há ênfase na cognição, comportamento e aprendizagem.

Quanto às quatro linhas distintas de pensamento sobre o empreendedorismo, observou-se: a) ideias de risco, inovação, criação de novos negócios, crescimento econômico e criação de riqueza, que têm como raízes aos autores Schumpeter e Vesper; b) oportunidade, que têm como raízes aos autores Pen Rose e Barney; c) cognição e comportamento, que têm como raízes aos autores Simon e March, e; d) vantagem competitiva, que têm como raízes o autor Porter. Essas quatro linhas de pensamento servem como base para a evolução do tema EE.

Quanto aos componentes do EE, considera-se as dimensões EPO e EAVC, os mecanismos operacionais, estruturais e culturais da organização (Schindehutte & Morris, 2009; Ireland *et al.*, 2003), e indicadores de resultados, como o desempenho acima dos concorrentes, vantagem competitiva, crescimento organizacional e geração de riqueza (Shane & Venkataraman, 2000; Hitt *et al.*, 2001; Sirmon *et al.*, 2007; Kurato & Goldsby, 2004; Dess & Lumpkin 2005; Ireland *et al.*, 2003). Os tipos do EE são: Regeneração sustentada; Redefinição de domínio; Rejuvenescimento organizacional, e; Reconstrução do modelo de negócio (Kuratko, Morris, & Covin, 2011).



Os resultados obtidos implicam em uma definição mais clara das raízes epistemológicas da interseção entre os campos de estudo de empreendedorismo e de estratégia, caracterizada como EE. Dado que esta pesquisa foi realizada com levantamento bibliográfico até ao ano de 2014. A partir desta data, sugere-se nova revisão de literatura a fim de analisar as tendências evolutivas constatadas neste estudo.

Recomenda-se, para novos estudos sobre o tema, a correta caracterização das dimensões do EE como suas linhas de pensamento, estratégia, mecanismos, componentes, fator mediador, indicadores, tipos e resultados. Desse modo, reduzem-se os conflitos teóricos e inconsistências em futuras pesquisas.

#### 4. Referencial teórico

- Anderson, B.S.; Covin, J.G.; Slevin, D.P. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning: An empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 3(3), pp. 219-241.
- Atuahene-Gima, K.; Murray J. Y. (2007). Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development: A Social Capital Perspective on New Technology Ventures in China *Journal of International Marketing*. (pp. 1-29) vol. 15, nº 2. American Marketing Association Issue Stable. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/i25049078>>. Acesso em: 28 out. 2015.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17 (1), pp. 99 - 120.
- Barney, J. B., Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, New York: Oxford University Press.
- Bento, F. O.; Ventura, V. A.; Martnes, C. D. P. (2014). Estratégias de estímulo ao empreendedorismo corporativo: a percepção por parte dos gestores do nível médio. *VII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)*. Goiânia.
- Bontis, H.; Crossan, M.; Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*. 39 (4), pp. 437-469.
- Brown, S. L.; Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Harvard Business School Press.
- Cherchem, N.; Fayolle, A. (2010). Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME: Un modèle théorique. Communication présentée aux *3èmes Journées Georges Doriot L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques?* 4 et 5 Mars. Caen – France.
- Cochia, C. B. R.; Machado-da-Silva, C. L. (2004). Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. São Paulo, edição especial.
- Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*. pp. 128-152.
- Coombs, J.; Decarolis, D.; Deeds, D. (2000). Dynamic Capabilities and new product development in high technology ventures. *Journal of business venturing*. 15.3 Sep. 2000: pp. 211-229.
- Costa; Barros; Carvalho. (2011). A Dimensão Histórica dos Discursos acerca do Empreendedor e do Empreendedorismo. *RAC*. Curitiba, v. 15, n. 2, art.1, pp. 179-197, Mar./Abr.
- Covin, J G.; Lumpkin G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 35.5: 855-872.





- Covin, J. G.; Slevin, D. P. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In: HITT, M. A. *et al.* (ed.) *Strategic entrepreneurship: creating a new mindset*. Malden, MA: Blackwell Publishing, cap. 14, pp. 309-327.
- Covin, J.G.; Green, K.M.; Slevin, D.P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 30(1): pp. 57-82.
- Day, D.L. (1992). Research Linkages between Entrepreneurship and Strategic Management or General Management. In Sexton, D.L. & Kasarda, J.D. (Eds.). *The State of the Art of Entrepreneurship*. pp. 117-163. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Decarolis, D.; Deeds, D. (1999). The Impact of stocks and flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Evaluation of the Biotechnology Industry. *Strategic management journal*. 20 (Sep): pp. 953-968.
- Dess, G. G.; Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*. v. 19, n. 1, pp. 147-156, february.
- Filion, L. J. (2004) Operators and Visionaries: Differences in the Entrepreneurial and Managerial Systems of two Types of Entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 1, n. 1-2, p. 35-55.
- Garrett, R. P., Jr.; Covin, J. G.; Slevin, D.P. (2009). Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering. *Journal of Business Research*. 62 (8): pp. 782-788.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*. 76.1: pp. 37-74.
- Gregoire, D. A., Noel, M. X., Déry, R., e Béchar, J. P. (2006). Is There Conceptual Convergence in Entrepreneurship Research? A Co-Citation Analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981–2004. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30.3: pp. 333-373.
- Güttel, W.; Konlechner, S. (2009). Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*. 61: pp. 150-171.
- Hitt, M. A.; Bierman, L.; Shimizu, K.; Kochhar, R. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*. 22. 6-7: pp. 479-491.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human Capital and Social Capital. *Journal of Leadership and Organisation Studies*. 9, pp. 3-14.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Sirmon, D. G.; Trahms, C. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*. 25(2): pp. 57-75.
- Hitt, M.; Ireland, R.; Camp, S.; Sexton, D. (2002). *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Houaiss, A. (2001). *Dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Ibrahim, A. B.; Goodwin, J. R. (1986). *Entrepreneurial behavior and managerial skills were identified as key success factors in small business*. University of Baltimore: Educational Foundation Perceived Causes of Success in Small Business Fall.
- Ireland, D. R.; Webb J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*. 50.1: pp. 49-59.
- Ireland, R. D.; Hitt, M. A.; Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*. 29 (6), pp. 963–989.
- Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E.; Hitt, M. A. (2006). *Understanding business strategy*. Mason, OH: Thomson South-Western.





- Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E.; Hitt, M. A. (2008). *Understanding business strategy: Concepts and cases*. South-Western Pub.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*. v. 9, pp. 31-41.
- Kim, W. C.; Mauborgne, R. (2005). How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. *Harv Bus Rev*. 4, p. 13.
- Kohtamaki, M.; Kautonen, T.; Kraus, S. (2010). Strategic planning and small business performance: An examination of the mediating role of exploration and exploitation behaviours. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. v. 11, n. 3, pp. 221-229.
- Kohtamäki, M; Bourlakis, M. (2012). Antecedents of relationship learning in supplier partnerships from the perspective of an industrial customer: the direct effects model. *Journal of Business & Industrial Marketing*. vol. 27, Iss: 4, pp. 299-310. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/08858621211221670>>. Acesso em: 28 out. 2015.
- Kuratko. D.F.; Audretsch, D.B. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship, Theory and Practice*. 33(1), pp. 1-17. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00278.x>>. Acesso em: 28 out. 2015.
- Kuratko. D.F.; Morris, H.M.; Covin, G.J. (2011) Corporate innovation & entrepreneurship. (3ª ed.). South-Western:Editora Cengage learning
- Kuwada, K. (1998). Strategic learning: The continuous side of discontinuous strategic change. *Organization Science*. 9 (6), pp. 719-736.
- Kyrgidou, L.P.; Hughes, M. (2010). Strategic Entrepreneurship: Origins, Core Elements and Research Directions. *European Business Review*. 22(1), pp. 43-63. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09555341011009007>>. Acesso em: 28 out. 2015.
- Levinthal, D. A.; March, J.G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*. vol. 14, pp. 95-112.
- Lima, E. O. (2007). Visão compartilhada, equipes de direção e gestão estratégica de pequenas e médias empresas: um estudo multicaso e internacional. *Revista de Negócios*. Blumenau, v. 12, n. 4, p. 86-100, out./dez.
- Lima, E. O. (2010b). Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: Uma revisão. *REGE*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 169 - 187, abr./jun..
- Lubatkin, M. H.; Simsek, Z.; Ling, Y.; Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management* . 32 (5) pp. 646-672.
- Lumpkin, G.T.; Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurship orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*. 21, pp. 135-172.
- Maçaneiro, M. B; Cunha, J. C. da. (2011). Os modelos Technology-Push e Demand-Pull e as estratégias de organizações ambídestras: A adoção de inovações tecnológicas por empresas brasileiras. *Revista Capital Científico*. Guarapuava-PR, v.9, n.1, jan./jun.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*. 2 (1), pp. 71-87.
- Matos, H. T.; Ramos H. R.; Lima, E. O. (2015). O Dirigente como Promotor da Ambidesteridade em Microempresas. *VII Encontro de estudos sobre estratégia – 3Es*. Jun.
- Meyer; Neck; Meeks. (2002). The Entrepreneurship-strategic management interface. In: Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Camp, S. M.; Sexton, D. L. *Strategic Entrepreneurship- creating a new mindset*. Blackwell Publishers Ltd.
- Mintzberg, H.; Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*. 40 (3), pp. 21-30.
- Mintzberg, H.; Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic*



- management journal*. 6 (3), pp. 257-272.
- Nassif, V. M. J.; Silva, N. B.; Ono, A. T.; Bontempo, P. C.; Tinoco, T. (2010). Empreendedorismo: área em evolução? – Uma revisão dos estudos e artigos publicados entre 2000 e 2008. *Revista de Administração e Inovação*. v. 7, n. 1, pp. 175-192, jan./mar. Oxford Dictionaries, disponível em : <<http://oxforddictionaries.com>>. Acesso em: 9 out. 2013.
- Oxford Dictionary*. Disponível em: <<http://oxforddictionaries.com>>. Acesso em: 27 out. 2015.
- Peltokorpi, A. A. (2008). Stakeholders approach for evaluating organizational change projects. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. v. 21, n. 5, p. 418-434, 2008.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C.K., Hamel G. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Elsevier, 2005.
- Probst, G.; Buchel, B. S. T. (1997). *Organizational learning*. London: Prentice Hall.
- Raisch, S.; Birkinsha, W. J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*. 34 (3), pp. 375-409.
- Raisch, S.; Birkinsha, W. J.; Probst, G.; Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*. 20 (4), pp. 685-695.
- Rothaermel, F. T.; Alexandre M. T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organizational Science*. 20 (4) pp. 759-780.
- Schein, E. H. (1984). Coming a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*. p. 3-10, winter.
- Schein, E. H. (2009). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Trad. Monica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Schindehutte, M.; Morris, M. (2009). Advancing strategic Entrepreneurship Research: The Role of Complexity Science in Shifting the Paradigm H. *Entrepreneurship theory and practice*. 33.1, Baylor University, January.
- Shane, S.; Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*. v. 25, n. 1, pp. 217-226.
- Shinyashiki, G. T. (2002). O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria T. L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Simon, H. A. (1962). The Architecture of Complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*. vol. 106, nº 6, Dec. 12, pp. 467-482.
- Simsek, Z.; Heavey, C. (2011). The mediating role of knowledge-based capital for corporate entrepreneurship effects on performance: A study of small-to medium-sized firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 5 (1), pp. 81-100.
- Simsek, Z.; Heavey, C.; Veiga, J. F.; Souder, D. (2009) A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*. 46: 864-894.
- Sirén, C. A.; Kohtamäki, M.; Kuckertz, A. (2012) Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 6: 18-41.
- Sirmon, D. G.; Hitt, M. A.; Ireland, R. D. (2007) Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*. 32 (1): 273-292.
- Teece, D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*. 28, 13: 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management.



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

- Strategic Management Journal*, 18(7); 509-533.
- Van Aken, J.; Romme, G. (2009) Reinventing the future: adding design science to the repertoire of organization and management studies. *Organization Management Journal*. v.6, n.1, p.2-12, Spring.
- Van Den Bosch, F. A. J.; Volberda, H. W.; Burgers, H. (2009) Structural differentiation and corporate venturing: the moderating role of formal and informal integration mechanisms. *Journal of Business Venturing*. 24.3: 206-220.
- Ventura, V. (2016) *O papel mediador da aprendizagem no processo do empreendedorismo estratégico em pequenas e médias empresas de alto crescimento orgânico*. Tese de doutorado Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP, brasil.
- Ventura, V.; Lima, E.; Costa, B. K., (2011) Cambio Organizacional en la Transición entre las Etapas del Ciclo de Vida de las Pequeñas y Medianas Empresas. *II Congreso Internacional en México sobre las MIPYME*. Guadalajara, Jalisco, 7-9 de Septiembre.
- Volberda, H. W. (1996) Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization science*. 7 (4), 359-374.
- Zahra, S. A.; George, G. (2002) Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*. 27 (2), 185-203.
- Zheng, W.; Qu, Q.; Yang, B. (2009) Toward a theory of organizational cultural evolution. *Human Resource Development Review*. 8 (2), 151-173.