



CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DE UM NEGÓCIO: CAPITAL E CONHECIMENTO COMO PILARES FUNDAMENTAIS

Ronaldo Rangel; FGV-SP; rrangel@fgvmail.br
Marcos Molina; PUC-Rio; marcos@grupomolina.com.br
Luiz Paulo Moreira Lima; PUC-Rio; luizpaulo@grupomolina.com.br

RESUMO

O presente estudo analisa a interdependência entre capital e conhecimento como fatores determinantes da sobrevivência e do sucesso de pequenos negócios no setor de serviços no Brasil. A pesquisa, de natureza qualitativa e teórico-conceitual, fundamenta-se em uma revisão integrativa da literatura publicada entre 2000 e 2025, abrangendo autores clássicos e contemporâneos da administração e do empreendedorismo. Os resultados evidenciam que a sinergia entre recursos financeiros e competências técnicas/gerenciais não apenas fortalece a competitividade, mas também amplia a capacidade de inovação, a fidelização de clientes e a longevidade organizacional. O estudo destaca ainda o papel dos ecossistemas empreendedores locais, das políticas públicas e da transformação digital como elementos mediadores que potencializam esse equilíbrio. Conclui-se que capital e conhecimento devem ser compreendidos como pilares estratégicos e interdependentes para a sustentabilidade empresarial em um ambiente marcado por volatilidade e mudanças tecnológicas aceleradas.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Capital e conhecimento; Pequenos negócios de serviços.

Data de recebimento: 10/10/2025

Data do aceite de publicação: 04/11/2025

Data da publicação: 26/12/2025

ARTIGO CIENTÍFICO

CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DE UM NEGÓCIO:
CAPITAL E CONHECIMENTO COMO PILARES FUNDAMENTAIS

CONDITIONS FOR BUSINESS SUCCESS: CAPITAL AND KNOWLEDGE AS FUNDAMENTAL PILLARS

ABSTRACT

This study analyzes the interdependence between capital and knowledge as determining factors for the survival and success of small businesses in the service sector in Brazil. The research, qualitative and theoretical-conceptual in nature, is based on an integrative review of the literature published between 2000 and 2025, encompassing both classical and contemporary authors in management and entrepreneurship. The results show that the synergy between financial resources and technical/managerial competencies not only strengthens competitiveness but also enhances innovation capacity, customer loyalty, and organizational longevity. The study also highlights the role of local entrepreneurial ecosystems, public policies, and digital transformation as mediating elements that reinforce this balance. It is concluded that capital and knowledge should be understood as strategic and interdependent pillars for business sustainability in an environment marked by volatility and accelerated technological change.

Keywords: Entrepreneurship; Capital and knowledge; Small service businesses

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo de pequeno porte tem se consolidado como um dos pilares do desenvolvimento econômico e social no Brasil, tanto pela geração de empregos quanto pela democratização das oportunidades de renda. Segundo dados do IBGE (2023) e do SEBRAE (2023), as micro e pequenas empresas (MPEs) representam aproximadamente 99% dos estabelecimentos formais e respondem por parcela expressiva da criação de postos de trabalho. Apesar de sua relevância econômica, a taxa de mortalidade empresarial permanece elevada, com um contingente significativo de negócios encerrando atividades antes de completar três anos de operação.

Diversos autores apontam que as causas desse fenômeno estão associadas a dois fatores centrais e interdependentes: a escassez de capital financeiro e a deficiência de conhecimento gerencial e técnico (DRUCKER, 2002; DORNELAS, 2018; CHIAVENATO, 2014). Em grande parte dos casos, empreendedores iniciam seus negócios sem planejamento adequado, desconhecendo exigências operacionais, legais e mercadológicas do setor. Outros, ainda que dominem o ofício técnico — como no caso de profissionais de estética, saúde, manutenção e bem-estar —, carecem de competências administrativas básicas para especificar serviços, controlar custos e planejar o crescimento de forma sustentável (KOTLER; KELLER, 2019).

Drucker (2011) argumenta que o sucesso empresarial depende menos da sorte e mais da capacidade de transformar conhecimento em ação produtiva. Essa perspectiva é reforçada por Barney (1991), ao afirmar que a vantagem competitiva sustentável decorre da posse e da aplicação eficaz de recursos valiosos, raros e inimitáveis — entre os quais o conhecimento organizacional ocupa posição central. Contudo, tais competências intelectuais, sem suporte financeiro adequado, raramente se convertem em resultados econômicos duradouros.

O inverso também é verdadeiro: empresas bem capitalizadas, mas desprovidas de know-how, tendem a desperdiçar recursos em decisões equivocadas e estratégias de curto prazo. Assim, a relação entre capital e conhecimento se apresenta como um paradoxo gerencial — é preciso dispor de recursos financeiros para sustentar a operação, mas também de conhecimento técnico e estratégico para utilizá-los de forma eficiente.

ARTIGO CIENTÍFICO

CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DE UM NEGÓCIO: CAPITAL E CONHECIMENTO COMO PILARES FUNDAMENTAIS

Esse dilema é particularmente evidente no setor de serviços, que inclui atividades intensivas em mão de obra e contato direto com o cliente, como salões de beleza, clínicas estéticas e odontológicas, consultórios, pet shops, academias e barbearias modernas. Nesses segmentos, o capital viabiliza infraestrutura, equipamentos e marketing, enquanto o conhecimento garante qualidade, inovação e fidelização (LOVELOCK; WRIGHT, 2001; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

O problema de pesquisa que orienta este estudo pode ser formulado nos seguintes termos: como o equilíbrio entre capital e conhecimento influencia o sucesso e a sobrevivência de pequenos negócios de serviços? O objetivo geral é analisar teoricamente a interação entre recursos financeiros e conhecimento aplicado como determinantes da sustentabilidade empresarial em pequenos empreendimentos de serviços. Especificamente, pretende-se: (a) discutir o papel do capital na viabilidade e expansão; (b) examinar o conhecimento como ativo estratégico e fator de inovação; e (c) propor um modelo conceitual que relate as duas variáveis em um sistema de equilíbrio dinâmico.

A relevância científica deste artigo reside em sua contribuição teórica à literatura de empreendedorismo e gestão de pequenos negócios, ao integrar abordagens da Resource-Based View (RBV) e da teoria do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TEECE, 2007) aplicadas ao contexto de micro e pequenas empresas. No campo prático, a pesquisa oferece subsídios para empreendedores, gestores e instituições de apoio na formulação de estratégias de capacitação e financiamento orientadas à sustentabilidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Papel do Capital no Desempenho e na Sobrevivência Organizacional

O capital é tradicionalmente reconhecido como elemento estruturante tanto da teoria econômica quanto da administração empresarial. Desde a economia clássica, autores originais do pensamento econômico já destacavam que recursos financeiros deveriam ser vistos como alicerces para a produção, possibilitando a aquisição de infraestrutura, insumos, mão de obra e tecnologia (SMITH, 1983; MARSHALL, 1982). Drucker (2011) observa, contudo, que o dinheiro, por si só, é um recurso “inerte” e somente se torna produtivo quando vinculado a objetivos claros e associado ao conhecimento.

Nos pequenos negócios de serviços — como barbearias, salões de beleza, clínicas, academias, restaurantes e consultórios —, o capital desempenha papel imediato e decisivo: garante acesso a instalações adequadas, investimentos em marketing, aquisição de softwares de gestão e insumos tecnológicos. Esse aporte inicial cria condições mínimas para a competitividade, mas sua ausência fragiliza a operação, restringindo a capacidade de atrair clientes e de se posicionar em mercados cada vez mais exigentes.

Dornelas (2018) complementa ao afirmar que o sucesso empresarial resulta da articulação entre oportunidade, capital, competência e execução. Sem a presença do capital — seja na forma de financiamento bancário, investidores-anjo ou reinvestimento de lucros —, as demais dimensões ficam comprometidas. Nesse sentido, autores da literatura de *fatores críticos de sucesso* (SHONESY et al., 1998) já destacavam que a insuficiência de capital inicial é uma das principais causas da mortalidade precoce das empresas.

ARTIGO CIENTÍFICO

CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DE UM NEGÓCIO: CAPITAL E CONHECIMENTO COMO PILARES FUNDAMENTAIS

Além disso, estudos recentes sobre capital social (SALGUERO, 2025; ERICES-OCAMPO, LUBBERS et ADAMS, 2025) mostram que o capital financeiro, embora indispensável, tende a ser potencializado quando articulado a redes de relacionamento que facilitam crédito, parcerias e acesso a mercados. Assim, o capital, embora não seja suficiente por si só, constitui um dos fatores de maior impacto na sobrevivência e expansão de negócios emergentes, funcionando como combustível inicial e sustentação de médio prazo.

2.2 O Conhecimento como Ativo Estratégico e Fator de Inovação

A chamada “virada cognitiva” nas ciências da administração deslocou o foco da análise organizacional dos recursos tangíveis (como capital físico e financeiro) para os intangíveis, em especial o conhecimento. Chiavenato (2014) salienta que o conhecimento organizacional é o recurso mais difícil de ser copiado, funcionando como verdadeiro diferencial competitivo. A Resource-Based View (RBV), consolidada por Barney (1991), sustenta que ativos valiosos, raros, inimitáveis e organizados — entre os quais o conhecimento ocupa papel central — são a base da vantagem competitiva sustentável.

No setor de serviços, marcado pela intensidade relacional com clientes, o domínio técnico e a gestão eficiente tornam-se ainda mais decisivos. A qualidade do atendimento, a fidelização da clientela e a capacidade de inovar em processos dependem diretamente da base cognitiva do empreendedor e de sua equipe. Drucker (2002) reforça essa visão ao argumentar que o planejamento eficaz é o mecanismo pelo qual oportunidades se transformam em resultados, e esse planejamento é inseparável da capacidade cognitiva dos gestores.

Autores como Cohen e Levinthal (1990) introduziram o conceito de *absorptive capacity*, demonstrando que a habilidade de reconhecer, assimilar e aplicar novos conhecimentos é determinante para a inovação e o desempenho organizacional. Essa perspectiva foi ampliada por Zahra e George (2002), ao diferenciarem capacidades potenciais (aquisição e assimilação) das realizadas (transformação e exploração), o que ajuda a compreender por que pequenas empresas de serviços que investem em capacitação e aprendizado contínuo tendem a apresentar maior longevidade.

Na mesma linha, Unger et al. (2011), em meta-análise sobre capital humano e sucesso empreendedor, demonstram que variáveis como experiência, educação e habilidades específicas têm impacto direto sobre o desempenho de novos negócios. Esse achado é corroborado por McGuirk et al. (2015), que identificaram a educação formal como fator que eleva significativamente a sobrevivência de pequenas empresas.

Além disso, em um cenário de rápidas transformações digitais, o conhecimento em áreas como marketing digital, análise de dados e experiência do cliente tornou-se ativo estratégico para a sobrevivência. Enquanto o capital pode permitir a aquisição de equipamentos e softwares, somente o conhecimento garante sua utilização eficaz (LAPERCHÉ; LIU, 2013). O conhecimento, portanto, não é apenas um recurso complementar, mas o fator que determina a eficácia do uso do capital.

ARTIGO CIENTÍFICO

CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DE UM NEGÓCIO: CAPITAL E CONHECIMENTO COMO PILARES FUNDAMENTAIS

Por fim, estudos de Grandinetti (2016) e Epure et al. (2022) enfatizam que, em contextos de escassez de recursos, o conhecimento assume papel ainda mais crítico, orientando as percepções e as decisões dos empreendedores frente às mudanças ambientais. Desse modo, em pequenos negócios de serviços, o conhecimento é tanto um ativo estratégico quanto uma alavancade inovação, ampliando a capacidade de competir em ambientes marcados por volatilidade e transformação tecnológica acelerada.

2.3 Integração entre Capital e Conhecimento: Um Modelo Conceitual de Equilíbrio

Embora o capital e o conhecimento possam ser analisados de forma isolada, a literatura contemporânea evidencia que é na interação entre ambos que reside o verdadeiro determinante da sobrevivência e do sucesso organizacional. A teoria dos recursos e capacidades (*Resource-Based View*, BARNEY, 1991) já apontava que ativos estratégicos raros e inimitáveis produzem vantagem competitiva quando organizados de modo coerente. Nesse sentido, o capital (recurso financeiro) e o conhecimento (recurso intangível) não podem ser entendidos como variáveis independentes, mas como pilares interdependentes que se reforçam mutuamente.

Autores já clássicos como Cohen e Levinthal (1990) demonstram que a disponibilidade de capital não garante inovação, pois a absorptive capacity — a capacidade de reconhecer, assimilar e aplicar novos conhecimentos — é indispensável para transformar recursos em resultados. Zahra e George (2002) reforçam que o conhecimento organiza a forma como os recursos são aplicados, convertendo capital em inovação e diferenciação competitiva. Assim, o conhecimento funciona como “mecanismo ativador” do capital, ao passo que o capital confere condições para que o conhecimento seja continuamente atualizado, disseminado e aplicado.

No contexto dos pequenos negócios de serviços, essa complementaridade assume forma concreta. Por exemplo, uma clínica de estética pode investir em equipamentos de ponta (capital), mas sem treinamento técnico adequado (conhecimento) o retorno desse investimento será limitado. Da mesma forma, uma consultoria pode dispor de ampla expertise metodológica (conhecimento), mas sem recursos para marketing e captação de clientes (capital), sua sobrevivência estará comprometida.

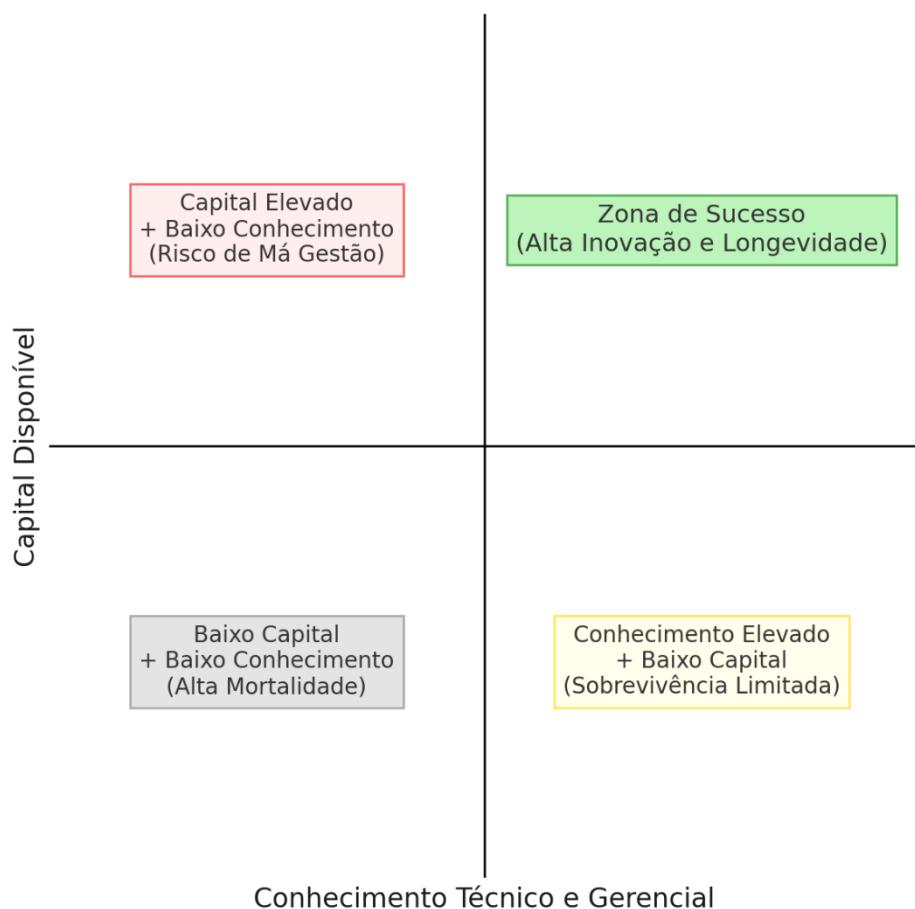
A relação entre capital e conhecimento deve ser entendida como interdependente e dinâmica, e não como duas variáveis isoladas. O equilíbrio entre esses pilares cria um sistema de retroalimentação positiva, no qual o capital potencializa o conhecimento e o conhecimento otimiza o uso do capital.

A partir dessa lógica, pode-se propor um modelo integrado de equilíbrio capital–conhecimento, estruturado em quadrantes. Molima (2025) apresenta um modelo bidimensional que traduz essa interação.

Figura 1 – Modelo Conceitual de Equilíbrio Capital–Conhecimento

ARTIGO CIENTÍFICO

CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DE UM NEGÓCIO: CAPITAL E CONHECIMENTO COMO PILARES FUNDAMENTAIS



Fonte: Adaptado de Molima (2025)

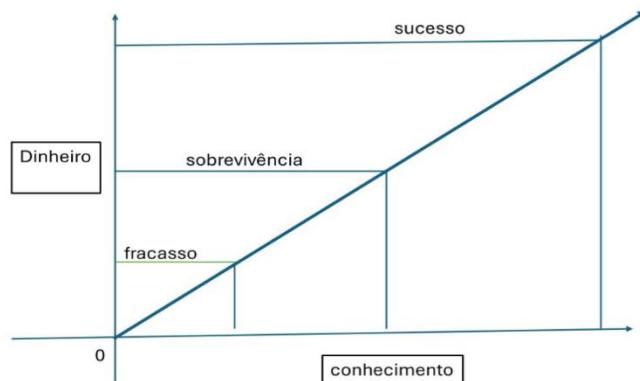
O modelo bidimensional representa a interação entre capital disponível (eixo vertical) e conhecimento técnico e gerencial (eixo horizontal). O quadrante superior direito, denominado *Zona de Sucesso*, evidencia a sinergia entre recursos financeiros e competências cognitivas, condição em que a capacidade de inovação e a longevidade organizacional atingem seu ápice. Os demais quadrantes ilustram cenários de desequilíbrio: capital elevado sem conhecimento (risco de má gestão), conhecimento elevado sem capital (sobrevivência limitada) e ausência de ambos (alta mortalidade).

O modelo proposto, também pode ser apresentado de outra maneira, como a variante apresentada na Figura 2, que talvez melhor demonstre a citada retroalimentação positiva entre capital e conhecimento.

Figura 2 – Variante do Modelo Conceitual de Equilíbrio Capital–Conhecimento

ARTIGO CIENTÍFICO

CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DE UM NEGÓCIO: CAPITAL E CONHECIMENTO COMO PILARES FUNDAMENTAIS



Como se percebe, esse modelo, além de servir como representação conceitual, oferece uma ferramenta prática de diagnóstico. Negócios situados em quadrantes de baixo capital, mas alto conhecimento, tendem a sobreviver pela eficiência gerencial, embora enfrentem limitações de escala. Já aqueles com alto capital e baixo conhecimento frequentemente desperdiçam recursos, caindo em armadilhas de má gestão. O desafio, portanto, está em movimentar-se continuamente em direção ao quadrante superior direito.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é de natureza teórico-conceitual, com abordagem qualitativa e caráter exploratório, fundamentado em uma revisão integrativa da literatura publicada entre 2000 e 2025. A revisão integrativa foi escolhida por sua capacidade de reunir, de forma sistemática, resultados de pesquisas teóricas e empíricas, possibilitando ampliar a compreensão do fenômeno estudado e identificar conexões entre diferentes perspectivas (CAVALCANTE; OLIVEIRA, 2020).

A seleção de fontes contemplou tanto obras clássicas de administração e gestão (DRUCKER, 2002; 2011; CHIAVENATO, 2014; DORNELAS, 2018) quanto contribuições contemporâneas sobre inovação, empreendedorismo e competitividade (KOTLER; KELLER, 2019; MCKINSEY, 2021; MOLIMA, 2025). Foram priorizados estudos relacionados a pequenas empresas e ao setor de serviços, dada sua centralidade no contexto brasileiro e sua relevância econômica e social.

A análise foi conduzida sob três linhas teóricas de referência, que funcionaram como lentes interpretativas:

1. Teoria dos Recursos e Capacidades (RBV) – utilizada para compreender o capital e o conhecimento como recursos estratégicos, valiosos, raros e difíceis de imitar, constituindo fontes de vantagem competitiva (BARNEY, 1991).
2. Capacidades Dinâmicas e Absorptive Capacity – adotadas para interpretar como empresas não apenas detêm recursos, mas desenvolvem a capacidade de renová-los,

ARTIGO CIENTÍFICO

CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DE UM NEGÓCIO: CAPITAL E CONHECIMENTO COMO PILARES FUNDAMENTAIS

assimilá-los e aplicá-los em contextos de mudança (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002).

3. Capital Social e Redes – mobilizadas para discutir como relações interpessoais, confiança e laços de cooperação ampliam o acesso a financiamento, clientes e conhecimento externo, mediando os efeitos de capital e conhecimento sobre o desempenho (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; BURT, 1992).

Dessa forma, a revisão não se restringiu à identificação de convergências, como padrões recorrentes na literatura acerca do papel do capital e do conhecimento, mas também buscou lacunas de pesquisa, especialmente no que diz respeito à integração entre esses dois fatores e ao seu impacto em contextos regionais específicos, como os pequenos negócios de serviços no Brasil.

3.1. Justificativa Metodológica

A escolha da revisão integrativa como procedimento metodológico se justifica por sua maior abrangência e flexibilidade em comparação a outros métodos de revisão. Diferente da revisão sistemática, que privilegia estudos empíricos quantitativos e segue protocolos rígidos, a revisão integrativa possibilita a inclusão simultânea de pesquisas teóricas, conceituais, qualitativas e quantitativas. Esse caráter híbrido permite uma visão mais ampla sobre fenômenos complexos e multidimensionais, como a interação entre capital e conhecimento na sobrevivência e no sucesso de pequenos negócios (CAVALCANTE; OLIVEIRA, 2020).

Outra alternativa metodológica seria a meta-análise, reconhecida por sua robustez estatística ao agregar resultados quantitativos. Contudo, esse método seria limitador para o presente estudo, pois a literatura sobre capital e conhecimento em pequenos negócios de serviços, especialmente no Brasil, ainda carece de séries quantitativas comparáveis. A opção pela revisão integrativa, portanto, foi estratégica para captar tanto os fundamentos teóricos oriundos das abordagens clássicas quanto as contribuições contemporâneas, ainda em construção, sobre inovação, capital humano, capital social e capacidades dinâmicas.

Além disso, ao permitir a identificação de lacunas e a proposição de modelos conceituais, a revisão integrativa oferece condições de avançar não apenas na descrição do estado da arte, mas também na formulação de referenciais teóricos originais, adequados ao contexto de pequenos negócios de serviços no Brasil, caracterizados por forte volatilidade, desafios de financiamento e necessidade de inovação contínua.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO: APLICAÇÕES PRÁTICAS E SETORIAIS

A análise demonstra que o equilíbrio entre capital e conhecimento é mais do que uma abstração teórica: ele se traduz em impactos concretos na sobrevivência e no desempenho de pequenos negócios de serviços. Essa lógica pode ser observada em diferentes segmentos, cada qual com particularidades, mas todos sensíveis à articulação entre recursos tangíveis e intangíveis.

ARTIGO CIENTÍFICO

CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DE UM NEGÓCIO: CAPITAL E CONHECIMENTO COMO PILARES FUNDAMENTAIS

Nos serviços básicos, como salões de beleza, barbearias ou pequenos restaurantes, a ausência de capital pode ser parcialmente compensada pelo conhecimento tácito do empreendedor, pela qualidade do atendimento e pelo relacionamento direto com clientes. Esse é um exemplo do que Nahapiet e Ghoshal (1998) chamam de capital social, em que a rede de confiança com consumidores e fornecedores pode suprir, em parte, a carência de recursos financeiros. Entretanto, sem reinvestimento em infraestrutura, marketing e tecnologia, a capacidade de expansão é limitada, e o risco de estagnação aumenta (PARASURAMAN et al., 1988; LOVELOCK; WRIGHT, 2001). O oposto também ocorre: empreendedores com capital inicial expressivo, mas sem expertise, tendem a desperdiçar recursos em má alocação, enfrentando queda de qualidade e insatisfação da clientela.

Nos serviços especializados, como clínicas de saúde, academias, escritórios de advocacia ou consultorias, o equilíbrio torna-se ainda mais crítico. Nesses casos, a regulação institucional, a exigência de qualificação formal e a necessidade de inovação constante impõem tanto maior volume de capital quanto maior sofisticação do conhecimento. A RBV (Resource-Based View) (BARNEY, 1991) ajuda a compreender por que esses serviços dependem de ativos estratégicos difíceis de imitar, como reputação, expertise técnica e protocolos de qualidade. Aqui, a combinação entre credibilidade e capital investido define não apenas a sobrevivência, mas também o posicionamento competitivo (CHIAVENATO, 2014).

Outro vetor essencial refere-se à digitalização. A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de plataformas digitais, comércio eletrônico e marketing em redes sociais. Empreendedores que investiram apenas em capital — por exemplo, na criação de lojas virtuais —, mas não desenvolveram competências digitais, tiveram dificuldades de obter retorno. Já aqueles que investiram em capacitação em marketing digital, análise de dados e experiência do cliente conseguiram otimizar recursos e ampliar mercados (KOTLER; KELLER, 2019; MCKINSEY, 2021). Sob a ótica das capacidades dinâmicas, esse processo mostra que não basta adquirir ferramentas tecnológicas: é necessário desenvolver a *absorptive capacity* (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002) para transformar capital em inovação e performance sustentável.

Além dos fatores individuais, é necessário considerar os ecossistemas empreendedores locais. Programas de incubação, crédito subsidiado, capacitação oferecida por entidades como o SEBRAE e políticas públicas específicas funcionam como mecanismos que ampliam tanto o capital disponível quanto o conhecimento acessível (ISENBERG, 2011; SEBRAE, 2023). O papel desses ecossistemas conecta-se à noção de capital social ampliado, em que redes institucionais fornecem suporte para reduzir assimetrias e riscos. No Brasil, iniciativas regionais como os polos de inovação tecnológica e os programas de microcrédito produtivo ilustram como o contexto institucional pode ampliar as chances de equilíbrio entre capital e conhecimento.

Portanto, a discussão evidencia que o equilíbrio capital–conhecimento não depende apenas do esforço individual do empreendedor, mas resulta de uma orquestração de múltiplas dimensões: recursos financeiros internos, competências técnicas e cognitivas, capital social relacional e

ARTIGO CIENTÍFICO

CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DE UM NEGÓCIO: CAPITAL E CONHECIMENTO COMO PILARES FUNDAMENTAIS

suporte de ecossistemas. Em um setor tão heterogêneo e dinâmico como o de serviços, a sobrevivência e o sucesso estão associados à capacidade de combinar tais elementos em modelos de negócio adaptáveis, inovadores e sustentáveis no longo prazo.

5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

O estudo demonstrou que a sobrevivência e o sucesso de pequenos negócios de serviços não podem ser explicados apenas pela disponibilidade de capital ou pela posse de conhecimento isoladamente, mas pela interação dinâmica entre esses dois pilares. O capital, em sua dimensão financeira, funciona como combustível inicial e sustentação operacional; entretanto, é o conhecimento — técnico, gerencial e relacional — que orienta o uso eficiente desses recursos, convertendo-os em vantagem competitiva sustentável.

A análise teórica, amparada pela Resource-Based View (RBV), pelas abordagens de capacidades dinâmicas e pelo conceito de capital social e redes, reforça que a vantagem competitiva em pequenos negócios emerge da capacidade de combinar recursos tangíveis e intangíveis de maneira coerente e adaptativa. Essa articulação permite compreender por que empresas com alta dotação de capital, mas baixo conhecimento, enfrentam dificuldades de sobrevivência, enquanto negócios com pouco capital, mas dotados de competências cognitivas sólidas, conseguem resistir, ainda que com limitações de escala.

Do ponto de vista prático, os resultados evidenciam que os empreendedores precisam compreender que investir em formação técnica e gerencial é tão essencial quanto captar recursos financeiros. O equilíbrio entre capital e conhecimento deve ser visto como uma estratégia de longo prazo, capaz de reduzir desperdícios, ampliar a fidelização de clientes e aumentar a resiliência frente às crises. Além disso, a inserção em redes de relacionamento amplia o acesso tanto a financiamento quanto a conhecimento, expandindo as oportunidades de crescimento.

As instituições de apoio, como o SEBRAE e agências de fomento, também encontram neste estudo subsídios para estruturar programas mais integrados, nos quais o crédito seja acompanhado de capacitação em gestão e inovação. A integração entre financiamento e treinamento é fundamental para que o capital seja convertido em inovação e competitividade, evitando sua subutilização e ampliando as taxas de sobrevivência das micro e pequenas empresas.

No campo das políticas públicas, observa-se que a promoção do empreendedorismo demanda não apenas medidas de ampliação do acesso a crédito, mas também estratégias de fortalecimento dos ecossistemas de conhecimento. Incubadoras, aceleradoras, polos de inovação e programas de capacitação regionalizados podem reduzir assimetrias e criar condições mais favoráveis para que capital e conhecimento se equilibrem de maneira sustentável.

Por fim, a academia encontra aqui um ponto de partida para pesquisas futuras. O modelo conceitual de equilíbrio capital–conhecimento poderá ser testado empiricamente em diferentes setores e regiões, considerando variáveis como a cultura empreendedora, a densidade das redes

ARTIGO CIENTÍFICO

CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DE UM NEGÓCIO: CAPITAL E CONHECIMENTO COMO PILARES FUNDAMENTAIS

locais e os impactos da digitalização. Essas investigações podem não apenas validar o arcabouço teórico apresentado, mas também refiná-lo, oferecendo novas perspectivas para compreender a sustentabilidade empresarial em contextos diversos.

Conclui-se, portanto, que a longevidade dos pequenos negócios de serviços depende menos de soluções pontuais e mais da orquestração integrada de recursos financeiros, competências cognitivas e redes de apoio institucionais. Ao propor um modelo conceitual que explicita essa interdependência, este estudo contribui não apenas para o avanço da literatura sobre empreendedorismo e gestão de micro e pequenas empresas, mas também para a formulação de estratégias práticas de capacitação, financiamento e inovação voltadas ao fortalecimento do setor de serviços no Brasil.

Referências

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- CAVALCANTE, R. B.; OLIVEIRA, A. C. S. de. A revisão integrativa de literatura: conceitos e métodos de pesquisa em saúde e administração. **Revista de Enfermagem UFPE On Line**, Recife, v. 14, n. 1, p. 88-94, 2020.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2018.
- DRUCKER, P. F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- EPURE, M.; LUCAS, V.; BASSO, O. Entrepreneurial human capital and the survival of small firms: evidence from European microbusinesses. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 16, n. 4, p. 681-707, 2022.
- ERICES-OCAMPO, Paulina; LUBBERS, Miranda J.; ADAMS, Jimi. Toward a unified conceptualization of social capital. **Annual Review of Sociology**, v. 51, n. 1, p. 1-21, 2025. DOI: 10.1146/annurev-soc-090924-032037
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Relatório Executivo Brasil 2023**. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org>, visitado em: 9 out. 2025.

ARTIGO CIENTÍFICO

CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DE UM NEGÓCIO: CAPITAL E CONHECIMENTO COMO PILARES FUNDAMENTAIS

GRANDINETTI, R. Absorptive capacity and knowledge management in small and medium enterprises. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 14, n. 2, p. 159-168, 2016.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Contas nacionais trimestrais – Indicadores de serviços. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

ISENBERG, D. J. The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship. **Babson Entrepreneurship Ecosystem Project**, Babson College, 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

LAPERCHÉ, B.; LIU, Z. Knowledge capital and SMEs: a European perspective. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 2, n. 21, p. 1-21, 2013.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARSHALL, A. **Princípios de economia: um tratado introdutório**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

McGUIRK, H.; LENIHAN, H.; HART, M. Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. **Research Policy**, v. 44, n. 4, p. 965-976, 2015.

McKINSEY & COMPANY. **Digital transformation: the role of small businesses in post-pandemic recovery**. New York: McKinsey Global Institute, 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com>, visitado em: 9 out. 2025.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 2004.

MOLIMA, R. **Capital e conhecimento: um modelo bidimensional de análise da sustentabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 2025.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

SALGUERO, Ricardo Alonzo Fernández. **The Socio-Epistemic Structuration of Social Capital: A Synthetic Theory Bridging Social, Ideological, and Epistemological Structures in the Digital Divide Context**. arXiv preprint, 2025. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2509.25259>, visitado em: 9 out. 2025.

ARTIGO CIENTÍFICO

CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DE UM NEGÓCIO: CAPITAL E CONHECIMENTO COMO PILARES FUNDAMENTAIS

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2022.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo**. Brasília: Sebrae, 2023.

SHONESY, L.; GULBRO, R.; PETERSON, R. Small business success: a review of the literature. **Journal of Business and Entrepreneurship**, v. 10, n. 2, p. 35-55, 1998.

SMITH, A. **A riqueza das nações**: investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

UNGER, J. M.; RAUCH, A.; FRESE, M.; ROSENBUSCH, N. Human capital and entrepreneurial success: a meta-analytical review. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 3, p. 341-358, 2011.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.