A MENTE EMPREENDEDORA: O MINDSET FRUGAL COMO RECURSO ESTRATÉGICO NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

THE ENTREPRENEURIAL MIND: FRUGAL MINDSET AS A STRATEGIC RESOURCE IN THE AGE OF DIGITAL TRANSFORMATION

RÔMULO GAMBARDELLA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO

RICARDO BUENO
UNIFESP

MARIA APARECIDA SMIDT OLIVEIRA
UNIFESP

HELOISA CANDIA HOLLNAGEL
UNIFESP

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

A MENTE EMPREENDEDORA: O MINDSET FRUGAL COMO RECURSO ESTRATÉGICO NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Objetivo do estudo
Discutir teoricamente a integração entre mindset empreendedor, vantagem competitiva (RBV), frugalidade e legitimidade organizacional vinculada à sustentabilidade. O estudo utiliza a transformação digital como contexto para analisar como esses elementos geram diferencial estratégico em ambientes instáveis e competitivos.

Relevância/originalidade
A originalidade reside em integrar áreas fragmentadas da literatura, como tecnologia, comportamento individual e estratégia. O estudo preenche uma lacuna ao propor que a mentalidade do empreendedor funciona como o recurso estratégico central que conecta transformação digital.

Metodologia/abordagem
Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, fundamentada em bases como Web of Science e Google Scholar. A abordagem envolveu análise temática e síntese interpretativa de múltiplos marcos teóricos para construir uma explicação lógica e elaborar um modelo conceitual original.

Principais resultados
O estudo define o mindset empreendedor e a frugalidade como ativos intangíveis valiosos e raros. O modelo demonstra que a competitividade resulta da habilidade cognitiva do gestor em orquestrar recursos sob escassez e incerteza, assegurando legitimidade social via práticas sustentáveis.

Contribuições teóricas/metodológicas
A pesquisa entrega um framework conceitual unificado que sistematiza a interdependência entre cognição, tecnologia e sustentabilidade. Metodologicamente, avança ao estruturar proposições que orientam futuras investigações empíricas, destacando o papel central da agência humana no desempenho superior das organizações modernas.

Contribuições sociais/para a gestão
Para a gestão, revela que a competitividade depende mais da cultura e estratégia do que de orçamentos tecnológicos. Socialmente, enfatiza que a responsabilidade socioambiental (ESG) não é apenas ética, mas um motivador estratégico fundamental para a sobrevivência das firmas.

Palavras-chave: Mindset Empreendedor, Frugalidade, TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

THE ENTREPRENEURIAL MIND: FRUGAL MINDSET AS A STRATEGIC RESOURCE IN THE AGE OF DIGITAL TRANSFORMATION

Study purpose
The study theoretically discusses the integration of entrepreneurial mindset and frugality, and organizational legitimacy linked to sustainability. It uses digital transformation as a context to analyze how these elements converge to generate strategic differentiation in unstable environments.

Relevance / originality
The originality lies in integrating fragmented literature areas such as technology, individual behavior, and strategy. The study fills a gap by proposing the entrepreneurial mindset as the central strategic resource connecting digital transformation.

Methodology / approach
This is an integrative literature review based on databases like Web of Science and Google Scholar. The approach involved thematic analysis and interpretive synthesis of multiple theoretical frameworks to build a logical explanation and develop an original conceptual model.

Main results
The study defines entrepreneurial mindset and frugality as valuable, rare intangible assets. The model demonstrates that competitiveness results from the manager's cognitive ability to orchestrate resources under scarcity and uncertainty, ensuring social legitimacy through sustainable practices.

Theoretical / methodological contributions
The research provides a unified conceptual framework systematizing the interdependence between cognition, technology, and sustainability. Methodologically, it advances by structuring propositions to guide future empirical investigations, highlighting human agency's role in the superior performance of modern organizations.

Social / management contributions
For management, it reveals that competitiveness depends more on culture and strategy than technology budgets. Socially, it emphasizes that socio-environmental responsibility (ESG) is not merely an ethical obligation but a fundamental strategic lever for the survival of firms.

Keywords: Entrepreneurial Mindset, Frugality, Digital Transformation

A MENTE EMPREENDEDORA: O MINDSET FRUGAL COMO RECURSO ESTRATÉGICO NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.

1 Introdução

O empreendedor nos dias atuais, lida com profundas transformações tecnológicas e econômicas que reconfiguram a própria geração e sustentação de valor no mercado, que na maioria das vezes exercem um grande papel competitivo. No centro dessas mudanças, três grandes vetores chamam a atenção e, embora a literatura insista em tratá-los de forma isolada, eles claramente operam de maneira integrada no mundo real: a transição digital, a orientação cognitiva do empreendedor e a incorporação de preceitos sustentáveis na estratégia das corporações. Essa convergência de forças altera as regras da concorrência, tornando importante decifrar como as organizações mobilizam ou podem mobilizar seus ativos estratégicos frente a um ambiente cada vez mais instável.

A transformação digital consolida-se como um movimento contínuo de evolução social e dos negócios que não se resume à mera implementação de novas ferramentas, mas permite a reorganização completa da arquitetura de negócios (VIAL, 2019). Por sua vez, a Visão Baseada em Recursos (RBV) consagrou-se como referencial analítico ao propor que o diferencial de mercado decorre de ativos que são, fundamentalmente, valiosos, raros, de difícil imitação e insubstituíveis (BARNEY, 1991, p. 105-106). O fator humano ganhou espaço nessa equação teórica com o avanço do debate sobre o mindset empreendedor, que joga luz sobre como a capacidade cognitiva, auxiliando no mapeamento de novas oportunidades e na tomada de decisões em cenários sob forte incerteza (DASPIT, FOX, FINDLEY, 2023).Ancorada a esse arranjo mental, surge a frugalidade como uma postura estratégica necessária, permitindo converter a escassez de insumos em alavanca de valor (MICHAELIS et al., 2021).

Ao mesmo tempo, o crescimento da pauta ESG elevou a cobrança para que as empresas equilibrem o ganho econômico com a responsabilidade socioambiental. Com isso, a competitividade deixa de ser apenas uma questão de eficiência interna e passa a envolver, obrigatoriamente, a construção de legitimidade perante diferentes públicos. Entender como o empreendedor gerencia ativos, interpreta as mudanças ao seu redor e desenvolve capacidades tornou-se um ponto crítico tanto para a teoria acadêmica quanto para o dia a dia da gestão.

Apesar do amadurecimento dessas áreas, quase não vemos medidas para integrá-las em um modelo único. Pesquisas sobre o digital debruçam-se sobre tecnologia e estrutura; a RBV foca nos ativos da firma; e os estudos de mindset analisam o comportamento do indivíduo. A sustentabilidade, por sua vez, costuma virar um campo isolado, sem diálogo com a estratégia dura. Essa fragmentação deixa sem resposta uma questão importante: de que maneira o mindset do empreendedor pode atuar como o recurso estratégico que conecta essas diferentes abordagens e explica o sucesso de um negócio no ambiente digital?

Para cobrir essa lacuna, este estudo propõe um diálogo direto entre transformação digital, mindset, RBV e sustentabilidade. A ideia é colocar o empreendedor no centro da análise para entender a mobilização e a recombinação de recursos, principalmente os de natureza intangível. A hipótese é enxergar a mentalidade empreendedora e sua orientação frugal para a superação de restrições, como o ativo que orienta a criação de capacidades internas, melhora a adaptação a crises e sustenta a competitividade, ao mesmo tempo em que gera a legitimidade social exigida pelas práticas ESG.

Além de debater essas conexões teoricamente, propomos um modelo conceitual que une esses constructos de forma lógica. Queremos mostrar como os recursos cognitivos de quem lidera se transformam em capacidades reais e, depois, em diferencial competitivo. A expectativa é dar um passo à frente nas discussões de estratégia, oferecendo uma base consistente para pesquisas empíricas no futuro.

Assim, o problema que norteia este trabalho é: como o mindset empreendedor, interpretado como recurso estratégico à luz da RBV, juntamente com a frugalidade, contribuem para a competitividade do empreendimento diante das demandas sociais por sustentabilidade no contexto da transformação digital?

Temos, com isso, o objetivo de discutir teoricamente a relação entre mindset empreendedor, vantagem competitiva (RBV) e legitimidade organizacional associada à sustentabilidade, tomando a transformação digital como pano de fundo contextual que amplifica essa relação.

2 Metodologia

Esta é uma revisão integrativa da literatura. A escolha se justifica porque o objetivo era examinar a relação entre mindset empreendedor, Visão Baseada em Recursos (RBV) e vantagem competitiva sustentável, olhando para múltiplas perspectivas teóricas e metodológicas ao mesmo tempo. Reunir estudos com enfoques diferentes ajuda a comparar argumentos e, a partir daí, sustentar a proposta de um framework integrativo (Torraco, 2005; Whittemore&Knafl, 2005).

O processo de pesquisa seguiu etapas que se conectam entre si. Primeiro veio a formulação da questão de pesquisa e a delimitação do campo conceitual. Depois disso, a estratégia de busca foi construída de acordo com os construtos que interessavam ao estudo, os critérios de elegibilidade foram definidos, os materiais selecionados e, por último, feita a análise temática dos textos encontrados (Booth et al., 2021; Snyder, 2019; Whittemore&Knafl, 2005).

A base Web of Science foi a principal fonte da busca bibliográfica, já que reúne grande volume de periódicos revisados por pares em inglês. Google Scholar e artigos dos arquivos pessoais dos próprios pesquisadores também entraram na busca, principalmente para achar estudos relevantes que não tinham aparecido de início. Os termos usados foram "entrepreneurial mindset", "resource-basedview", "strategicresources", "competitiveadvantage", "sustainablecompetitiveadvantage", "digital transformation" e "sustainability". Essa combinação de descritores ajudou a mapear a produção existente sem limitar demais o alcance da busca (Snyder, 2019; Booth et al., 2021).

A seleção dos estudos ocorreu em duas etapas sucessivas. Na primeira, examinaram-se títulos, resumos e palavras-chave para verificar a aderência à pergunta de pesquisa. Os trabalhos identificados como potencialmente relevantes seguiram para leitura completa, momento em que se avaliou sua contribuição efetiva para a construção do argumento teórico. Nessa fase, registraram-se sistematicamente o objetivo de cada estudo, a perspectiva teórica utilizada, os principais construtos abordados, o contexto investigado, o método adotado, os resultados principais e a contribuição apresentada pelos autores. Esse registro cuidadoso possibilitou comparar textos produzidos sob tradições distintas e impediu que a síntese se construísse apenas a partir da frequência de determinados termos, evitando privilegiar perspectivas mais recorrentes em detrimento de contribuições relevantes, porém menos citadas(Torraco, 2005; Whittemore&Knafl, 2005).

A análise do corpus foi realizada por síntese temática e comparação conceitual. Em vez de organizar os artigos por autor ou ordem cronológica, o esforço analítico se voltou para identificar como o mindset empreendedor é definido na literatura, quais de suas características podem ser interpretadas como recursos ou capacidades e sob quais condições essas características se associam à criação de vantagem competitiva sustentável. Também foram observadas as conexões que os autores estabelecem com transformação digital, inovação, capacidades dinâmicas e sustentabilidade. Contudo, esses elementos foram tratados como condições contextuais ou mecanismos complementares, e não como eixos independentes de análise. Essa delimitação foi deliberada, com objetivo de preservar o foco teórico do manuscrito

e evitar a dispersão que resulta da incorporação excessiva de construtos(Snyder, 2019; Torraco, 2005).

A etapa final consistiu na integração interpretativa dos achados. O objetivo não foi elaborar um inventário da literatura ou apresentar uma síntese descritiva, mas construir uma explicação que demonstrasse em que medida o mindset empreendedor pode ser compreendido como recurso estratégico e quais condições favorecem sua conversão em vantagem competitiva sustentável. A síntese permitiu identificar limitações nas abordagens existentes e espaços ainda pouco explorados, especialmente quanto aos mecanismos que transformam disposições cognitivas e comportamentais individuais em resultados organizacionais persistentes. Esses achados forneceram base para a elaboração de uma estrutura conceitual própria e para a formulação de proposições teóricas capazes de orientar investigações empíricas futuras(Snyder, 2019; Torraco, 2005).

3 Referencial teórico

A transformação digital se consolida como força motriz de reconfiguração nos cenários de concorrência modernos. Contudo, muito antes de esse fenômeno ganhar a tração conceitual atual, Bharadwaj et al. (2013) já sinalizavam que a expansão das tecnologias digitais exigiria uma profunda reestruturação da própria estratégia corporativa. Na perspectiva dos autores, o planejamento digital deixa de ocupar o papel de mera diretriz funcional de Tecnologia da Informação (TI) para se fundir de forma definitiva à estratégia global da firma, redesenhando a maneira como recursos, capacidades e competências internas são orquestrados para a geração de valor.

Sob essa lógica de convergência, as ferramentas tecnológicas passam a redefinir produtos, rotinas operacionais, canais de relacionamento e modelos de negócios. Essa dinâmica as posiciona como pilares essenciais da vantagem competitiva, ao passo que dilui a histórica fronteira que segregava as decisões estritamente de mercado das diretrizes puramente tecnológicas da organização (BHARADWAJ et al., 2013, p. 472-476).

Impulsionada por essa transição conceitual, a literatura de negócios passou a enxergar a transformação digital sob uma lente macro, muito além da mera compra de softwares ou aparelhos. Ela se consolidou, na verdade, como "um processo que visa melhorar uma entidade ao desencadear mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade" (VIAL, 2019, p. 121, tradução nossa). A tecnologia deixa de ser o destino final; ela vira o gatilho que chacoalha estruturas internas, rotinas operacionais, arquiteturas de negócios e as próprias regras de geração de valor das companhias. É um salto qualitativo bem diferente da antiga informatização de escritório, marcado por um ritmo de contágio, velocidade e alcance que redesenha, ao mesmo tempo, a rotina das empresas, os rumos do mercado e a sociedade.

Nesse cenário, Vial (2019) chama a atenção para como as engrenagens de geração de receita e valor precisam se reinventar. O fato de produtos físicos agora operarem acoplados a serviços na nuvem expande as fronteiras competitivas, abrindo caminho para estratégias centradas em dados e na chamada servitização, quando a empresa migra da venda de um bem para a entrega contínua de soluções e serviços. Para navegar em mercados tão voláteis, as firmas não precisam apenas de sistemas novos; demandam times integrados que conversem entre si, estruturas menos rígidas e um fluxo de aprendizado constante, provando que o sucesso digital é uma questão de cultura, gestão e estratégia, e não de orçamento de TI. O autor sintetiza essa ruptura ao pontuar que "a escala, o escopo, bem como a velocidade associados ao fenômeno da transformação digital exigem que as pesquisas considerem a transformação digital como uma evolução do fenômeno da transformação habilitada pela tecnologia da informação" (VIAL, 2019, p. 119, tradução nossa).

Embora a incorporação de tecnologias digitais seja condição necessária para a transformação digital, Warner e Wäger (2019) argumentam que ela não é suficiente para explicar o sucesso das firmas nesse processo. Os autores demonstram que a transformação digital depende do desenvolvimento de capacidades dinâmicas que permitam identificar oportunidades tecnológicas, mobilizar recursos e promover processos contínuos de renovação estratégica. Essa perspectiva desloca o foco da tecnologia para a capacidade da firma de aprender, adaptar-se e reconfigurar seus recursos diante das mudanças ambientais. Dessa forma, a transformação digital constitui um processo permanente de transformação organizacional, no qual liderança, aprendizagem e inovação assumem papel tão relevante quanto as próprias tecnologias digitais(WARNER; WÄGER, 2019, p. 329-344).

A análise ganha ainda mais amplitude com as formulações de Verhoef et al. (2021). Os autores posicionam a transformação digital como um fenômeno inerentemente multidisciplinar, cujos reflexos provocam mutações simultâneas nas diretrizes estratégicas, no desenho organizacional, nas engrenagens dos modelos de negócios, na jornada de experiência do cliente e nos próprios ecossistemas de concorrência. Nessa dinâmica, a geração de valor passa a ser condicionada à destreza das firmas para conectar ferramentas de ponta, competências internas e laços colaborativos com seus múltiplos públicos de interesse, inserindo as organizações em redes hiperconectadas. A competição, por conseguinte, deixa de se restringir a disputas isoladas entre empresas concorrentes e passa a se estruturar na performance de teias de parceiros, ecossistemas de plataformas e alianças de cooperação estratégica, o que eleva substancialmente a complexidade da tomada de decisão (VERHOEF et al., 2021, p. 890-897).

Ao cruzar esses diferentes olhares teóricos, torna-se evidente um ponto de convergência: a transformação digital ultrapassa a esfera puramente instrumental da tecnologia e assume contornos eminentemente estratégicos. Enquanto Bharadwaj et al. (2013) jogam luz sobre o acoplamento definitivo entre as estratégias de negócios e de TI, Vial (2019) qualifica o processo sob a ótica da mudança organizacional estrutural. Paralelamente, as contribuições de Warner e Wäger (2019) revelam que o êxito dessa transição requer a mobilização de capacidades dinâmicas, ao passo que Verhoef et al. (2021) expandem o debate ao integrar a arquitetura dos ecossistemas digitais e a cocriação de valor. Articulados, esses argumentos demonstram que a era digital configura o terreno onde os ativos intangíveis ganham ainda mais peso para ditar quem sobrevive no mercado. É exatamente nesse espaço que sobressai o mindset empreendedor, um recurso cognitivo cujos atributos de mapear oportunidades, tomar decisões sob forte incerteza e orquestrar recursos serão examinados na seção seguinte como pilares para a construção de uma vantagem competitiva de longo prazo.

A discussão em volta do empreendedorismo neste estudo ancora-se inicialmente na perspectiva de Schumpeter, que posiciona o empreendedor como o agente central da "destruição criadora", pois ele substitui antigos produtos e hábitos de consumir por novos, gerando uma evolução no processo. Ele também coloca o empreendedor como o motor fundamental do desenvolvimento econômico, pois segundo ele, o sucesso do empreendedor não depende da resolução prévia de todos os detalhes operacionais, mas sim de sua intuição e da capacidade de perceber o fato essencial e enxergar possibilidades onde a comprovação imediata ainda não é possível (Schumpeter, 1982).

Ancorada na lógica de Schumpeter, a teoria da firma, conforme formulada por Coase (1937), busca explicar por que as organizações funcionam em uma economia de mercado como organismos de planejamento estratégico, substituindo a coordenação automática do mecanismo de preços pela direção planejada de recursos. A firma surge, portanto, quando a organização interna de transações permite economizar os chamados custos de marketing (ou de transação), como a negociação de contratos e a descoberta de preços.

Dentro desse sistema, o autor estabelece uma distinção técnica entre as funções de coordenação: a gestão atua na hierarquia interna, reagindo a mudanças de preços para rearranjar

os fatores de produção que já estão sob seu controle; já o empreendimento opera através do mercado, baseando-se na previsãoe na celebração de novos contratos.

Toda essa estrutura, justifica por que o empreendedor deve ser a unidade principal de análise mais adequada ao recorte do trabalho. Para Coase, a própria firma é definida como um "sistema de relações que vem à existência quando a direção dos recursos é dependente de um empreendedor" (1937, p. 393, tradução nossa). Uma vez que o homem de negócios normalmente combina as funções de iniciativa estratégica e gestão administrativa para decidir se uma transação será organizada internamente ou via mercado, ele representa o nexo central de tomada de decisão e eficiência da firma.

Para completar esta visão da firma focada no indivíduo, é fundamental entender a estrutura cognitiva que move a ação deste agente. Daspit, Fox e Findley (2023) oferecem uma visão integrada para resolver esta divisão teórica que historicamente dificultou o progresso do campo. Eles colocam o mindset empreendedor como uma perspectiva cognitiva que permite ao indivíduo criar valor ao reconhecer oportunidades e tomar decisões mesmo com informações limitadas, além de permanecer resiliente em condições incertas (Daspit; Fox: Findley, 2023, p.18). Esta abordagem sintetiza temas fundamentais da literatura, fornecendo uma base sólida para entender como o empreendedor transita em ambientes de alta volatilidade e dinamismo (Daspit, Fox, Findley, 2023, p.18).

Este constructo é o centro desta seção, é através dele que a vantagem competitiva é gerada, diferenciando-se de uma mentalidade puramente gerencial (Daspit; Fox; Findley, 2023, p 12). Ao estabelecer o mindset empreendedor como a fonte de inovação e empreendedorismo Daspit; Fox; Findley, 2023, p 17), os autores destacam que essa perspectiva é fundamental para que, no processo de tomada de decisão a firma consiga gerir e equilibrar os objetivos e Daspit; Fox; Findley, 2023, p 30). Portanto, o mindset empreendedor atua como um mecanismo cognitivo que transforma a incerteza em oportunidade, validando as escolhas do indivíduo dentro de um sistema organizacional (Daspit; Fox; Findley, 2023, p 18,30).

Ao conceber o mindset empreendedor como um verdadeiro motor cognitivo, assume-se, por consequência, que tal constructo não é um traço inato do indivíduo. Essa premissa ganha sustentação prática no trabalho de Ugwuanyi, Okeke e Ene (2019, p. 251-265). Ao realizarem a validação fatorial de uma escala de mensuração aplicada a estudantes universitários, os autores demonstraram que esse mapa mental se articula a partir de múltiplas dimensões práticas. Elas englobam a sensibilidade para notar oportunidades, a proatividade para agir, a resiliência diante de barreiras, a busca por evolução contínua e a autoconfiança necessária para transitar em cenários incertos. O grande mérito desses achados é evidenciar que a mentalidade empreendedora é maleável, podendo ser lapidada por meio de metodologias educacionais e vivências de aprendizagem. Em última análise, o constructo se consolida justamente na intersecção entre as capacidades cognitivas do sujeito, sua bagagem prática e as provocações do ambiente externo ao longo de sua jornada.

Essa natureza maleável traz implicações diretas para este estudo, pois nos permite ler o mindset empreendedor como um recurso intangível legítimo, moldado por processos contínuos de aprendizagem. Ao assumir que habilidades como identificar oportunidades, adaptar-se rapidamente e tomar decisões sob pressão podem ser treinadas, o trabalho de Ugwuanyi, Okeke e Ene (2019) válida a premissa de que a mentalidade empreendedora funciona como um ativo estratégico maleável. Em termos práticos, o impacto desse ativo na captação de recursos e no ganho competitivo do negócio pode ser potencializado por treinamentos, vivência de mercado e pela própria aprendizagem organizacional.

Somando-se a essa perspectiva, a frugalidade emerge como outro pilar capaz de enriquecer o debate sobre o mindset empreendedor enquanto recurso estratégico. De forma prática, ela representa a capacidade de extrair valor mesmo em cenários de forte restrição de recursos. Michaelis et al. (2021) ponderam que a escassez de capital ou de infraestrutura, algo

quase universal em negócios embrionários, não deve ser encarada puramente como um freio ao crescimento. Na verdade, ela funciona como um estopim para a engenhosidade, a criatividade e o aproveitamento inteligente daquilo que já está disponível. A frugalidade ganha, assim, o contorno de uma postura mental: é ela que dita como o fundador reage às suas limitações (sejam elas de ordem financeira, tecnológica ou material), impulsionando respostas criativas que geram alto impacto com o menor aporte possível. Não se limita a uma simples tática de corte de custos; trata-se de um modelo mental voltado a reorganizar recursos com astúcia e enxergar brechas na crise.

Entender como alguém processa a falta de recursos e a converte em ação prática exige recorrer aos conceitos de cognição adaptativa (*adaptive cognition*) e metacognição (*metacognition*), trabalhados por Haynie e Shepherd (2009). Os autores destacam que as escolhas no ambiente empreendedor dependem diretamente da habilidade metacognitiva do líder, ou seja, do seu domínio consciente para monitorar, testar e reestruturar o próprio conhecimento conforme o contexto muda. Para Haynie e Shepherd, essa metacognição opera como um processo cognitivo superior, servindo para: "organizar o que os indivíduos sabem e reconhecem sobre si mesmos, tarefas, situações e seu ambiente, a fim de promover um funcionamento cognitivo eficaz e adaptativo (Brown, 1987, *apud* HAYNIE; SHEPHERD, 2009, p. 696, tradução nossa).

Simplificando: enquanto a cognição comum cuida de "como pensamos", a metacognição foca em "pensar sobre como pensamos". Isso permite ao gestor colocar em xeque as próprias premissas operacionais sempre que o cenário externo passa por uma ruptura. Assim, diante do desabastecimento ou da pressão por novos rumos no mercado, o empreendedor com alta cognição adaptativa não fica travado; ele revisa o instrumental que tem à mão, desaprende processos obsoletos e desenha novas respostas rápidas. Nas palavras dos próprios autores:

> Neste artigo, conceituamos a adaptabilidade cognitiva como a medida em que os indivíduos são dinâmicos, flexíveis, autorregulados e engajados no processo de gerar múltiplas estruturas de decisão — focadas em perceber e processar variações no ambiente e, posteriormente, selecionar entre essas alternativas para interpretar, planejar e implementar eficazmente uma ampla variedade de objetivos pessoais, sociais e organizacionais no contexto de uma realidade em transformação. (HAYNIE; SHEPHERD, 2009, p. 709).

Ao trazer a metacognição diretamente para o dia a dia do empreendedor frugal, Michaelis et al. (2021) dão um passo além e revelam uma nuance sutil que costuma passar despercebida: o lado sombra da frugalidade. O trabalho aponta que a atitude frugal isolada costuma caminhar junto a níveis mais baixos de esforço e de inovação. Eles notaram que "empreendedores que relatam níveis mais elevados de frugalidade engajam-se em menos comportamentos inovadores e menos esforço inicial" (MICHAELIS et al., 2021, p. 6, tradução nossa). A grande virada da pesquisa reside em demonstrar que essa trava é superada pela ponte do mindset estratégico (*strategic mindset*). Como sintetizam os pesquisadores, "a relação positiva entre o traço de frugalidade e os resultados de esforço e inovatividade foi conduzida, indiretamente, por meio do mindset estratégico" (MICHAELIS et al., 2021, p. 6, tradução nossa). Ou seja, o traço frugal e a escassez material não produzem inovação sozinhos. Eles exigem um arranjo cognitivo mais amplo, no qual a metacognição garante a flexibilidade para adaptar-se e o mindset estratégico organiza as prioridades e o uso dos meios disponíveis.

Complementando essa construção, a Teoria do Comportamento Planejado (*Theory of Planned Behavior* — TPB), adaptada ao ecossistema empreendedor por Liñán e Chen (2009), ajuda a explicar de que forma essas disposições psicológicas deságuam na intenção empreendedora. Ao criarem e testarem uma escala específica para medir esse fenômeno, Liñán e Chen (2009) provaram que o ato deliberado de fundar ou reestruturar um negócio nasce de três pilares prévios: a atitude pessoal (*personal attitude*), as normas subjetivas (*subjective norms*) e o controle comportamental percebido (*perceived behavioral control*). Os autores argumentam que "as 'lentes' através das quais cada um de nós 'vê' a realidade podem diferir

de maneira cultural ou social, mas a nossa forma de 'elaborar' sobre o que 'vimos' seria similar"(2009, p. 610, tradução nossa). Aplicando esse raciocínio ao campo da frugalidade, fica claro que inovar sob restrição não decorre de um estalo repentino, mas sim de uma engrenagem mental estruturada previamente. A intenção empreendedora funciona como o canalizador que aciona o mindset estratégico e a cognição adaptativa em direção a metas concretas, sustentando a validade do modelo independentemente das diferenças regionais ou institucionais.

Vistos em conjunto, esses marcos teóricos indicam que a frugalidade opera como uma competência cognitiva complexa, calçada na intenção empreendedora (LIÑÁN; CHEN, 2009), viabilizada pela capacidade adaptativa e metacognitiva (HAYNIE; SHEPHERD, 2009) e executada pelo mindset estratégico (MICHAELIS et al., 2021) em ambientes marcados pela restrição. Sob a lente da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991), como detalhado na sequência, esse tripé cognitivo se estabelece como um ativo intangível de altíssima complexidade, raro e extremamente difícil de ser replicado por concorrentes.

O debate em torno da vantagem competitiva reside na própria essência da estratégia corporativa, abrigando diferentes correntes teóricas sobre os caminhos que levam uma organização a sobressair e consolidar sua liderança no mercado. Ao analisar essa dinâmica, Carvalho e Laurindo (2007) apontam que a formulação estratégica se divide em grandes eixos analíticos: enquanto certas vertentes priorizam o mapeamento do cenário externo e as pressões da estrutura setorial, outras preferem voltar o olhar para dentro da própria firma, investigando como seus recursos, competências singulares e capacidades internas geram diferenciação real.

É justamente sob o guarda-chuva dessa perspectiva interna que se posiciona a Visão Baseada em Recursos (Resource-BasedView – RBV). Essa abordagem propõe um deslocamento analítico importante: em vez de explicar o sucesso de uma empresa pelas pressões externas do mercado, ela foca nos ativos e competências que a organização possui dentro de casa para construir um diferencial competitivo duradouro. Para os objetivos deste estudo, a RBV se mostra um pano de fundo teórico ideal, uma vez que nos ajuda a decifrar como atributos intangíveis do próprio empreendedor podem funcionar como alavancas estratégicas para consolidar essa vantagem.

Historicamente, o marco inicial dessa vertente teórica remete ao clássico estudo de Wernerfelt (1984). O autor provocou uma virada metodológica ao sugerir que as empresas deveriam ser analisadas pela ótica dos recursos que gerenciam, e não puramente pelos produtos que vendem ou mercados que disputam. Na visão de Wernerfelt, recurso é qualquer elemento, podendo ser físico ou imaterial, ligado à organização que sirva de base para desenhar e executar planos capazes de otimizar seu espaço no mercado. De forma bem direta, Wernerfelt (1984, p. 172) define recurso como "qualquer coisa que possa ser considerada um ponto forte ou fraco de uma determinada firma" (tradução nossa). Ao colocar os ativos e capacidades individuais no centro do debate, essa abordagem se distancia das análises puramente setoriais, demonstrando que as diferenças reais e duradouras de desempenho entre concorrentes nascem de duas coisas: da diversidade (heterogeneidade) desses recursos internos e da habilidade única de cada firma em explorá-los estrategicamente.

A consolidação definitiva da RBV no topo das teorias de estratégia veio com as formulações de Barney (1991). O autor refinou o debate ao propor critérios bem mais estritos para triar quais recursos teriam, de fato, o poder de sustentar uma vantagem competitiva ao longo do tempo. Na visão de Barney, a mera posse de ativos não garante sucesso estratégico; para isso, eles precisam carregar quatro marcas essenciais. Primeiro, devem ter valor, ou seja, capacidade de aproveitar oportunidades ou mitigar riscos de mercado. Segundo, precisam ser raros, não estando disponíveis para a grande massa de concorrentes. Terceiro, devem impor uma clara barreira à imitação, seja por estarem amarrados a trajetórias históricas muito específicas, pela ambiguidade sobre como funcionam na prática (ambiguidade causal) ou por envolverem relações humanas complexas (complexidade social). Por fim, não podem sofrer a

ameaça de substitutos equivalentes. Quando um recurso preenche essa lista de exigências, ele se torna uma barreira real contra a concorrência, simplesmente porque os rivais não conseguem comprá-lo nem copiá-lo com facilidade. Conforme sintetiza o próprio autor:

> Para possuir esse potencial, um recurso da firma deve apresentar quatro atributos: (a) deve ser valioso, no sentido de que explora oportunidades e/ou neutraliza ameaças no ambiente da firma; (b) deve ser raro entre os concorrentes atuais e potenciais da firma; (c) deve ser imperfeitamente imitável; e (d) não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes para esse recurso que sejam valiosos, mas que não sejam raros ou imperfeitamente imitáveis. Esses atributos dos recursos da firma podem ser considerados indicadores empíricos do grau de heterogeneidade e imobilidade desses recursos e, consequentemente, de sua utilidade para gerar vantagens competitivas sustentáveis. (BARNEY, 1991, p. 105-106, tradução nossa).

Acompanhando a evolução da RBV, Barney (2001) fez um balanço dos dez anos que sucederam seu artigo histórico, passando a limpo a evolução da teoria, suas principais conquistas e as polêmicas que surgiram no meio do caminho. O pesquisador pondera que, embora a vertente tenha evoluído ao clarear o papel dos recursos no desempenho das empresas, ela também enfrentou questionamentos pertinentes. Entre os pontos fracos apontados pela academia estavam as dificuldades em conceituar com precisão o que seria um recurso estratégico, a complexidade para mensurar tais ativos e o risco de se criar justificativas que explicassem o sucesso das firmas apenas olhando para o passado (BARNEY, 2001, p. 644-647). Para rebater essas críticas, Barney sustenta que a RBV não funciona como uma fórmula determinista de sucesso, mas sim como um mapa analítico voltado a decifrar como as assimetrias internas de cada negócio geram desempenhos discrepantes quando confrontadas com as condições reais do mercado (BARNEY, 2001, p. 648-649).

Nessa mesma linha de consolidação, Madhani (2010) traça um panorama robusto da RBV, reforçando seu papel de destaque na vanguarda do pensamento estratégico moderno. O autor ilustra que a teoria refinou suas fronteiras ao longo dos anos: ela deixou de focar estritamente na mera posse ou controle de ativos físicos para lançar luz sobre as chamadas capacidades organizacionais, um ecossistema que envolve conhecimento prático, processos, competências coletivas e inteligência intangível. Sob essa lente, a vantagem competitiva duradoura deixa de ser uma consequência direta de "ter" recursos valiosos e passa a depender de como a empresa consegue orquestrar, fundir e extrair valor desses recursos de forma mais ágil que seus rivais. Essa visão revigora o fôlego da RBV para explicar a dinâmica de mercados contemporâneos, onde a inovação constante, a aceleração tecnológica e o capital intelectual contribuem para a evolução das firmas.

O peso acadêmico e a consolidação da RBV ganham mais expressão quando analisados sob a ótica de estudos bibliométricos que mapeiam seu impacto na literatura de gestão e estratégia. Ao investigarem essa trajetória, Ferreira et al. (2016) apontam o clássico artigo de Barney (1991) como um dos pilares mais influentes e estruturantes de toda a pesquisa baseada em recursos. O estudo deixa clara a centralidade de conceitos-chave como a heterogeneidade dos recursos, a busca por vantagens competitivas duradouras e o papel das capacidades organizacionais, na pavimentação dos caminhos teóricos que a área trilhou desde então. O diagnóstico dos autores revela que a RBV se manteve no topo das abordagens mais adotadas para explicar variáveis de desempenho corporativo, processos de inovação e movimentos de internacionalização. Isso ocorre, essencialmente, porque a teoria fornece um instrumental analítico afiado para investigar a engrenagem interna por trás do sucesso das firmas: como elas convertem insumos intangíveis em diferenciais de mercado reais.

É com base nessa articulação conceitual que o mindset empreendedor, quando encarado como uma capacidade cognitiva trabalhada por vivências, conhecimentos e aprendizado contínuo, se projeta como um legítimo recurso imaterial estratégico à luz da RBV. A natureza desse constructo é profundamente complexa, socialmente tecida e atrelada ao histórico singular de cada indivíduo e organização. Essas características impõem uma severa barreira de imitação

para a concorrência, o que o enquadra diretamente nas exigências de perenidade e diferenciação desenhadas pela teoria de Barney(1991). Contudo, o cenário competitivo de hoje exige ir além: sustentar essa posição de destaque não é apenas uma questão de aprimorar a eficiência de portas para dentro. Passa, obrigatoriamente, pela habilidade da firma em conquistar legitimidade social e dar respostas consistentes às urgências ambientais.

Investigar os pilares da competitividade no cenário atual impõe reconhecer que as organizações não operam em um vácuo. Elas estão inseridas em ecossistemas dinâmicos, nos quais dependem de insumos externos, conexões institucionais e do respaldo constante de múltiplos grupos de interesse. Sob esse olhar, a Teoria da Dependência de Recursos joga luz sobre a interface entre a firma e seu entorno, sustentando que a sobrevivência e a performance organizacional estão atreladas à capacidade de obter recursos controlados por terceiros. Ao aprofundarem essa dinâmica, Casciaro e Piskorski (2005) pontuam que a dependência decorre diretamente de assimetrias nas relações de troca, nas quais o domínio sobre ativos críticos confere maior poder a certos agentes. Para os pesquisadores, decifrar esse jogo de forças exige ir além da dependência unilateral, investigando os caminhos pelos quais as empresas absorvem as restrições ambientais, gerenciam disputas de poder e mitigam as vulnerabilidades associadas à exposição externa.

Diante desse cenário, fica claro que a resiliência de um negócio não se resume à soma de seus recursos internos; ela passa pela habilidade de costurar alianças estratégicas com as forças que o cercam. É nessa engrenagem que a legitimidade social se consolida como um ativo intangível de grande valor. Afinal, contar com a anuência de clientes, investidores, comunidades locais e demais *stakeholders* dita diretamente a facilidade com que a empresa capta oportunidades, sela parcerias estratégicas e protege sua continuidade operacional. Desse modo, a agenda da sustentabilidade ultrapassa o mero cumprimento de normas ou respostas prontas às pressões sociais. Ela assume uma função puramente estratégica: a adoção consistente de boas práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) atua como um escudo capaz de atenuar dependências críticas, blindar a reputação e, em última análise, revigorar a posição competitiva da organização no mercado.

Essa sinergia entre a estratégia focada em recursos e a agenda da sustentabilidade ganha fôlego no trabalho de Bhandari, Ranta e Salo (2022). Os autores propõem uma articulação teórica robusta que conecta a Visão Baseada em Recursos (RBV), o capitalismo de *stakeholders* e as práticas ESG. Sob essa ótica, a sobrevivência e o diferencial competitivo no mercado contemporâneo dependem diretamente de quão profundamente a firma está inserida (*embedded*) nas esferas ecológica, social e de governança. Longe de serem meras obrigações, essas dimensões passam a atuar como verdadeiras nascentes de geração de valor estratégico.

Essa abordagem nos convida a entender que a atividade empresarial não opera de forma estanque, isolada de seu entorno socioambiental; ao contrário, ela faz parte de uma ampla teia de interdependência. Para ilustrar essa simbiose, os pesquisadores enfatizam que “a humanidade e a economia global estão inseridas na natureza e não o contrário” (BHANDARI; RANTA; SALO, 2022, p. 1526, tradução nossa). A partir desse entendimento, ativos intangíveis ligados à confiança mútua, à solidez reputacional, ao diálogo transparente com as partes interessadas e ao pacto socioambiental deixam a periferia da gestão. Eles passam a ser interpretados como capacidades dinâmicas e diferenciais estratégicos decisivos, capazes de blindar e destacar a organização em mercados altamente competitivos.

A contribuição de Bhandari, Ranta e Salo (2022) amplia os limites teóricos da RBV ao demonstrar que a sustentabilidade e a legitimidade social também funcionam como fortes motores de diferenciação estratégica, superando a visão tradicional de que o diferencial competitivo se limita ao controle de ativos internos. Ao criticarem a tendência histórica de enxergar a ecologia e a sociedade como meros apêndices acoplados à economia, os autores propõem uma inversão de paradigma ao defenderem que “a firma está inserida na sociologia e

na ecologia da biosfera" (BHANDARI; RANTA; SALO, 2022, p. 1527). Sob essa ótica, a competitividade deixa de ser um reflexo exclusivo da extração de eficiência interna e passa a exigir que a organização gere valor em perfeita sintonia com os sistemas dos quais se alimenta, definindo a empresa de sucesso não apenas como aquela que retém ativos escassos, mas como a que consegue tecer conexões de longo prazo com seu ecossistema e equilibrar o retorno financeiro com as crescentes demandas socioambientais do entorno.

Nessa engrenagem de transição, a figura do empreendedor desponta como o agente central para decifrar e transpor os desafios inerentes à consolidação de negócios sustentáveis. Ao investigarem essas barreiras sob o prisma da RBV, Agrawal et al. (2025) apontam que a virada de chave rumo a práticas sustentáveis e inovadoras costuma esbarrar em limitações severas de capital, lacunas de conhecimento técnico, defasagem tecnológica e falta de competências organizacionais estruturadas. Diante desse quadro de escassez, a agência e a capacidade cognitiva do empreendedor tornam-se o recurso mais crítico da firma, atuando como o elemento dinâmico capaz de identificar brechas de mercado, recombinar ativos existentes com engenhosidade e arquitetar soluções que viabilizem, simultaneamente, o desempenho econômico e o impacto socioambiental positivo.

A partir deste olhar, o mindset empreendedor se projeta como uma ferramenta estratégica vital para transpor os obstáculos ligados à sustentabilidade, pois dita diretamente como o tomador de decisão mapeia oportunidades, processa restrições e articula seus ativos. Essa predisposição para agir em cenários incertos, desenhar respostas criativas e extrair a máxima eficiência de recursos limitados converge diretamente com os fundamentos da RBV. O alinhamento é ainda mais evidente em contextos em que a inovação verde depende substancialmente da habilidade de recombinar os meios existentes, superando a necessidade de grandes aportes de capital financeiro ou infraestrutura física.

A sustentabilidade, consequentemente, passa a ser integrada na própria essência da estratégia de vantagem competitiva, deixando de figurar como mera reação defensiva às pressões de mercado. Ao conectar a teoria da dependência de recursos, a RBV e a busca por legitimidade institucional, fica claro que a sobrevivência a longo prazo das organizações exige o aprimoramento de competências dinâmicas, aptas a equilibrar a eficiência econômica com a integridade socioambiental e a gestão contínua do relacionamento com seus diversos públicos.

4 Análise dos resultados e discussões

Com base no resgate teórico estruturado nas seções anteriores, esta pesquisa propõe um modelo conceitual que integra e conecta quatro pilares complementares: a transformação digital, o mindset empreendedor, a Visão Baseada em Recursos (RBV) e a sustentabilidade. A união dessas vertentes se ampara no fato de que o cenário competitivo atual é pautado por muito dinamismo, incertezas e pela exigência de uma adaptação ágil. Como bem equaciona Vial (2019), esse fenômeno redesenha a dinâmica corporativa de modo profundo, uma vez que a adoção de tecnologias digitais gera rupturas e reconfigurações nas estruturas internas, nos fluxos operacionais e nos próprios modelos de geração de valor das firmas. Sob essa ótica, a tecnologia em si não atua como garantia de diferencial de mercado; seu sucesso estratégico depende, essencialmente, da destreza dos líderes em ler as transições do mercado, cultivar novas habilidades e remanejar os ativos corporativos frente a cenários em mutação permanente (WARNER; WÄGER, 2019).

Nesse desenho teórico, o modelo conceitual posiciona o mindset empreendedor como um ativo imaterial crítico do gestor, cuja força motriz se traduz na identificação de oportunidades, na tomada de decisão sob riscos, na busca por aprendizado prático e na coordenação dos recursos disponíveis. Alinhado a essa visão, o estudo de Daspit, Fox e Findley (2023) define o mindset empreendedor como uma estrutura cognitiva orientada a gerar valor

por meio do mapeamento de oportunidades de negócios, da capacidade de decidir com dados restritos e da resiliência para evoluir em ambientes voláteis. Desse modo, o constructo se descola de uma leitura puramente comportamental ou estática; ele se consolida como uma competência cognitiva estruturada que dita a percepção de mercado do empreendedor e, por consequência, orienta os rumos estratégicos de toda a organização.

Sob esse modelo, a Visão Baseada em Recursos (RBV) se consolida como a estrutura teórica adotada para decifrar de que maneira esse ativo intangível impulsiona um diferencial competitivo de longo prazo. Na definição seminal de Barney (1991), os recursos de potencial estratégico são caracterizados por sua capacidade de gerar valor, sua raridade, sua resistência à imitação e pela ausência de equivalentes no mercado — propriedades que dão suporte para a empresa sustentar uma posição de liderança. O mindset empreendedor, portanto, se encaixa nessa categoria de recurso estratégico ao se apresentar indissociável da figura do gestor. Sua sofisticada arquitetura cognitiva, fortemente moldada pela bagagem e trajetórias individuais, dita o modo como outros insumos são articulados na firma, criando uma barreira de replicação quase intransponível para os concorrentes.

Contudo, as exigências do mercado atual evidenciam que o sucesso comercial não se limita à otimização de processos internos ou à detenção de ativos exclusivos. Ele depende, em igual medida, do alinhamento ético e legítimo da organização com seus diversos públicos. É por essa razão que a sustentabilidade se funde ao planejamento estratégico do negócio, transformando a atuação nas frentes ambiental, social e de governança (ESG) em uma autêntica alavanca competitiva. Ao aprofundarem essa premissa, Bhandari, Ranta e Salo (2022) sustentam que a fusão entre a RBV, o capitalismo de *stakeholders* e a agenda ESG expande as fronteiras tradicionais dos recursos estratégicos. Os autores provam que o enraizamento da firma nos sistemas ecológicos, sociais e regulatórios (*embeddedness*) atua como um fator decisivo para potencializar a geração de valor e blindar sua reputação competitiva.

A integração da frugalidade a essa modelagem teórica consolida o entendimento do mindset empreendedor como um vetor estratégico capaz de otimizar a articulação e a fusão de ativos em cenários de forte escassez e volatilidade. Na perspectiva de Michaelis, Pollack e Carr (2017), os líderes orientados por essa postura frugal conseguem arquitetar saídas inovadoras mesmo sob severas limitações de orçamento, tecnologia ou infraestrutura física, ressignificando barreiras materiais em oportunidades reais de geração de valor. Sob a ótica da RBV, essa destreza amplifica o peso estratégico do mindset do gestor, dado que impulsiona o aproveitamento máximo do portfólio de recursos da organização e fomenta o surgimento de capacidades tácitas, de baixíssima replicabilidade no mercado. Em meio aos imperativos da transformação digital e à pressão por agendas sustentáveis, a frugalidade se descola de uma mera conduta de corte de gastos corporativos; ela ascende ao papel de uma competência cognitiva direcionada à inovação contínua, à flexibilidade de rotinas e à manutenção de um diferencial competitivo duradouro.

Desse modo, a estrutura conceitual desenhada por este estudo coloca o mindset empreendedor, na condição de recurso imaterial, direcionando a habilidade da firma para orquestrar e recombinar ativos estratégicos sob a lógica da RBV, construindo o caminho para um diferencial competitivo duradouro. Essa posição de destaque se consolida e ganha musculatura à medida que a organização conquista legitimidade por meio da sustentabilidade. Toda essa engrenagem se desenvolve sob o pano de fundo da transformação digital, um vetor que, ao mesmo tempo em que abre novas vias para a inovação, intensifica a cobrança por flexibilidade estratégica e por condutas corporativas socioambientalmente responsáveis.

Como reflexo dessa integração de forças, o encadeamento das variáveis que sustentam este *framework* analítico assume a seguinte configuração:

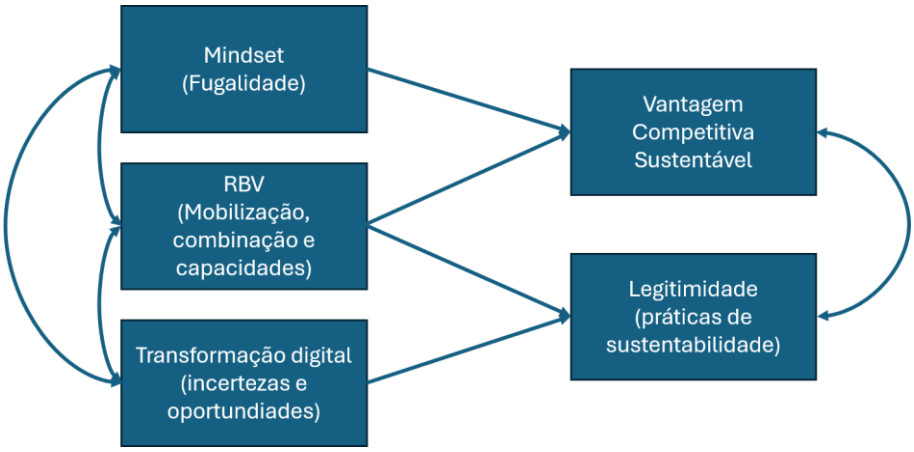


Figura 1 – Framework analítico proposto

Este desenho metodológico sintetiza a entrega teórica da pesquisa ao defender que a competitividade na atualidade rompe com a dependência exclusiva dos ativos sob controle direto da firma. Ela passa a demandar, fundamentalmente, a habilidade cognitiva do empreendedor para decifrar as oscilações do entorno, mapear oportunidades latentes, converter gargalos em alavancas estratégicas e canalizar recursos para a geração de valor compartilhado, tanto econômico quanto socioambiental.

Cabe destacar que a sustentabilidade deixa de figurar como mero subproduto ou consequência passiva da vantagem competitiva conquistada. Em vez disso, ela atua como um elemento ativo de retroalimentação desse ciclo. Ao consolidar sua legitimidade perante os *stakeholders* por meio de ações consistentes nas frentes ambiental, social e de governança, a organização estreita laços estratégicos, facilita sua captação de insumos externos e blinda seu posicionamento de mercado frente ao tempo. Configura-se, assim, uma dinâmica circular de reforço mútuo entre competitividade e sustentabilidade, operando sob o cenário de transição digital e de estreita interdependência que define os ecossistemas de negócios contemporâneos.

5 Considerações finais

O propósito central desta investigação residiu em responder a uma pergunta fundamental: de que maneira o mindset empreendedor, interpretado como um ativo estratégico sob a lente da Visão Baseada em Recursos (RBV), atua como fator de competitividade organizacional diante da sustentabilidade e da transformação digital? Ao recorrer à metodologia de revisão integrativa da literatura, as evidências revelam que a força competitiva na atualidade transcende a mera posse de ativos tangíveis ou a simples adoção de ferramentas tecnológicas. Ela repousa, substancialmente, na competência cognitiva do gestor para mapear oportunidades latentes, articular e recombinar recursos escassos, adaptar-se a ambientes de alta volatilidade e estreitar laços de confiança com seus múltiplos *stakeholders*. Sob esse olhar, a mentalidade empreendedora converge com as premissas da RBV ao se consolidar como um recurso intangível diferenciador, com potencial para sustentar uma posição de destaque no mercado.

A principal entrega teórica deste trabalho concentra-se na proposição de um modelo conceitual (*framework*) estruturado para integrar essas diferentes vertentes analíticas em uma arquitetura unificada. No entanto, o processo de sistematização dessas pontes teóricas revelou desafios metodológicos complexos. A literatura científica acerca do mindset empreendedor ainda se apresenta de forma fragmentada, caracterizada por uma ampla variação de definições conceituais e métricas de análise entre os pesquisadores. Ademais, embora as discussões sobre

transformação digital, sustentabilidade, RBV e empreendedorismo individualmente desfrutem de expressiva popularidade acadêmica, sua convergência nos estudos organizacionais contemporâneos permanece incipiente e dispersa. Daí emerge o valor de uma costura conceitual sistemática, capaz de elucidar o nexo de interdependência que une esses pilares no contexto dos negócios modernos.

No *framework* conceitual proposto, a transformação digital é posicionada como o elemento macroambiental que impulsiona a volatilidade dos mercados e, simultaneamente, viabiliza novas oportunidades de geração de valor. Dentro desse grande ecossistema, o mindset empreendedor atua como a força motriz capaz de coordenar e recombinar os ativos organizacionais sob lógicas inovadoras. Essa habilidade cognitiva fomenta o desenvolvimento de capacidades internas diferenciadas que dão suporte à vantagem competitiva. Para que esse posicionamento estratégico se perpetue no tempo, contudo, a organização deve conquistar legitimidade social perante seu entorno, um ativo obtido por meio da incorporação sistêmica de práticas de sustentabilidade e critérios ESG. Evidencia-se, assim, que a performance financeira e a responsabilidade socioambiental não são excludentes, mas dimensões complementares de uma mesma equação de valor.

Essa arquitetura conceitual abre caminhos promissores para futuras investigações. Por um lado, abordagens de natureza quantitativa podem operacionalizar as variáveis propostas no modelo para testar empiricamente suas correlações e validar as hipóteses formuladas em diferentes escalas e contextos de mercado. Por outro, investigações qualitativas em profundidade, como estudos de caso múltiplos, têm o potencial derevelar como essa dinâmica de recombinação de recursos se materializa no cotidiano operacional e nas tomadas de decisão diárias de setores econômicos específicos, capturando as ideias subjetivas desse processo.

Em última análise, o valor central desta pesquisa reside em aproximar debates teóricos frequentemente apartados na literatura de negócios,oferecendo uma perspectiva integrada sobre a competitividade na interseção entre as eras digital e sustentável. Embora o modelo desenhado se configure inicialmente como um esforço teórico que carece de escrutínio empírico contínuo, ele se estabelece como uma base consistente para recolocar o fator humano, a intencionalidade e a agência do empreendedor no centro da explicação sobre o desempenho e a sobrevivência das firmas no mercado contemporâneo.

6 Referências

Agrawal, R., Samadhiya, A., Banaitis, A., & Kumar, A. (2025). Entrepreneurial barriers in achieving sustainable business and cultivation of innovation: A resource-based view theory perspective. *Management Decision*, *63*(4), 1207–1228.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120.

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, *27*(6), 643–650.

Bhandari, K. R., Ranta, M., & Salo, J. (2022). The resource-based view, stakeholder capitalism, ESG, and sustainable competitive advantage: The firm's embeddedness into ecology, society, and governance. *Business Strategy and the Environment*, *31*(4), 1525–1537.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, *37*(2), 471–482.

Booth, A., Sutton, A., Clowes, M., & Martyn-St James, M. (2021). *Systematic approaches to a successful literature review* (3rd ed.). SAGE Publications.

Carvalho, M. M., & Laurindo, F. J. B. (2007). *Estratégia competitiva: Dos conceitos à implementação* (Vol. 1). Atlas.

Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, *50*(2), 167–199.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, *4*(16), 386–405.

Daspit, J. J., Fox, C. J., & Findley, S. K. (2023). Entrepreneurial mindset: An integrated definition, a review of current insights, and directions for future research. *Journal of Small Business Management*, *61*(1), 12–44.

Ferreira, M. P., Serra, F. R., Costa, B. K., & Almeida, M. (2016). A bibliometric study of the resource-based view (RBV) in international business research using Barney (1991) as a key marker. *Innovar*, *26*(61), 131–144.

Haynie, J. M., & Shepherd, D. A. (2009). A measure of adaptive cognition for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*(3), 695–714.

Liñán, F., & Chen, Y.-W. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*(3), 593–617.

Madhani, P. M. (2009). Resource based view (RBV) of competitive advantage: An overview. In P. Madhani (Ed.), *Resource based view: Concepts and practices* (pp. 3–22). Icfai University Press.

Michaelis, T. L., Pollack, J. M., & Carr, J. C. (2017). *Frugality in emerging organizations: A psychological perspective of resourcefulness in entrepreneurship contexts*.

Michaelis, T. L., McKelvie, A., Pollack, J. M., Hu, X., & Carr, J. C. (2021). Metacognition and entrepreneurial action: The mediating role of a strategic mindset on promoting effort and innovative behavior in frugal entrepreneurs. *Journal of Business Venturing Insights*, *16*, Article e00199, 1–10.

Schumpeter, J. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico*. Abril.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Souza, M. T. de, Silva, M. D. da, & Carvalho, R. de. (2010). Revisão integrativa: O que é e como fazer. *Einstein (São Paulo)*, *8*(1), 102–106. https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134

Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, *4*(3), 356–367. https://doi.org/10.1177/1534484305278283

Ugwuanyi, C. S., Okeke, O. A., & Ene, C. U. (2019). Factorial validation of entrepreneurship mindset scale of science education undergraduate students. *International Journal of Studies in Education*, *16*(2), 251–267.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, *122*, 889–901.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, *28*(2), 118–144.

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, *52*(3), 326–349.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171–180.

Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, *52*(5), 546–553. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x