



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTROLADORIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL**

**THAÍS SALES BARRETO TOSCANO**

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E SUAS AÇÕES**  
**ESTRATÉGICAS FRENTE À SUPERAÇÃO DE CONTINGÊNCIAS NA GESTÃO DE**  
**MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**FORTALEZA**

**2023**

THAÍS SALES BARRETO TOSCANO

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E SUAS AÇÕES  
ESTRATÉGICAS FRENTE À SUPERAÇÃO DE CONTINGÊNCIAS NA GESTÃO DE  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Paula Moreno Pinho.

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- T654a Toscano, Thais Sales Barreto.  
Análise do comportamento empreendedor e suas ações estratégicas frente à  
superação de contingências na gestão de micro e pequenas empresas / Thais Sales Barreto  
Toscano. – 2023.  
55 f.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração,  
Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza. 2023.  
Orientação: Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho.
1. Comportamento Empreendedor. 2. Ações Estratégicas. 3. Teoria da Contingência. I. Título.  
CDD 658
-

THAÍS SALES BARRETO TOSCANO

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E SUAS AÇÕES  
ESTRATÉGICAS FRENTE À SUPERANÇA DE CONTINGÊNCIAS NA GESTÃO DE  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Aprovada em: 12/07/2023.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dra. Ana Paula Moreno Pinho (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Bruno Correia Lima  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Clayton Robson Moreira da Silva  
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

A meu pai, em memória, um dos maiores  
empreendedores que conheci.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por sempre ser meu auxílio e amparo nos momentos difíceis, suporte essencial todos os dias.

Aos meus pais, que sempre incentivaram e apoiaram meus estudos.

Ao meu marido e meus filhos, por compreenderem minha ausência em muitos momentos para capacitar-me.

À minha tia Roseline, que apesar de ter formação acadêmica diferente, se dispôs a analisar e me auxiliar em todo o processo de escrita desse trabalho.

À minha professora e orientadora Ana Paula, que além de sua competência que muito somou ao meu trabalho, por todo carinho e compreensão nos momentos difíceis. Aos professores Bruno e Clayton, por estarem conosco nesse projeto desde o início até a defesa. A todos professores do PPAC que foram essenciais nessa caminhada.

Aos meus amigos Ronielle e Sabrina, que conheci no mestrado e se tornaram parceiros para vida.

Aos proprietários das micro e pequenas empresas pesquisadas, pela paciência, disponibilidade e pela oportunidade de poder conhecer as competências e lutas. Sem eles, este trabalho não teria sentido!

## RESUMO

O empreendedorismo tem sido discutido amplamente em diferentes áreas do conhecimento. Este é apontado como uma ferramenta propulsora de novos negócios, o que contribui para sua inserção nas mudanças sociais e econômicas. Uma das suas temáticas refere-se ao comportamento empreendedor que o indivíduo desenvolve para obter realizações. Compreendê-lo é importante para possibilitar a superação de contingências na atualidade, como a COVID-19. As micro e pequenas empresas são atualmente reconhecidas como um dos pilares de sustentação da economia brasileira. Logo, o presente trabalho investigou como se caracteriza o comportamento empreendedor e suas ações estratégicas frente à superação de contingências na gestão de micro e pequenas empresas. Para isso, buscou-se analisar o comportamento e a visão de empreendedores que atuam no setor de comércio no estado do Ceará em atividades diversificadas, sobre a importância das ações estratégicas para o crescimento da empresa e superação das adversidades. A pesquisa se apresenta como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, na qual investigou-se comportamentos empreendedores baseados no modelo conceitual de características comportamentais de Cooley (1990). Como instrumento de coleta de dados, foram elaboradas e aplicadas entrevistas semi-estruturadas, realizadas presencialmente e à distância nas plataformas como *Google Meet*. Tais entrevistas foram conduzidas através da abordagem cognitivo-reflexiva (ACR), elaborada por Pinho e Silva (2021), cuja ênfase está na aquisição das percepções dos entrevistados no relato de um discurso. A análise dos dados foi norteadada pelo método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2011). Como resultado, encontrou-se empreendedores focados em observar o mercado, impactados pela crise financeira, adotando estratégias prioritariamente em *marketing* e que se sentem comprometidos com seu negócio, representando fortemente o conjunto de realização. Já o conjunto de Poder, por ser o menos citado, sugere uma lacuna pouco trabalhada entre os entrevistados. Considera-se que os achados deste estudo podem contribuir para a realização de pesquisas futuras mais abrangentes sobre a temática abordada.

**Palavras-chave:** Comportamento Empreendedor; Ações Estratégicas; Teoria da Contingência.

## ABSTRACT

Entrepreneurship has been widely discussed in different areas of knowledge. This is seen as a driving tool for new businesses, which contributes to their insertion in social and economic changes. One of its themes refers to the entrepreneurial behavior that individuals develop to obtain achievements. Understanding it is important to make it possible to overcome current contingencies, such as COVID-19. Micro and small companies are currently recognized as one of the supporting pillars of the Brazilian economy. Therefore, the present work investigated how entrepreneurial behavior and strategic actions are characterized in the face of overcoming contingencies in the management of micro and small businesses. To achieve this, we sought to analyze the behavior and vision of entrepreneurs who work in the commerce sector in the state of Ceará in diversified activities, on the importance of strategic actions for the company's growth and overcoming adversities. The research is qualitative, exploratory and descriptive in nature, in which entrepreneurial behaviors were investigated based on Cooley's (1990) conceptual model of behavioral characteristics. As a data collection instrument, semi-structured interviews were developed and applied, carried out in person and remotely on platforms such as Google Meet. Such interviews were conducted using the cognitive-reflective approach (CRA), developed by Pinho e Silva (2021), whose emphasis is on acquiring the interviewees' perceptions in the report of a speech. Data analysis was guided by the content analysis method proposed by Bardin (2011). As a result, entrepreneurs were found focused on observing the market, impacted by the financial crisis, adopting strategies primarily in marketing and who feel committed to their business, strongly representing the achievement set. The Power set, as it is the least mentioned, suggests a gap that has been little addressed among the interviewees. It is considered that the findings of this study can contribute to carrying out more comprehensive future research on the topic addressed.

**Keywords:** Entrepreneurial Behavior; Strategic Actions; Contingency Theory.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Conjunto de comportamentos empreendedores .....	18
Quadro 2	– Descrição das características empreendedoras de Bateman e Snell .....	20
Quadro 3	– Descrição das características empreendedoras de Man e Lau .....	21
Quadro 4	– Classificação das Micro e Pequenas Empresas .....	23
Quadro 5	– Caracterização dos sujeitos .....	36
Quadro 6	– Comportamentos empreendedores adotados .....	37
Quadro 7	– Contingências retratadas .....	41
Quadro 8	– Ações estratégicas .....	43
Quadro 9	– Classificação dos comportamentos empreendedores de Cooley .....	45
Quadro 10	– Distribuição dos comportamentos em conjuntos .....	46

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACR	Abordagem cognitivo-reflexiva
BDI	Busca de Informações
BOI	Busca de Oportunidades e Iniciativa
CCE	Conjunto de Comportamento Empreendedor
COM	Comprometimento
CRC	Correr Riscos Calculados
EDM	Estabelecimento de Metas
EQE	Exigência de Qualidade e Eficiência
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IAC	Independência e Autoconfiança
MPE	Micro e Pequena Empresa
MEI	Microempreendedor individual
NBO	Taxa de Empreendedores Novos
NEA	Taxa de Empreendedores Nascentes
ONU	Organização das Nações Unidas
PER	Persistência
PMS	Planejamento e Monitoramento Sistemáticos
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PRC	Persuasão e Rede de Contatos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa
TCLE	Termo de Consentimento Livre Esclarecido
TEE	Taxa de Empreendedorismo Estabelecido
TTE	Taxa de Empreendedorismo Total

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	Objetivo Geral .....	13
1.2	Objetivos Específicos .....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1	Comportamento Empreendedor .....	15
2.1.1	<i>Tipologia de McClelland</i> .....	16
2.1.2	<i>Tipologia de Cooley</i> .....	17
2.1.3	<i>Tipologia de Spencer e Spencer</i> .....	19
2.1.4	<i>Tipologia de Bateman e Snell</i> .....	20
2.1.5	<i>Tipologia de Man e Lau</i> .....	21
2.2	Gestão Estratégica em Micro e Pequenas Empresas .....	22
2.3	Teoria da Contingência .....	27
2.4	Estudos empíricos sobre comportamento empreendedor .....	30
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	32
3.1	Tipologia da Pesquisa .....	32
3.2	Sujeito da Pesquisa .....	32
3.3	Instrumento de pesquisa .....	33
3.4	Coleta de dados .....	34
3.5	Análise de dados .....	35
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	36
4.1	Caracterização dos sujeitos .....	36
4.2	Mapeamento dos comportamentos dos empreendedores ao gerenciar situações de diferentes contingências .....	37
4.3	Contingências retratadas pelas micro e pequenas empresas .....	40
4.4	Ações estratégicas adotadas frente à superação de contingências .....	43
4.5	Análise dos conjuntos de comportamentos empreendedores relacionados à realização, planejamento e poder .....	44
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	47
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	49
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	55
	<b>ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E</b>	

<b>ESCLARECIDO (tcle)</b> .....	<b>57</b>
---------------------------------	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial é dotado de tal complexidade que torna difícil o ato de enumerar e descrever quais as características e comportamentos empreendedores seriam comuns a todo empreendedor de sucesso. Estas características e comportamentos parecem estar intimamente ligados ao surgimento de novos negócios, fazendo de seus detentores indivíduos responsáveis por desenvolver e conduzir todo o processo de criação de empresas. O empreendedor pode ser considerado um agente de mudanças, que desempenha um papel essencial na organização, sendo em grande parte responsável pelo sucesso ou fracasso da empresa (SCHUMPETER, 1997).

A busca do perfil empreendedor tem sido alvo de constantes pesquisas na literatura (FILION, 2000; HISRICH, PETERS, 2004) destinadas a mensurar qual a sua real importância para o crescimento dos negócios. Muitas pesquisas visam a identificação de características e comportamentos empreendedores mais adequados que possam potencialmente influenciar na elaboração do plano de negócios que conduza ao sucesso, bem como na elaboração de programas de treinamento destinados a aprimorar o potencial empreendedor dos indivíduos no sentido de possibilitar a sobrevivência das empresas e evitar o seu fracasso (COOLEY, 1990; MAN; LAU, 2000).

O comportamento empreendedor tem sido objeto de debate na literatura tendo em vista seu caráter influenciador nos setores econômico e social, além da geração de emprego e renda para diversas pessoas. De fato, apesar deste não ser apontado como elemento decisivo para o ramo de negócios, posto que existem diferentes fatores que repercutem na ação empreendedora, torna-se relevante compreender o comportamento dos indivíduos considerando o viés empreendedor que estes possuem e a maneira como agem frente às contingências que são postas na vivência das práticas empresariais (KRÜGER; RAMOS, 2020).

Nas palavras de Schaefer e Minello (2016), o empreendedor corresponde aquele que promove mudanças através da absorção de oportunidades e capacidade de inovação, elucidando que o empreendedorismo não se firma apenas na forma de conhecer, mas, também na de ser, ou seja, no comportamento que o indivíduo desenvolve enquanto empreendedor.

Estudos como o de Behera *et al.* (2019), Mariano *et al.* (2018), Lorentz *et al.* (2017) realizados em realidades no ambiente empresarial e universitário confirmam que existem diferentes elementos de caráter psicológico e individual que operam no comportamento empreendedor e que merecem ser apresentados. Silva *et al.* (2020), Krüger e

Ramos (2020), Lima *et al.* (2019) ainda dão destaque para a importância de investigar o comportamento empreendedor dos indivíduos em diferentes contextos que contribuam na identificação de elementos integrantes da atividade empreendedora já que a ação de empreender é resultante de características próprias dos indivíduos e que influencia nas suas práticas empresariais. Mesmo porque a literatura tem referenciado essa temática buscando mostrar teórico e empiricamente perspectivas sobre os traços característicos do indivíduo empreendedor.

Dessa forma, o referido estudo teve a intenção de contribuir para o avanço na literatura sobre o estudo do comportamento empreendedor, evidenciando características e percepções dos indivíduos que atuam em atividades empresariais, utilizando uma metodologia qualitativa, uma vez que a maioria dos estudos que abordam essa temática possui uma abordagem com maior presença do método quantitativo (SILVA *et al.*, 2020). Isso abre margem para o emprego de outras abordagens de pesquisa que colaboram para o campo do empreendedorismo e gestão de negócios.

Além disso, o estudo apresenta contribuições sociais no que tange a investigação do comportamento empreendedor em um contexto específico, ou seja, empresas que superaram as contingências, com foco naquelas ocasionadas pela pandemia da COVID-19 de forma a captar elementos apontados como contingentes para os pequenos empreendedores nesse evento.

Através desse estudo, foi possível apresentar os comportamentos empreendedores que essas pessoas assumem diante de situações emergenciais a fim de se manterem firmes em meio a um mercado de alto teor competitivo. Enquanto contribuição teórica e acadêmica foi possível verificar a realidade dos micros e pequenos empresários à luz de abordagens teóricas. Assim, tornou-se relevante investigar o comportamento empreendedor, trazendo um olhar para o indivíduo e suas estratégias empreendedoras no intuito de disseminar os fatores que corroboram na compreensão do seu comportamento.

A pesquisa se deu com Micro e Pequenas Empresas (MPEs), visto que estas têm continuamente mostrado a sua importância no desenvolvimento de vários setores. A despeito disto, observa-se que muitas destas empresas não sobrevivem por muito tempo, sendo considerada expressiva a taxa de mortalidade das empresas em nosso país. O programa de pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) busca constatar a situação das micro e pequenas empresas mundialmente, sua pesquisa 2019/2020 abrangeu 50 países, e foi reconhecida como a maior e mais importante pesquisa sobre empreendedorismo já realizada no mundo (GEM, 2019).

Segundo este relatório 2019/2020, o Brasil vem galgando alguns avanços nos últimos anos, pois apresentou 38,7% da sua população envolvida com algum tipo de atividade empreendedora (Empreendedorismo Total), bem como atingiu a sua maior marca de Empreendedorismo Inicial da sua série histórica (23,3% da população adulta) (GEM, 2019).

Dessa forma, esse trabalho se justifica devido à grande importância das MPE's para a economia brasileira, e visa minimizar o cenário negativo encontrado nos primeiros anos de existência dessas, visto que mais de 24% das micro e pequenas empresas (MPE's) fecham até o segundo ano de existência e esse percentual pode chegar a 50% se analisados o horizonte de quatro anos (SEBRAE, 2013).

O contexto das micro e pequenas empresas torna-se relevante visto que representam 99% dos negócios brasileiros, respondem por 30% de tudo que é produzido no país e são responsáveis por 55% dos empregos gerados no Brasil (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

Tendo em vista as informações apresentadas, o presente trabalho está representado pela pergunta de pesquisa: Como se caracteriza o comportamento empreendedor e suas ações estratégicas frente à superação de contingências na gestão de micro e pequenas empresas?

## **1.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho foi investigar como se caracteriza o comportamento empreendedor e suas ações estratégicas frente à superação de contingências na gestão de micro e pequenas empresas.

## **1.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos foram:

- Mapear os comportamentos do empreendedor ao gerenciar situações de diferentes contingências;
- Identificar as contingências retratadas pelas micro e pequenas empresas;
- Caracterizar as ações estratégicas adotadas frente à superação de contingências;
- Analisar os conjuntos de comportamentos empreendedores relacionados a planejamento, realização e poder.

Os comportamentos empreendedores aqui abordados foram fundamentados no modelo conceitual de Cooley (1990). Este modelo consiste no estabelecimento de dez características comportamentais empreendedoras associadas a três indicadores comportamentais cada, resultando em categorias e subcategorias de análise. Estas são agrupadas em conjuntos de comportamentos descritos como planejamento, realização e poder.

O modelo de Cooley foi selecionado dentre tantos outros encontrados na literatura principalmente levando-se em consideração que a sua tipologia é específica para empreendedores e, portanto, pareceu ser a mais adequada ao tema abordado nesta pesquisa.

A escolha por pesquisar a temática adotada neste estudo no ambiente das micro e pequenas empresas foi motivada pela constatação de que a maioria das empresas brasileiras é deste porte (99%) e que as mesmas desempenham um papel fundamental na condução do crescimento econômico, criação de emprego e redução da pobreza em nosso país.

Quanto à opção pelo setor de comércio, considera-se que poucas pesquisas tem sido feitas nesta área quando comparada aos setores da indústria e serviços. No intuito de colaborar para suprir esta lacuna, este estudo abordou as MPE's cuja atividade é o comércio.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro se constitui desta introdução. O segundo apresenta a fundamentação teórica, que está dividida em quatro partes. Inicialmente foi feito um apanhado acerca do comportamento empreendedor; a segunda parte retrata a gestão estratégica em micro e pequenas empresas; a terceira retrata a teoria das contingências e seus desdobramentos e a quarta e última parte traz os estudos empíricos anteriores acerca de comportamento empreendedor que utilizaram o estudo de Cooley (1990).

O terceiro capítulo apresenta a delimitação do estudo através da concepção metodológica. Neste capítulo está demonstrado o desenvolvimento desta pesquisa, identificando-se as etapas abordadas em cada estratégia metodológica utilizada.

No quarto capítulo estão apresentados os resultados com suas respectivas análises, obtidos por meio da aplicação das entrevistas. As categorias e subcategorias apreendidas nos relatos dos entrevistados são detalhadas aqui.

O quinto e último capítulo trata das considerações finais, apresentando a conclusão final do estudo e procura ressaltar as contribuições futuras desta pesquisa para inspirar outros estudos sobre a temática aqui abordada.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem por função apresentar as contribuições de autores conceituados a respeito das principais ideias que permeiam o assunto. As seções explanam sobre comportamento empreendedor, gestão estratégica em micro e pequenas empresas, teoria da contingência e os estudos empíricos sobre a temática.

### 2.1 Comportamento Empreendedor

Para entender o comportamento empreendedor, é importante primeiramente compreender a definição de empreendedorismo. Apesar do conceito de empreendedorismo não ser consenso na literatura, a lógica de diferentes autores perpassa significados bem próximos. Definido por Schumpeter (1997), consiste na percepção e exploração de novas oportunidades sempre com a ótica da inovação, possibilitando a concorrência através de novas mercadorias, novas tecnologias, novas fontes de oferta e novos tipos de organização.

O sujeito principal do empreendedorismo é o empreendedor, indivíduo que pratica o empreendedorismo, sendo detentor de particularidades e comportamentos. McClelland (1972) foi um dos pioneiros nos estudos sobre a motivação humana e procedeu a inúmeros experimentos e pesquisas que buscaram entender a chamada “necessidade de realização” que estaria na base do comportamento empreendedor. Sua hipótese básica também entendia essa necessidade como responsável, em grande parte, pelo desenvolvimento econômico do país. Os traços que caracterizariam os empreendedores não seriam “constitucionais”, mas sim “moldados pelo ambiente”.

O comportamento do empreendedor é consequência das variáveis cognitivas do aprendizado social que são produto da história de cada indivíduo e que, por sua vez, regulam novas experiências ou as afetam. Podendo ser entendido como um dos papéis desempenhados pelo homem na sociedade, cuja motivação pode advir da necessidade de realização pessoal, necessidade de planejamento e necessidade de poder (MCCLELLAND, 1972).

A literatura tem descrito a existência de dois tipos de empreendedorismo que podem ser diferenciados segundo a motivação para a atividade empreendedora: empreendedorismo por necessidade e empreendedorismo por oportunidade (GEM, 2014; ENTRIALGO *et al.*, 2000; VALE *et al.*, 2014). Recentemente, devido a constatação de que esta dicotomia parece não mais satisfazer a todas as respostas sobre motivação empreendedora, a pesquisa GEM global resolveu, a partir do ano de 2019, considerar a

ocorrência de múltiplas motivações para empreender (GEM, 2021).

É possível referenciar aos lócus interno e externo de controle procurando estabelecer uma diferenciação no comportamento empreendedor. Segundo Morales (2004), a teoria do lócus de controle diz respeito à tendência que as pessoas apresentam de procurar explicações para a sua conduta, resultados e consequências com o intuito de predizer, compreender e controlar o mundo. O lócus interno de controle é considerado como característica essencial ao comportamento empreendedor e está associado a indivíduos capazes de determinar seu próprio destino com algumas limitações. Já o lócus externo de controle está relacionado aos fatores externos, sendo interpretado pelos detentores desta característica como sorte, chance ou destino (ENTRIALGO *et al.*, 2000; MORALES, 2004).

Existem diversas tipologias para exemplificar o assunto, e serão retratadas algumas que merecem destaque devido sua ampla aceitação e contribuição para a temática.

### ***2.1.1 Tipologia de McClelland***

O estudo de David McClelland, cuja origem é da escola norte-americana, é considerado um estudo clássico que inspirou muitos outros ao longo dos anos. (BEHLING; LENZI, 2019).

McClelland, por meio de um estudo publicado em 1987, buscou definir e apresentar quais seriam as características do comportamento empreendedor necessárias a um empreendedor de sucesso. Por entender que estas características comportamentais abrangem os fatores motivacionais do empreendedor, McClelland tomou como base sua própria teoria das necessidades (de realização pessoal, de poder e de afiliação), para então categorizar tais características (MORETTO; SILVEIRA, 2021; MINELLO *et al.*, 2017). E dentre estas três necessidades, destacou a necessidade de realização pessoal como a motivação principal a impulsionar o comportamento empreendedor (MCCLELLAND, 1972; SILVA *et al.*, 2020).

As características comportamentais descritas por McClelland foram então agrupadas nos grupos Realização, Planejamento/Resolução de problemas, e Poder ou Influência. Sendo o primeiro grupo composto por busca de oportunidades e iniciativa; exigência de qualidade e eficiência; persistência; independência e autoconfiança. O segundo grupo composto por correr riscos calculados; busca de informações; estabelecimento de metas; e planejamento e monitoramento sistemáticos. O terceiro composto por comprometimento e persuasão; e redes de contato (MELLO *et al.*, 2006).

### ***2.1.2 Tipologia de Cooley***

A tipologia de Cooley, desenvolvida especificamente para empreendedores, consiste numa revisão e adaptação do clássico modelo de McClelland (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011). Por meio de um estudo baseado nos trabalhos de McClelland e Spencer, Cooley buscou aproveitar as 20 categorias comportamentais já descritas na literatura e passando a acrescentar outras três (estabelecimento de metas, risco moderado e independência) às demais. Posteriormente, Cooley fez uma compilação dessas 23 categorias no sentido de eliminar as repetições existentes, objetivando definir o seu próprio modelo (BEHLING; LENZI, 2019).

O modelo de Cooley consiste no estabelecimento de dez características comportamentais empreendedoras associadas a três indicadores comportamentais cada, resultando em categorias e subcategorias de análise. Tais características comportamentais empreendedoras foram então agrupadas em três conjuntos da seguinte forma: Conjunto de Realização, Conjunto de Planejamento e Conjunto de Poder (COOLEY, 1990; BEHLING; LENZI, 2019).

Segundo Cooley (1990), a competência deve ser entendida como fruto das ações e, não somente de um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes do indivíduo.

O trabalho de Cooley destacou-se na literatura pela criação de um modelo de fácil aplicação que tem sido bastante utilizado por muitos pesquisadores nas mais diversas áreas (BEHLING; LENZI, 2019).

Cooley (1990) elaborou um trabalho apresentado no Seminário para Fundadores de Empresas do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), no qual estabeleceu as dez características empreendedoras que foram consolidadas pela ONU e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa (SEBRAE) em programas de capacitação de empreendedores, tais como o Programa para Empresários e Futuros Empreendedores - EMPRETEC (LIZOTE; VERDINELI, 2014).

O Quadro 1 apresenta os Conjuntos de Comportamentos Empreendedores (CCE's) adotados por esse modelo e seus respectivos comportamentos observados.

Quadro 1 – Conjunto de comportamentos empreendedores

<b>COMPORTAMENTOS EMPREENDEDORES</b>	
<b>Busca de oportunidades e iniciativas</b>	Faz as coisas antes do solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias.
	Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.
	Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
<b>Correr riscos calculados</b>	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.
	Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
	Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
<b>Exigência de qualidade e eficiência</b>	Encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato.
	Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
	Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
<b>Persistência</b>	Age diante de um obstáculo.
	Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objetivos.
<b>Comprometimento</b>	Faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para complementar uma tarefa.
	Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.
	Esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.
<b>Busca de informações</b>	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.
	Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.
	Consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
<b>Estabelecimento de metas</b>	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal.
	Define metas em longo prazo, claras e específicas.
	Estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.
<b>Planejamento e monitoramento sistemáticos</b>	Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos.
	Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
	Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
<b>Persuasão e rede de contatos</b>	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
	Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.
	Age para desenvolver e manter relações comerciais.
<b>Independência e autoconfiança</b>	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.
	Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.
	Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Cooley (1990).

O modelo proposto compreende os seguintes conjuntos de comportamentos

empreendedores: o Conjunto de Realização abrange Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI), Correr Riscos Calculados (CRC), Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE), Persistência (PER), Comprometimento (COM). O Conjunto de Planejamento compreende Busca de Informações (BDI), Estabelecimento de Metas (EDM), Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS). O Conjunto de Poder é representado por Persuasão e Rede de Contatos (PRC), Independência e Autoconfiança (IAC). Vale ressaltar que não existe uma categorização de importância para os comportamentos empreendedores, e que, dependendo do seu segmento de atuação pode-se perceber maior presença de um conjunto ou de outro, como será apresentado na seção que retrata os estudos empíricos anteriores.

### ***2.1.3 Tipologia de Spencer e Spencer***

Na visão de Spencer e Spencer (1993), o termo competência refere-se às características inerentes ao indivíduo que irão influenciar o seu desempenho no trabalho (ZAMPIER *et al.*, 2012). Segundo eles, as competências podem ser classificadas em dois tipos ou níveis (modelo de *iceberg*) que são as competências invisíveis e as visíveis (MORALES, 2004). As competências invisíveis ou ocultas são aquelas de ordem pessoal e compreendem as motivações, os traços, e o autoconceito. Tais características são vistas como mais centrais e profundas e, portanto, mais difíceis de serem avaliadas e menos susceptíveis a mudança. Já as competências visíveis referem-se a habilidades e conhecimentos distintos, sendo consideradas como características mais fáceis de serem identificadas e mapeadas, bem como de serem aprimoradas com o passar dos anos (SPENCER; SPENCER, 1993; MORALES; 2004; LENZI, 2008).

Além disso, Spencer e Spencer (1993) buscaram em seu estudo mapear as competências individuais dos empreendedores, agrupando-as da seguinte forma:

O grupo Realização engloba as competências proatividade, enfoque nas oportunidades, persistência, busca de informações, qualidade, comprometimento e eficiência. Tais competências dizem respeito à motivação e engajamento adequados para a obtenção de resultados.

O segundo grupo denominado Pensamento e resolução de problemas abrange as competências planejamento sistemático com otimização dos recursos, análise e solução de problemas. Estas competências referem-se à necessidade de ter uma visão ampla que possibilite avaliar sob vários ângulos qual o impacto decorrente da tomada de decisão.

O terceiro grupo Experiência (autoconfiança, *expertise* e autoconhecimento),

Controle (assertividade, planejado x realizado) e Altruísmo (integridade, reconhecimento, percepção). Neste estão agrupadas as competências relacionadas à maturidade pessoal nos processos que dizem respeito ao empreendimento; ao monitoramento e controle das metas estabelecidas visando promover os ajustes necessários à obtenção de melhores resultados; e ainda, às convicções de caráter pessoal e profissional a serem demonstradas no intuito de servir de exemplo profissional na orientação para os outros.

#### 2.1.4 Tipologia de Bateman e Snell

Bateman e Snell (1998) retratam seis características empreendedoras: Determinação e Comprometimento, Liderança, Obsessão constante por oportunidades, Tolerância ao risco e incerteza, Criatividade e resiliência e Motivação para Excelência.

Quadro 2 – Descrição das características empreendedoras de Bateman e Snell

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Determinação e Comprometimento	São decididos, persistentes, disciplinados, dispostos ao sacrifício e a mergulharem totalmente em seus empreendimentos.
Liderança	São iniciadores, formadores de equipes, aprendizes superiores e professores.
Obsessão constante por oportunidades	Possuem conhecimento íntimo das necessidades dos consumidores, são orientados pelo mercado e obcecados por criação de valor e aperfeiçoamento.
Tolerância ao risco e incerteza	São tomadores de riscos calculados, minimizadores de riscos, tolerantes ao estresse e dispostos a resolver problemas.
Criatividade e resiliência	Possuem a mente aberta, são impacientes com o <i>status quo</i> , aptos a aprender rapidamente, altamente adaptáveis, criativos, habilitados para a conceituação e atentos aos detalhes.
Motivação para Excelência	Possuem orientação clara para resultados, estabelecem metas ambiciosas, mas realistas, possuem forte direcionamento para descobrir, saber seus próprios pontos fracos e fortes, e focalizam mais o que pode ser feito do que as razões por que as coisas não podem ser feitas.

Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (1998).

Neste modelo observa-se a existência de uma correlação das ações com as características, atitudes, comportamentos e habilidades necessárias a um empreendedor de sucesso. Para Bateman e Snell (1998), as características de Determinação e Comprometimento relacionam-se com a motivação e nível de envolvimento para com o empreendimento. Estes autores também salientam a importância do trabalho em equipe no

sentido de que cabe ao líder empreendedor a tarefa de procurar desenvolver as habilidades de seus liderados. Quanto à Obsessão por Oportunidades, verifica-se a relação com a análise constante das necessidades e carências do público alvo. Nesse estudo, ainda se enfatiza a importância da criatividade, resiliência e autonomia na aprendizagem que estão fortemente envolvidas com a adaptabilidade para superar as mudanças. No que se refere à Tolerância ao risco e incertezas, os empreendedores procuram minimizar os riscos a fim de resolver os problemas existentes. Já a Motivação para Excelência apresenta relação com as decisões focadas para atingir e superar metas definidas (BATEMAN; SNELL, 1998).

### 2.1.5 Tipologia de Man e Lau

Man e Lau, no período compreendido entre os anos de 1993 a 1999, realizaram vários estudos empíricos. Posteriormente, foi criado o modelo de Man e Lau (2000), pertencente à escola europeia, que teve como base o trabalho desenvolvido em 1990 por Cooley.

Para Man e Lau (2000), as competências empreendedoras são elementos essenciais na competitividade das micro e pequenas empresas e, por este motivo, em seu estudo tiveram como objetivo principal analisar as competências empreendedoras de micro e pequenos empresários (NASSIF *et al.*, 2012).

Este estudo resultou na criação de uma categorização que abordava as seguintes seis áreas distintas de comportamento:

Quadro 3 – Descrição das características empreendedoras de Man e Lau

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Competências de oportunidade	Identificação, avaliação e busca de oportunidades de negócios. O empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais.
Competências de relacionamento	Relacionamentos pessoais do empreendedor capazes de influenciar nas escolhas do caminho a ser adotado em relação a um negócio. Podem ser primários (contatos com familiares e pessoas mais próximas), secundários (amizades e grupos sociais) e terciários (contatos com campos de interesse).
Competências conceituais	Avaliar situações de risco decorrentes das próprias ações realizadas em qualquer ambiente. O empreendedor deve saber calcular os riscos inerentes as suas ações.
Competências administrativas	Referem-se à gestão de recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos. Capacidade de administrar o empreendimento e seus funcionários.
Competências estratégicas	Seleção e implementação das estratégias do empreendimento. Visualizam panoramas de curto, médio e longo prazo.
Competências de comprometimento	Dedicação e empenho do dirigente ao negócio nas mais diversas situações favoráveis ou desfavoráveis, mesmo que as vezes em detrimento da sua vida pessoal.

Fonte: Adaptado de Zampier e Takahaski (2011).

As concepções de cada autor acerca das competências empreendedoras aqui apresentadas, ainda que distintas, apresentam certas semelhanças entre si em relação às competências identificadas, tais como: busca de oportunidades, comprometimento, planejamento e metas.

Dentre as tipologias aqui apresentadas, cumpre salientar que a literatura tem apontado que os modelos de Cooley e Man e Lau, tem sido os mais inspiradores a vários outros pesquisadores para o desenvolvimento de seus estudos servindo até mesmo de base para a criação de novos modelos (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011; NASSIF *et al.*, 2012).

A seção seguinte evidencia aspectos relacionados a gestão estratégica em micro e pequenas empresas.

## **2.2 Gestão Estratégica em Micro e Pequenas Empresas**

Para Meirelles *et al.* (2000), a crença de que apenas “boas ideias” seriam suficientes para assegurar o sucesso e a sobrevivência de uma organização não vem demonstrando ser verdadeira.

As constantes transformações sociais e econômicas, que vem ocorrendo no mundo globalizado, tem levado as empresas a procurar formas de se destacar das demais no mercado bastante competitivo em que estão inseridas. Uma das maneiras de alcançar isto, implica em adotar uma estratégia poderosa e capaz de implementar vantagens competitivas, como vem fazendo as Micro e Pequenas Empresas (MPES) na atualidade (BOSSA, 2011).

A cada dia fica mais evidente a importância das MPES no cenário socioeconômico brasileiro e de outros países também (BOSSA, 2011). No Brasil, elas respondem por 54% dos empregos, mostrando-se fundamentais para a geração de emprego e renda, representam 99% do total das empresas privadas e respondem por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) (PORTAL DA INDÚSTRIA ANO, 2021).

Existem vários critérios disponíveis para classificar as MPES, tais como o valor do seu faturamento, o número de empregados e outros. A Lei Complementar de nº 123, de 14 de dezembro de 2006, conhecida como a lei geral das MPES, estabelece uma classificação segundo a receita bruta anual das empresas. São consideradas microempresas aquelas que tem uma receita bruta igual ou inferior à 360 mil por ano, ao passo que as pequenas empresas apresentam receita bruta anual superior a 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões (BRASIL, 2006).



O critério de classificação adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas SEBRAE mensura o porte das empresas segundo seu número de empregados (SEBRAE, 2009). O Quadro 4 notifica a classificação das Micro e Pequenas Empresas Segundo o SEBRAE (2009).

Quadro 4 – Classificação das Micro e Pequenas Empresas

<b>Tamanho da empresa</b>	<b>Comércio e serviços</b>	<b>Indústria</b>
Micro Empresa	Até 9 pessoas	Até 19 pessoas
Pequeno Porte	De 10 a 49 pessoas	De 20 a 99 pessoas

Fonte: SEBRAE (2009).

Vários autores tem procurado, de acordo com a sua visão, estabelecer uma definição de estratégia. Dentre elas, destaca-se que a “estratégia é um conjunto de decisões e ações usado para formular e implantar estratégias e ações que irão fornecer um ajuste competitivamente superior entre organização e seu ambiente para atingir as metas da organização” (DAFT, 2005).

A importância da gestão estratégica nas MPEs tem sido demonstrada em várias pesquisas. O trabalho de Pereira, Grappegia e Três (2008) ressalta que fatores internos (participação dos membros da família na sociedade, falta de profissionalização da gestão e descontinuidade na gestão com a saída do proprietário) e fatores externos (concorrência acirrada, legislação e falta de políticas públicas de incentivo ao setor) tem sido apontado como condicionantes da mortalidade das MPEs. Por outro lado, o associativismo entre MPEs com a criação de uma central de compras compartilhadas, visando atingir uma redução de custo pode representar uma forma de sobrevivência das mesmas (BOSSA, 2011).

Segundo a pesquisa Sobrevivência de Empresas (2020), realizada por meio de dados da Receita Federal e também levantamento de campo, as microempresas brasileiras, após cinco anos, apresentam taxa de mortalidade de 21,6%, enquanto nas de pequeno porte esta taxa é de 17% para o mesmo período (SEBRAE, 2021).

O empreendedorismo tem sido colocado como a principal causa para o surgimento de novas empresas, entretanto, o planejamento estratégico parece não ser adotado inicialmente por muitas delas (BOSSA, 2011). Em pesquisa realizada pelo SEBRAE (2020), intitulada Sobrevivência das Empresas Mercantis Brasileiras, a busca por uma nova oportunidade de negócios correspondeu a 35% dos casos que motivaram a abertura de empresas, ao passo que 58% dos representantes das empresas entrevistados revelaram não ter realizado nenhum curso para melhor administrar seu negócio. Considera-se que a falta deste planejamento inicial

possa vir a influenciar sobremaneira na sobrevivência e mortalidade das empresas.

Neste sentido, evidencia-se a relevância de adotar a gestão estratégica para promover a compatibilidade da condição das empresas com o ambiente externo, a busca por vantagens competitivas, a formação de estratégias e o desenvolvimento da visão (LIMA *et al.*, 2013).

Na maioria das vezes, as pequenas e médias empresas têm apresentado certas dificuldades que, de acordo com Balestrin e Vargas (2003), envolvem obstáculos na obtenção de melhores preços e vantagens frente à concorrência.

Como ocorre normalmente com as organizações dos mais variados tipos, também para as MPEs, a gestão estratégica é crítica na definição do nível de contribuição gerada por elas para a sociedade, por determinar a condição de sobrevivência e o desempenho das empresas (LIMA *et al.*, 2013).

O estudo do empreendedorismo constitui um campo multidisciplinar. A literatura é bastante abrangente, passando por várias disciplinas e áreas de estudo como psicologia, economia, sociologia, antropologia, história e finanças (FILLION, 1999).

Da integração entre empreendedorismo e gestão estratégica resulta o empreendedorismo estratégico, que é considerado um processo de busca simultânea de oportunidades e vantagens competitivas, resultando em valor para os indivíduos, organização e sociedade (FILLION, 1999).

O conceito de empreendedorismo estratégico expressa a forma pela qual os empreendedores ocupam-se na busca de novas oportunidades decorrentes de análises do ambiente, bem como da maneira pela qual buscam reorientar e reestruturar as vantagens competitivas de seu negócio internamente (BORGES *et al.*, 2017).

O empreendedorismo estratégico tem como foco o estudo da trajetória das práticas de exploração (*exploration*) de novos mercados, produtos e/ou serviços e exploração (*exploitation*) de ações de sucesso (diferencial competitivo) já executadas na empresa, visando o estabelecimento de um equilíbrio ou ambidestria (*ambidexterity*) entre as mesmas. Tais práticas contribuem para apontar novos rumos para o crescimento do negócio, e ainda para aprimorar os pontos fortes da organização que devem ser mantidos (BORGES *et al.*, 2017).

Ireland *et al.* (2003) desenvolveram um modelo linear e sequencial de empreendedorismo estratégico contemplando as quatro seguintes dimensões:

1. mentalidade, cultura e liderança empreendedora;
2. gestão estratégica dos recursos organizacionais;

3. aplicação da criatividade;
4. desenvolvimento da inovação.

Na visão destes autores, a mentalidade, a cultura e a liderança empreendedoras são considerados aspectos essenciais ao empreendedorismo estratégico por estarem intimamente ligados, de maneira a promover a identificação de novas oportunidades e de vantagens competitivas sustentáveis. A integração entre estas quatro dimensões aliada à combinação entre a *exploration* e a *exploitation* propicia a geração de riqueza (IRELAND *et al.*, 2003).

Para Kyrgidou e Hughes (2010), o modelo de Ireland *et al.* (2003) apresentava limitações e falhas e, para supri-las, procuraram elaborar uma adaptação do modelo anterior que levasse em conta o contexto interno e a bidirecionalidade (ciclos de *feedback* e *feedforward*) entre os componentes (apud MORAES; LIMA, 2019).

Posteriormente, Hitt *et al.* (2011) elaboraram um modelo avançado de empreendedorismo estratégico fundamentado numa perspectiva multinível, na qual os recursos possam ser oriundos e/ou criados nos níveis do indivíduo, da organização e da sociedade (apud MORAES; LIMA, 2019).

Os pesquisadores brasileiros Julio e Piscopo (2013), Borges *et al.* (2017), Moraes e Lima (2019) e Silvestre *et al.* (2022) também tem realizado estudos abordando a temática do empreendedorismo estratégico nos mais diversos segmentos da economia, tais como empresas familiares do setor supermercadista, empresas do setor financeiro, cervejarias artesanais, pequenas e médias empresas do setor aeronáutico brasileiro e canadense.

O estudo do empreendedorismo também tem sido pautado no acompanhamento da sua evolução a nível mundial por meio de pesquisas (MELO, 2008). Salienta-se, a pesquisa GEM, realizada anualmente desde 1999, que tem demonstrado o seu importante papel em contribuir para uma descrição atualizada do panorama do empreendedorismo global. Ela é reconhecida como a principal pesquisa nesta área em âmbito mundial (GEM, 2021).

Nesta pesquisa são calculadas, anualmente, as seguintes taxas gerais do empreendedorismo.

A Taxa de Empreendedorismo Total (TTE) diz respeito à proporção da população envolvida em negócios, nas fases de criação ou manutenção. Ela compreende as demais taxas listadas a seguir:

A Taxa de Empreendedorismo Inicial (TEA) é a principal taxa medida pelo GEM. Ela se subdivide em Taxa de Empreendedores Nascentes (NEA) e Taxa de Empreendedores

Novos (NBO). A NEA capta o empreendedor em gestação ou recém-nascido, ou seja, ela representa a proporção da população que, nos últimos 12 meses, realizou ação com a finalidade de ter o próprio negócio ou já possui um negócio com até 3 meses de operação. Por sua vez, a Taxa de Empreendedores Novos (NBO) consiste na proporção da população que é possuidora de algum negócio com, no mínimo, 3 meses e, até 3,5 anos de atividade/operação.

A Taxa de Empreendedorismo Estabelecido (TEE) ou (EBO) diz respeito à proporção da população envolvida em negócios com mais de 3,5 anos de existência. E por último, a Taxa de Empreendedorismo Potencial corresponde à proporção da população que ainda não empreende, porém pretende abrir um novo negócio nos próximos 3 anos (GEM, 2021).

A análise destas taxas gerais é importante, pois as evidências sugerem que o comportamento e as características dos empreendedores apresentam diferenças segundo o estágio em que o empreendimento se encontra (GEM, 2021).

Por meio das pesquisas GEM tem sido possível apresentar um panorama atualizado da evolução do empreendedorismo brasileiro. Em nosso país, ela é conduzida pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) em parceria com o SEBRAE (GEM, 2021).

A GEM de 2014 apontou o Brasil como o país que apresentou a maior taxa de empreendedorismo dentre as nações do BRICS (grupo formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) naquele ano, destacando o expressivo salto nesta taxa que passou de 23% para 34,5% em 10 anos.

O Brasil continua galgando alguns avanços nos últimos anos. Segundo o relatório de 2019/2020, dados coletados como a TTE de 38,7% e, principalmente, a TEA de 23,3% que representou a maior marca de Empreendedorismo Inicial da série histórica brasileira, serviram para mensurar o quanto uma significativa parcela da população adulta brasileira estava envolvida com algum tipo de atividade empreendedora naquele período (GEM, 2019).

A pesquisa GEM, realizada em 2021, consistiu no estudo do empreendedorismo na população adulta (18 a 64 anos) dos 50 países participantes, dentre eles o Brasil.

Dos principais resultados de tal pesquisa, na comparação com os outros países, merecem destaque os seguintes resultados positivos sobre o empreendedorismo brasileiro.

Verificou-se uma melhora no *ranking* da Taxa de Empreendedorismo Total (TTE=30,4%) possibilitando ao Brasil passar da 7ª maior posição para a 5ª maior posição, dentre os 50 países participantes.

Apresentou uma melhora na taxa de Empreendedores Estabelecidos (TEE=9,9%):

saltou da 13<sup>o</sup> maior posição para a 7<sup>o</sup> maior posição.

O fato de manter em 2021 a mesma posição (7<sup>o</sup> maior) alcançada no ano de 2020 quanto à Taxa de Empreendedorismo Inicial (TEA=21,0%), já pode ser considerado um bom sinal considerando que se trata de um período de pandemia da COVID-19 e, portanto, bastante turbulento para a economia mundial.

Por outro lado, na comparação somente do desempenho do empreendedorismo brasileiro apresentado em anos anteriores, a GEM 2021 aponta alguns avanços e retrocessos.

Houve uma ligeira queda no número total de empreendedores, de 44 para 43 milhões. Para o ano de 2021, foi estimado em 43 milhões o número de empreendedores brasileiros. Esta estimativa compreendeu o número de pessoas adultas (18 a 64 anos), que já empreendiam anteriormente de maneira formal ou informal e/ou que realizaram algum tipo de ação em 2021 almejando possuir um negócio futuro. Também, comparado aos últimos 9 anos, a TTE (30,4%) registrada em 2021 foi a pior de todos eles. A TEA (21%) também sofreu uma ligeira queda (GEM, 2021).

A seção seguinte aborda a Teoria da Contingência com seu histórico e apresentação de alguns estudos sobre o tema.

### **2.3 Teoria da Contingência**

Segundo Donaldson (1999), a Teoria da Contingência ou Teoria Contingencial aborda o estudo do ambiente e suas influências nas organizações que nele se inserem. Ela surgiu por volta do final da década de 50. As pesquisas clássicas da literatura internacional foram realizadas por Chandler, Burns, Stalker e Woodward que buscaram encontrar modelos de estruturas organizacionais que melhor se adequassem aos diversos tipos de ambientes (OLIVEIRA *et al.*, 2015).

O estudo de Burns e Stalker (1961) envolveu cerca de 20 indústrias inglesas com a finalidade de verificar a existência de uma relação entre as práticas administrativas adotadas e o ambiente externo de tais indústrias. Chandle, por sua vez, dedicou-se a realizar uma análise comparativa da história de quatro firmas americanas pioneiras e chegou à conclusão de que a estratégia de mercado determina a estrutura organizacional (LAWRENCE; LORSH, 1973).

A pesquisa de Woodward (1965) abrangeu centenas de organizações industriais objetivando estabelecer uma relação entre os princípios das empresas com base nas teorias da administração e o sucesso por elas alcançado na prática. Em seu trabalho, a tecnologia figurou

como um dos fatores contingenciais a influenciar a estrutura e procedimentos internos da organização (LAWRENCE; LORSH, 1973).

O estudo de Lawrence e Lorsh (1973) procurou ressaltar que para melhorar o desempenho das empresas, é importante manter um equilíbrio entre a diferenciação no ambiente interno e a integração entre os diversos setores da empresa. Os pesquisadores Lawrence e Lorsh foram os primeiros a utilizar o termo Teoria da Contingência (DONALDSON, 1999).

Segundo Burns e Stalker (1961), é importante examinar como as organizações identificam e respondem às condições de estabilidade e mudança geradas pelo ambiente interno e externo, classificando as respostas em apropriadas ou disfuncionais.

Donaldson (1999) descreve que a teoria da contingência “[...] estabelece que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações”. Fatores relacionados ao ambiente e ao momento que a empresa atravessa influem sobremaneira na otimização desta estrutura.

Corroborando com isso, Schermerhorn Jr (2007) diz que a teoria contingencial se ocupa em alinhar as práticas de gestão segundo o ambiente e o momento. O que pode ser bom para uma organização pode não ser positivo para outra em função de variações no seu ambiente e no momento.

Robbins *et al.* (2020) procuraram ressaltar a importância da teoria Contingencial em superar as fragilidades das outras teorias da administração (Clássica, Relações Humanas, Comportamentalista, Estruturalista ou Burocrática) que, com as constantes mudanças de um ambiente globalizado, acabaram por se tornarem insuficientes para explicar todos os fatores envolvidos. Nela, diferentemente das outras teorias, há a concepção de que fatores ambientais tais como a localização geográfica, cultura, perfil dos consumidores e clientes e ainda as constantes e rápidas mudanças em tecnologia, hábitos dos consumidores, concorrência global e interferência do Estado são importantes e não podem ser desconsiderados.

Oliveira *et al.* (2015) retrata que das teorias administrativas, percebeu-se que as ideias centrais da Contingencial são as que mais contribuem para a competitividade das organizações em razão de elas adotarem e serem um aperfeiçoamento das ideias das demais que surgiram anteriormente (Clássica, Relações Humanas, Comportamentalista, Estruturalista e Burocrática) e de indicarem que as empresas devem se adaptar (reformular estruturas internas, processos, estratégias, sistemas) às mudanças e, por conseguirem essa adaptação, elas são favorecidas a possuir liderança.

Fiirst e Beuren (2021) apontam que os fatores contingenciais associados ao

ambiente influenciam positivamente o desempenho socioeconômico. Ao considerar os fatores ambiente, tecnologia, estrutura e porte, conseguiu-se extrair os grupos capazes de explicar e determinar o desempenho, eles concluem que os fatores externos, aqueles que não podem ser diretamente controlados pelos gestores, são os que melhor explicam o comportamento do desempenho socioeconômico.

Um cenário em que as contingências influenciaram fortemente foi o da COVID-19. Segundo o Ministério da Saúde (2020), o primeiro caso de COVID-19 confirmado no Brasil foi em 26 de fevereiro de 2020, e na busca de criar alternativas para conter a disseminação do vírus ou, pelo menos, diminuir a velocidade da contaminação, a maioria dos estados brasileiros determinou o isolamento social como uma das formas de combate à COVID-19 (BRASIL, 2020).

Contudo, nesse contexto de isolamento social como medida de combate ao COVID-19 imposta legalmente pelo governo e aconselhada pelo Conselho Nacional de Saúde por meio da Recomendação Nº 36 (2020), teve-se que implementar medidas de distanciamento social mais restritivas (*lockdown*) nos municípios com ocorrência acelerada de novos casos e com taxa de ocupação dos serviços atingindo níveis críticos.

Segundo a Agência de Notícias do IBGE (2020), cerca de 4 a cada 10 empresas que fecharam foi devido a pandemia, sendo mais fortemente representado por segmentos que, para a realização das atividades, não podem prescindir de contato pessoal e são intensivos em trabalho, como os bares, restaurantes e meios de hospedagem.

Ainda segundo a Agência de Notícias do IBGE (2020), muitas empresas não fecharam as portas, mas tiveram suas atividades prejudicadas e foi preciso realizarem algum tipo de remodelagem no seu negócio. Para 63,7% das empresas foi difícil realizar pagamentos, linha de crédito para a folha salarial chegou a 13% das empresas e 32,9% das empresas alteraram o método de entrega de seus produtos ou serviços. As medidas de isolamento social, combinadas ao medo da população pela gravidade da doença, restringiram o comércio em geral, acarretando diminuição das vendas em inúmeros setores. Algumas empresas conseguiram se reinventar e ir à contramão do caos, agindo estrategicamente para superar essas contingências.

A última seção deste capítulo apresenta alguns estudos empíricos sobre comportamento empreendedor, selecionando-se especificamente os estudos brasileiros fundamentados no estudo de Cooley (1990).

## 2.4 Estudos empíricos sobre comportamento empreendedor

Realizou-se pesquisas nas bases *Spell*, *Scielo* e *Web of Science* utilizando-se o termo “Comportamento Empreendedor” no título de artigos referentes aos últimos dez anos, 2012 a 2022. Foram encontrados, respectivamente, 21 arquivos, 18 arquivos e 32 arquivos em cada uma das bases, foi realizada a leitura dos resumos e escolhidos os artigos que contemplavam a perspectiva dos comportamentos empreendedores de Cooley (1990), visto que é amplamente conhecida e adotada pela Organização das Nações Unidas (ONU) para trabalhar empreendedorismo, bem como pelo Serviço Nacional de apoio às micro e pequenas empresas.

Esta teoria introduzida por Cooley (1990) e adotada pela ONU contempla os conjuntos de comportamentos empreendedores: Realização abrangendo Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI), Correr Riscos Calculados (CRC), Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE), Persistência (PER), Comprometimento (COM), o Conjunto de Planejamento contemplando Busca de Informações (BDI), Estabelecimento de Metas (EDM), Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS) e o Conjunto de Poder representado por Persuasão e Rede de Contatos (PRC), Independência e Autoconfiança (IAC).

Lizote e Verdinelli (2014) tem como objetivo explicar a relação entre o desempenho de 103 empresas prestadoras e serviços contábeis do Estado de Santa Catarina e as competências empreendedoras dos seus proprietários. O estudo se posiciona como de objetivo descritivo e os procedimentos técnicos adotados foram a pesquisa bibliográfica, estudo multicase e a *survey* com questionário. Para o processamento dos dados, foram aplicadas técnicas estatísticas descritivas e inferenciais. Seu resultado trouxe que as competências BOI, EQE, BDI, EDM, PMS, IAC figuraram entre as mais relacionadas ao desempenho.

Minello *et al.* (2017) tem como objetivo analisar as características comportamentais empreendedoras (CCE's) em alunos do curso de graduação em administração de uma instituição de ensino superior. Esse estudo se posiciona como de objetivo descritivo e os procedimentos técnicos adotados foram a pesquisa bibliográfica, estudo multicase e a *survey* com questionário. Para o processamento dos dados, foram aplicadas técnicas estatísticas descritivas e inferenciais. O estudo realizado permitiu a constatação de que a BOI foi a característica comportamental mais frequente dentre eles, sinalizando a busca de objetivos desafiadores em médio e longo prazos.

Moretto e Silveira (2021) objetivam avaliar a relação positiva entre a



competências empreendedoras e a satisfação no trabalho com o desempenho organizacional de micro e pequenas empresas. A pesquisa realizada foi descritiva, com método quantitativo. Adotaram-se questionários para a coleta de dados. A análise estimou média, desvio padrão, coeficiente de variação, assimetria e curtose de cada variável; adotou a análise de variância (ANOVA) e a análise de correlação. Ficou evidente o forte índice do conjunto de planejamento quando comparado à satisfação no trabalho e ao impacto significativo sobre o desempenho. Sendo representados pelos comportamentos BDI, EDM e PMS que se mostraram mais frequentes.

Zonatto *et al.* (2017) objetivam investigar o desenvolvimento de competências empreendedoras entre profissionais que atuam em escritórios de *coworking*, caracterizados como ambientes colaborativos. A pesquisa foi descritiva e realizada por meio de levantamento, com abordagem quantitativa dos dados junto a 49 empreendedores que atuam em um dos treze espaços de *coworking* que estão localizados na cidade de Florianópolis. Os resultados encontrados revelaram que os indivíduos participantes da pesquisa apresentaram comportamentos distintos, alguns mais propensos a interagirem e compartilhar informações entre si e outros nem tanto. O maior destaque encontrado foi para os conjuntos de comportamento empreendedor EQE e PER.

Behling e Lenzi (2019) tiveram por objetivo analisar a relação entre o conjunto de competências empreendedoras e o comportamento estratégico adotado por empreendedores em resposta ao ambiente econômico e social em que atuam. De abordagem quantitativa, a pesquisa foi realizada por meio de levantamento de campo com 211 Microempreendedores Individuais (MEI) estabelecidos no estado de Santa Catarina. Como resultado obteve que a BOI foi mais presente em empreendedores Prospectores (83,52%) que buscam por oportunidades no mercado, revelando uma preocupação com o pioneirismo nas ações e menos frequente naqueles do tipo Reativo (50%), que apenas reagem ao mercado mostrando-se menos competitivos.

Os estudos acima revelam que o comportamento empreendedor tem sido amplamente abordado na literatura utilizando diferentes cenários e desenhos metodológicos.

### **3 METODOLOGIA**

O presente capítulo tem por função apresentar a metodologia utilizada, permeando a sua tipologia, os sujeitos da pesquisa, o seu instrumento e descrevendo a coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Tipologia da Pesquisa**

A pesquisa se apresenta como exploratória e descritiva. Para Acevedo e Nohara (2006), o objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, de modo que se possa delinear o estudo de forma mais precisa. Segundo Gil (2016), o estudo de natureza descritiva tem como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de variáveis.

O estudo também se utiliza de uma abordagem qualitativa, que segundo Vieira e Zouain (2005), busca constituir um estudo intensivo e detalhado dos fenômenos, compreendendo o objeto de estudo em sua abrangência.

#### **3.2 Sujeito da Pesquisa**

Os sujeitos estudados foram 10 micro e pequenos empresários com atuação em diferentes cidades no estado do Ceará. Para a pesquisa foram convidados 25 empresários, e destes somente 10 tiveram disponibilidade imediata (considerando o intervalo de 30 dias do convite), tendo em vista o limite de tempo de aplicação e terem obtido a saturação, encerrou-se o processo de busca.

Segundo Nascimento *et al.* (2018), a saturação ocorre quando não há nenhum elemento novo evidente e o acréscimo de novas informações deixa de ser necessário, pois não altera a compreensão do fenômeno estudado. Dessa forma, no oitavo respondente já se percebia uma saturação, visto que não surgiram novas categorias.

O Ceará é dos estados nordestinos que possui um grande número de MPE's, representado por cerca de 500 mil empresas enquadradas como MPE's (Microempreendedor individual-MEI, Microempresa-ME e Empresa de pequeno porte-EPP). O ramo de atuação escolhido foi o comércio, por ser o que tem maior destaque em MPE's, representado por cerca de 46% do total de MPE's (DATA SEBRAE, 2020).

Levando em consideração que grande parte das micro e pequenas empresas

fecham nos primeiros anos após abertura, as empresas neste estudo tinham no mínimo 5 anos de abertura. Os critérios de seleção para do empreendedor foram: tempo de empresa, ramo de atuação no comércio e disponibilidade para participar da entrevista. Desta forma, os participantes do estudo foram selecionados por acessibilidade.

Foi realizada a conferência das informações acima, solicitando primeiramente o número de CNPJ para consulta da data de abertura da empresa, bem como seu CNAE para comprovação do ramo de atuação.

### **3.3 Instrumento de pesquisa**

O estudo realizado foi pautado na aplicação de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram conduzidas através da abordagem cognitivo-reflexiva (ACR) elaborada por Pinho e Silva (2021) e cuja ênfase está na aquisição das percepções dos entrevistados no relato de um discurso.

A abordagem ACR parte do pressuposto de que os processos cognitivos se resumem em três etapas distintas, sendo elas: fase introdutória, na qual compreende aspectos relacionados as características pessoais e informações organizacionais; fase cognitiva, que aborda as percepções do entrevistado. Nesta fase apresentam-se três ciclos – Espontâneo, Guiado e Criativo, cuja aplicação pode ser desenvolvida de forma conjunta, isolada ou combinada. Por fim, tem-se a fase exploratória, em que novos questionamentos podem ocorrer de maneira a possibilitar explorar melhor o fenômeno (PINHO; SILVA, 2021).

Considerando que a ACR pode ocorrer através de dois procedimentos principais, definidos como Técnica das fichas integrante do ciclo guiado e técnica da livre produção escrita, integrante no ciclo criativo, a entrevista será realizada por meio da técnica de fichas, na qual os participantes sugerem palavras e organizaram de acordo com seu julgamento de prioridades. Segundo Pinho e Silva (2021), o intuito é que o entrevistado sistematize as concepções e ideias sobre o fenômeno, visando proporcionar maior interação entre o sujeito e o fenômeno.

Para tal, foi elaborado um roteiro semiestruturado e realizado contato com os empreendedores responsáveis pelas empresas selecionadas, e foi também questionado o interesse em colaborar com o estudo, bem como sua disponibilidade em participar dos procedimentos de coleta de dados.

A entrevista foi dividida em quatro etapas. A primeira consistiu em mapear o perfil dos entrevistados e foi composta por cinco perguntas, que se propunham a investigar o

perfil pessoal e seu tempo de experiência empreendedora. Na segunda etapa, buscou-se identificar as contingências e o comportamento empreendedor desenvolvido, investigando a trajetória na empresa e os desafios vivenciados e contou com sete questionamentos.

A terceira etapa da entrevista consistiu em utilizar-se da Abordagem Cognitiva Reflexiva (ACR) para organizar em fichas os 10 comportamentos empreendedores propostos por Cooley, fazendo com que o entrevistado percebesse quais mais desenvolve e organizando-os por sua ordem de importância. Para finalizar a entrevista, na quarta etapa, abordou-se um questionamento que buscava perceber a perspectiva do entrevistado do futuro do seu negócio.

O roteiro de entrevista na íntegra encontra-se nos apêndices.

### **3.4 Coleta de dados**

Para a coleta de dados foi considerado a aplicação de um roteiro de entrevista junto aos micros e pequenos empresários atuantes no setor de comércio no estado do Ceará, sendo estes os participantes do estudo.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial e *online*. Dentre os 10 participantes, nove escolheram formato *online* e somente um preferiu de forma presencial. Para o formato *online*, foram utilizadas as plataformas *Google Meet* e *Zoom*, e todas tiveram áudio ou áudio e vídeo gravados, conforme aceite do entrevistado. Para as realizadas *online*, as gravações foram realizadas pelo gravador de tela do Windows e para a entrevista presencial, foi utilizada a gravação de áudio por meio de aparelho telefônico. Todo o processo foi realizado mediante o consentimento dos entrevistados, por meio do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), que consta apenas para concordância do entrevistado.

Foram seguidas as seguintes etapas: 1- Registro de dados brutos (fontes primárias); 2 - Imersão nos dados: realização da leitura flutuante dos dados obtidos por meio das entrevistas à medida de sua realização; 3 - Compilação das análises individuais de cada entrevista e agrupamento temático; 4 – Alocação dos temas e tipos de enunciados em um quadro: a apresentação dos dados em um quadro visando a identificação da regularidade dos achados nos depoimentos, de acordo com as categorias; 5 – Constatação da saturação dos dados por meio da identificação de ausência de elementos novos em cada agrupamento.

### **3.5 Análise de dados**

As categorias de análise neste estudo não foram estabelecidas a priori, elas surgiram do conteúdo e emergiram da fala dos sujeitos.

Para análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo de Bardin (2011), que corresponde a um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter descrição do conteúdo das mensagens que gerem indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens. Para a transcrição das entrevistas, foram seguidas as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos, inferência e interpretação. Essa aplicação envolveu um agrupamento de técnicas que foram desenvolvidas para sistematizar os objetivos e descrição de conteúdo das mensagens.

## 4 RESULTADOS

O presente capítulo tem por função apresentar os resultados encontrados, contemplando a análise dos objetivos propostos, bem como referenciá-los com a literatura.

### 4.1 Caracterização dos sujeitos

Os entrevistados possuem idades entre 35 e 69 anos, em sua maior parte são casados, com nível superior completo e o tempo de atuação como empreendedor variou de 4 a 21 anos.

Os empreendedores pesquisados fazem parte dos seguintes segmentos de atuação: venda de material descartável, construção civil, vestuário, gastronomia, música, relojoaria e beleza. O número de funcionários nas empresas pesquisadas variou de 1 a 16. O quadro a seguir apresenta o detalhamento das informações.

Quadro 5 - Caracterização dos sujeitos

	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>	<b>E9</b>	<b>E10</b>
<b>Idade</b>	62	34	24	57	39	35	45	47	40	69
<b>Sexo</b>	MAS	MAS	FEM	FEM	FEM	MAS	MAS	FEM	FEM	FEM
<b>Estado Civil</b>	DIV	SOL	SOL	CAS	CAS	DIV	DIV	UE	CAS	CAS
<b>Escolaridade</b>	SUP	SUP	EM	EM	EM	PÓS	SUP	SUP	SUP	SUP
<b>Tempo como empreendedor</b>	12 anos	5 anos	4 anos	16 anos	15 anos	8 anos	21 anos	15 anos	6 anos	20 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

De acordo com o quadro acima, pode-se verificar que todos os entrevistados são empreendedores estabelecidos e que muitos deles ainda persistem há vários anos na condição de MPE.

## 4.2 Mapeamento dos comportamentos dos empreendedores ao gerenciar situações de diferentes contingências

Apresenta-se a seguir quadro para categorização dos achados referentes ao mapeamento dos comportamentos empreendedores dos 10 sujeitos de forma compilada. Estes compreenderam cinco categorias distribuídas em 19 códigos.

Quadro 6 – Comportamentos empreendedores adotados

<b>CATEGORIA</b>	<b>CÓDIGO</b>
<b>Comportamento adotado frente ao mercado</b>	Observar o mercado
	Analisar a concorrência
	Proatividade
	Inovação e Criatividade
	Disposição a riscos e desafios
	Desempenhar múltiplos papéis
	Agir com cautela
	Espírito de liderança
	Força de vontade
	Servir de inspiração
<b>Desenvolvimento profissional</b>	Disposição ao aprendizado
<b>Fortalecer relacionamento</b>	Relacionamento com envolvidos
	Criação de vínculo afetivo
	Reconhecimento profissional
	Comprometimento
<b>Gestão de ativos financeiros</b>	Controle de compras
	Aprimoramento financeiro
<b>Motivação para empreender</b>	Ajudar aos outros
	Identificação com o segmento

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

De maneira geral, as percepções dos empreendedores acerca dos questionamentos feitos nesta pesquisa corroboram com as considerações apresentadas no referencial teórico deste estudo.

Para a categoria comportamento adotado frente ao mercado, verificou-se pelos relatos a preocupação dos empreendedores entrevistados em observar o mercado (E1, E2, E3, E7, E9), analisar a concorrência (E1, E4), adotar um comportamento proativo (E1, E2, E4, E6, E7), trabalhar com inovação/criatividade (E2, E5, E6, E9), disposição a riscos/desafios (E2, E6), desempenhar múltiplos papéis na empresa (E2, E4), agir com cautela (E1), espírito de liderança (E6), força de vontade para trabalhar (E7), servir de inspiração (E7).

O interesse em observar o mercado e a preocupação em analisar a concorrência aqui relatados, vem de encontro aos elementos de análise que compõem o comportamento empreendedor denominado Busca de Informações. Para Cooley (1990), ele abrange dedicar-se pessoalmente para obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; investigar pessoalmente como fabricar produtos ou fornecer serviços e consultar especialistas a fim de obter assessoria técnica ou comercial. Lenzi (2008), por sua vez, o descreve como o comportamento que induz o empreendedor a avaliar a concorrência, se ocupa em estudar o perfil dos clientes, recorrer a especialistas, no intuito de buscar informações que possibilitem conduzir de maneira estratégica o seu negócio.

A fala de E2 “acho que eu sou bem participativo e ativo em todos os ramos” permite uma reflexão acerca do que pode representar adotar um comportamento proativo para o empreendedor. A proatividade pode ser considerada umas das características mais importantes na gestão dos negócios por sugerir uma perspectiva de olhar adiante estando relacionada a ações inovadoras.

Outro elemento que surgiu nas falas de E2, E5, E6 e E9 foi a categoria trabalhar com inovação/criatividade. A criatividade foi descrita por Dornelas (2017) como relacionada à capacidade que o empreendedor tem de usar recursos de forma criativa. Esta foi aliada à inovação no seguinte trecho da fala de E2: “Trouxe uma tecnologia que só eu tenho”.

No que se refere à disposição em correr riscos/desafios, encontrou-se em E2 e E6 relação com a categoria comportamental correr riscos calculados de Cooley (1990), que engloba avaliar alternativas e calcular riscos de forma deliberada; agir para reduzir riscos ou controlar os resultados; colocar-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

O ato de desempenhar múltiplos papéis ao mesmo tempo se refere à capacidade do indivíduo de conciliar demandas. Pelas falas de E2 e E4 registradas nesta pesquisa, observa-se que eles tiveram que recorrer à esta habilidade de realizar mais de uma tarefa



simultaneamente motivados, principalmente, pela necessidade de procurar fazer o melhor por sua empresa.

Agir com cautela foi o comportamento relatado por E3 para administrar a sua empresa. Adotar uma postura cautelosa caracteriza o empreendedor prudente que evita assumir riscos desnecessários, preferindo optar por se desenvolver aos poucos, objetivando um crescimento da empresa mesmo que a longo prazo. Este dado converge com a categoria comportamental correr riscos calculados definida por Cooley (1990).

O espírito de liderança é conferido àqueles que comandam, guiam e inspiram outros. Deste modo, a liderança é considerada um elemento do sucesso empreendedor. Encontrou-se na fala de E6 trechos que evidenciam tratar-se de um líder empreendedor. E em E7 destacou-se o fato de servir de inspiração para outros, elemento que também faz parte da definição de liderança.

A força de vontade esteve presente na fala de E7. A força de vontade e a determinação para alcançar seus objetivos estão relacionados ao comportamento Estabelecimento de Metas de Cooley (1990). O empreendedor estabelece metas para alcançar os objetivos almejados e se esforça ao máximo pra isto se tornar real.

A categoria disposição ao aprendizado revelou empreendedores (E1, E8, E9) dispostos a aprender, conhecer melhor o ramo que atuam, buscando diferentes fontes de aprendizado que os conduzam ao desenvolvimento profissional. Segundo Dolabela (1999), as características empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas.

Os achados mostraram que todos os entrevistados estavam empenhados em fortalecer relacionamentos. Além disto, alguns deles relataram atitudes no sentido de criar vínculos afetivos com os envolvidos no negócio (E1, E2, E4, E6, E7). E7 admite também ter a percepção de que um bom relacionamento profissional seja capaz de gerar frutos como o reconhecimento profissional pelos valores/conquistas alcançados. A respeito da relevância desta troca de informações para a gestão do empreendimento, encontramos Cooley (1990) que ressalta a importância da categoria comportamental persuasão e rede de contatos por permitir ao empreendedor exercer influência sobre aqueles que o rodeiam, bem como auxiliar no estabelecimento de relações comerciais com fins lucrativos. Também Lenzi (2008) considera que o empreendedor necessita buscar um bom relacionamento a fim de atingir seus objetivos com os envolvidos no negócio, sejam eles clientes, colaboradores ou fornecedores.

Os achados pontuaram alguns entrevistados preocupados com a gestão de ativos financeiros, como o controle de compras (E1, E5, E8) e a busca do aprimoramento financeiro (E1, E8). O empreendedor necessita compreender o impacto das operações sobre as finanças e

lidar de forma eficaz com as funções de compra, controle de estoque e planejamento das operações.

A categoria comprometimento esteve presente nas falas de E6, E8 e E9, respectivamente, que demonstraram preocupação em manter colaboradores, honrar compromissos e oferecer condições dignas de trabalho aos seus colaboradores. Conforme se constatou no depoimento de E9:

“Eu tento dar pra elas dignidade, porque tem muitas empresas que é quase um trabalho escravo. E eu não. Eu tento colocar elas em um local agradável para trabalhar. Pra você ter ideia, acho que sou o único que tenho uma produção com ar-condicionado aqui no Ceará (E9)”.

Corroborando com estes relatos, encontra-se na literatura a definição de Lenzi (2008) para a categoria comprometimento, como aquela que possibilita ao empreendedor comprometer-se com o seu trabalho, com seus clientes e fornecedores e, além disso, com a organização no geral.

A motivação para empreender, relatada por E5 como fruto da identificação com o segmento escolhido, está relacionada à paixão pelo que faz. Enquanto E9 diz que sua motivação é oriunda da vontade de ajudar os outros, demonstrando o caráter do empreendedor social definido por Dornelas (2007) como aquele que se preocupa em construir um mundo melhor para as pessoas.

#### **4.3 Contingências retratadas pelas micro e pequenas empresas**

Apresenta-se a seguir quadro para categorização dos achados referentes às contingências que geraram dificuldades aos 10 sujeitos pesquisados.

Quadro 7 – Contingências retratadas

<b>CATEGORIA</b>	<b>CÓDIGO</b>
<b>Pandemia da COVID-19</b>	Redução no quadro de funcionários
	Imposição de duras regras
	Efeitos tardios
<b>Crise Financeira</b>	Problemas familiares
	Falhas na gestão financeira
	Endividamento da empresa
	Impacto do crescimento dos negócios
	Impacto nas vendas
	Custos imprevistos
	Falta de capital de giro
<b>Desafios com a clientela</b>	Inadimplência
	Dificuldade de persuasão
	Redução do número de clientes
	Reclamações
<b>Desafio com colaboradores</b>	Alta rotatividade
	Falta de logística
	Exigências
	Absenteísmo
<b>Desafios do mercado</b>	Falta de capacitação
	Falta de estoque
	Habilidade com mídias sociais
	Instabilidade do mercado
	Altos impostos
	Falta de abertura
	Expansão do negócio

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Quadro 7 apresenta os desafios enfrentados pelos participantes da pesquisa. Ele abrangeu cinco categorias detalhadas em 25 códigos.

Ao analisar os discursos dos entrevistados, é possível observar que a categoria definida por Pandemia da COVID-19 foi o desafio mais frequente nos relatos encontrados.

Para E1, E2 e E8, a Pandemia implicou em redução no quadro de funcionários, imposição de duras regras (E1, E7, E10), sendo até mesmo pontuados os efeitos negativos tardios da pandemia que ainda persistem na visão de alguns dos empreendedores (E6, E7 e E8). Enquanto estes consideram o período da Pandemia extremamente crucial para os seus negócios, para E9 este período não pareceu ser assim tão desafiador assim. Por outro lado, E4 e E5 conseguiram ver além das dificuldades enfrentadas, relatando que a Pandemia também teve o seu lado positivo.

A categoria Crise Financeira foi apresentada na fala de E1 como consequência de problemas familiares, falhas na gestão financeira e endividamento da empresa. Já E2 relaciona esta categoria ao impacto no crescimento dos negócios. Por sua vez, E6 se refere ao impacto nas vendas, custos imprevistos e falta de capital de giro ocasionados pela crise financeira. Estes relatos apontam para a importância que tem a reserva financeira para o empreendedor, visto que ela se mostra tão útil no enfrentamento das adversidades.

Desafios com a clientela foi a categoria relatada por E1, E2 e E7 como relacionada a dificuldade de persuasão (E2), inadimplência (E5), redução do número dos clientes (E6) e reclamações (E8).

Em relação à categoria desafios com os colaboradores, presente nas falas de E4 e E6, se traduz num sério problema representado pela alta rotatividade de funcionários e absenteísmo. A falta de apoio logístico também foi uma dificuldade na visão de E7. Por outro lado, esta categoria se apresenta como um problema eventual sem maiores consequências na fala de E3 e E10. Enquanto E8 relata ter enfrentado situações desafiadoras relacionadas a ter que lidar com exigência dos colaboradores.

Desafios do mercado também foi uma categoria citada nas falas de vários entrevistados. Segundo relatos de E1, E8 e E9, esta dificuldade ocorreu por motivo de falta de experiência e falta de capacitação. E3 relata ter enfrentado obstáculos como a instabilidade do mercado como resultante do segmento de atuação escolhido. Nesse aspecto, Tupinambá (2012) diz que o empreendedor tem que se preparar para enfrentar as mudanças de cenário, saber lidar com as incertezas do mercado para adaptar-se a ele. Para E7, os obstáculos foram atribuídos tanto à falta de abertura do mercado que concorreu para uma limitação do nicho de mercado escolhido, como também ao fato de ter que arcar com altos impostos. Neste sentido, Guimarães e Siqueira (2007) mencionam a grande dificuldade enfrentada pelo empreendedor brasileiro em face da elevada carga de tributos e muitas exigências legais e fiscais. A dificuldade em expandir os negócios foi manifestada por E1 como um problema decorrente da falta de estoque e falta de habilidade com mídias digitais. A habilidade com as mídias digitais

se faz cada vez mais necessária, uma vez que o comércio *online* é considerado um poderoso aliado na atividade empreendedora.

#### 4.4 Ações estratégicas adotadas frente à superação de contingências

Apresenta-se a seguir quadro para categorização dos achados referentes às ações estratégicas adotadas pelos entrevistados para superar as contingências desafiadoras.

Quadro 8 – Ações estratégicas

<b>CATEGORIAS</b>	<b>CÓDIGOS</b>
<b>Gestão financeira</b>	Controle de compras
	Capital de giro
	Controle financeiro
	Reduzir gastos
	Obter empréstimos
	Otimizar uso de estruturas
<b>Prospectar novos clientes</b>	Diversificar os produtos
	Buscar de novos nichos
	Trabalhar com eventos
	Segmentar e customizar
	Ampliação das formas de pagamento
<b>Investimento em <i>marketing</i></b>	Ampliar canais de divulgação
	Usar novas tecnologias
	Busca por parcerias
	Promoção
	Novos projetos

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No que se refere às ações estratégicas mencionadas, foram encontradas as três seguintes categorias compostas por 16 códigos.

Em relação à gestão financeira, E1 utilizou a estratégia de controlar as compras e obter um capital de giro necessário à sobrevivência da empresa. Da mesma forma, E6 também

fez uso das estratégias de reduzir gastos, obter empréstimos e otimizar as estruturas de suas sedes conforme a necessidade.

A preocupação em prospectar novos clientes apontou estratégias como buscar novos nichos de mercado adotada por E2, que optou por mudar o foco do negócio para atingir novos públicos; diversificar os produtos oferecidos à clientela mencionado por E1 e E3, que decidiram aumentar o portfólio dos produtos oferecidos aos clientes; e também por E4 que citou o trabalho com eventos na sua própria empresa como mais uma oportunidade de crescer. Além de proporcionar novas formas de pagamento para satisfazer a clientela (E5).

Vários empreendedores relataram a intenção de melhorar o investimento no *marketing* da empresa ampliando seus canais de divulgação, seja no “porta a porta” (E1), nas mídias sociais (E1, E3, E4, E5, E6), participação em feiras do segmento (E2), panfletagem (E6), uso de aplicativos para *delivery* (E4) ou a realização de eventos *online* (E7).

“Panfletagem, trabalhar a parte de *marketing* no Instagram, o Instagram é uma ferramenta muito boa, com *whatsapp business*, a gente faz parceria com blogueiras pra divulgar em troca de consumo, que a gente não tem condição de pagar (E6)”.

A preocupação com o *marketing* também incluiu a busca por diversos tipos de parcerias, seja de compradores e fornecedores (E1), de colaboradores terceirizados (E2), de guias turísticos e de blogueiras (E6). Além disso, E5 e E10 desenvolveram seu *marketing* por meio de outra estratégia bastante difundida no comércio, que é o ato de fazer promoções.

Em suma, estes relatos evidenciam o uso do *marketing* como um poderoso recurso para acelerar o crescimento dos negócios destes empreendedores.

Outra estratégia relatada por E7 foi desenvolver novos projetos usando a criatividade. Na sua visão, este foi um diferencial que o levou a não sair de cena em momentos difíceis.

#### **4.5 Análise dos conjuntos de comportamentos empreendedores relacionados à realização, planejamento e poder**

Apresenta-se a seguir quadro para categorização dos achados referentes aos comportamentos empreendedores selecionados pelos sujeitos como mais relevantes em sua concepção.

Quadro 9 – Classificação dos comportamentos empreendedores de Cooley

<b>1º Lugar</b>	<b>2º Lugar</b>	<b>3º Lugar</b>
Comprometimento (5) Exigência de qualidade e eficiência (2) Correr riscos calculados (1) Persistência (1) Busca de informações (1)	Exigência de qualidade e eficiência (3) Comprometimento (2) Busca de oportunidade e iniciativa (2) Busca de informações (1) Planejamento e monitoramento sistemático (1) Independência e autoconfiança (1)	Persistência (3) Comprometimento (2) Busca de informações (2) Exigência de qualidade e eficiência (1) Busca de oportunidade e iniciativa (1) Planejamento e monitoramento sistemático (1)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Outro questionamento se referiu à quais comportamentos empreendedores, dentre os descritos por Cooley (1990), os entrevistados consideravam mais importantes para a realização da sua atividade. Para tal questionamento utilizou-se da ACR de Pinho e Silva (2021), que a partir da técnica das fichas, foi solicitado aos empreendedores que, dentre os 10 comportamentos, cinco fossem escolhidos e após isso, fossem organizados em ordem de importância. O quadro acima destaca as três primeiras posições.

O comportamento Comprometimento foi o relato unânime na seleção feita pelos entrevistados, sendo considerado, dentre os 10 comportamentos apresentados, como o mais importante na visão de cinco empreendedores (metade dos participantes). O Comprometimento faz parte do conjunto Realização. Nesta categoria de análise é possível observar que os empreendedores entrevistados manifestaram comprometimento com o que estão desenvolvendo, transparecendo assim a sua necessidade de realização.

Exigência de Qualidade e Eficiência foi mencionada oito vezes e ficou em primeiro lugar na opinião de dois empreendedores. Faz parte do conjunto Realização. Os empreendedores revelaram o interesse principal na melhoria da qualidade de seus produtos, procurando fazer sempre o melhor.

Outros comportamentos como correr riscos calculados (Realização), Persistência (Realização) e Busca de Informações (Planejamento), apesar de mencionados apenas uma vez, destacaram-se por serem identificados como os mais importantes. A Persistência foi

mencionada por quatro dos respondentes e neste estudo sua relevância foi principalmente atribuída à capacidade de superar obstáculos e à sobrevivência da empresa.

Observou-se que apenas um comportamento não foi selecionado dentre os 10 já descritos, a Persuasão e Rede de Contatos, que faz parte do conjunto de Poder. Apesar disso, observa-se que ela foi referida por um dos entrevistados (E2) por representar um significativo desafio para o seu ramo de atuação. Uma das características encontradas nos empreendedores com necessidade de poder é a disposição de procurar influenciar, persuadir ou argumentar com as outras pessoas.

Observou-se que a categorização de importância para os comportamentos empreendedores pode variar dependendo do seu segmento de atuação, podendo revelar a maior presença de um conjunto ou de outro.

De acordo com o quadro abaixo, pode-se verificar a distribuição dos comportamentos apresentados nas três categorias (Realização, Planejamento e Poder).

Quadro 10 – Distribuição dos comportamentos em conjuntos

<b>Realização</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Poder</b>
Comprometimento – 10 Persistência - 9 Exigência de qualidade e eficiência - 8 Busca de oportunidade e iniciativa – 6 Correr riscos calculados – 1	Busca de informações – 5 Estabelecimento de metas – 3 Planejamento e monitoramento sistemático – 2	Independência e autoconfiança – 4 Persuasão e rede de contatos - 0

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quanto aos conjuntos descritos por Cooley (1990), observa-se que a maioria dos entrevistados selecionou comportamentos pertencentes ao conjunto Realização. Esse dado corrobora com o encontrado na literatura, que aponta a necessidade de realização como o comportamento predominante entre os empreendedores, sendo considerada um fator gerador de uma estrutura motivacional diferenciada no empreendedor (MC CLELLAND, 1972) e potencialmente indutora do sucesso.

A preocupação dos entrevistados com os comportamentos relacionados ao conjunto Poder não se mostrou significativa por ser a de menor pontuação encontrada.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que este estudo conseguiu cumprir os objetivos a que se propôs, tendo por principal finalidade investigar como se caracteriza o comportamento empreendedor e suas ações estratégicas frente à superação de contingências na gestão de micro e pequenas empresas do setor de comércio no Ceará. Para tal, realizou-se o mapeamento do comportamento empreendedor por meio da identificação de tais contingências, bem como a caracterização das ações estratégicas adotadas para superá-las e, também, a análise dos conjuntos de comportamentos empreendedores relacionados ao planejamento, realização e poder.

Nas micro e pequenas empresas, o empreendedor desempenha um papel-chave no sucesso ou fracasso da empresa. Suas diretrizes determinam o funcionamento da empresa e suas ideias representam o ponto de partida para o desenvolvimento do negócio. Entende-se que conhecer os comportamentos encontrados em empreendedores que já superaram diversas contingências, incluindo a pandemia da COVID-19, é importante para que se possa aprender a adotar comportamentos considerados adequados, de forma a contribuir para a disseminação e para o fortalecimento do empreendedorismo no Ceará.

Os resultados apresentados e discutidos nesta pesquisa mostraram diversos aspectos em consonância com a literatura.

Encontrou-se empreendedores focados em observar o mercado e desempenhar comportamentos proativos. Referente as contingências retratadas, a maioria se sentiu impactada negativamente pela pandemia da COVID – 19, com exceção de dois entrevistados que obtiveram resultado positivo desta e a contingência mais fortemente retratada pelos entrevistados foi a crise financeira, que surgiu a partir de diversas circunstâncias. Também pode-se analisar as ações estratégicas adotadas frente as contingências sofridas, dentre estas, destacaram-se as estratégias relacionadas ao investimento em *marketing*, seguido de estratégias destinadas a prospectar novos clientes. Referente aos estudos desenvolvidos por Cooley, o comportamento empreendedor que obteve destaque foi o comprometimento, sendo mencionado todos os empreendedores, e que ocupou a primeira posição na maioria deles, assim sendo, o grupo Realização obteve maior número de relatos entre os conjuntos de comportamentos empreendedores.

Em contraponto a estes resultados, pode-se constatar que há carências no que tange às características relacionadas ao grupo de Poder, sugerindo que estas precisam ser melhor trabalhadas entre os empreendedores entrevistados. Particularmente, a Persuasão foi

pouco enfatizada nos relatos obtidos como característica essencial ao empreendedor.

Considera-se importante ressaltar que algumas limitações ocorreram durante a realização deste estudo. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, certas questões como horário e agenda dos entrevistados impossibilitaram a realização de um maior número de entrevistas.

Por fim, espera-se ter contribuído com os achados desta pesquisa para inspirar outros estudos sobre esta temática, bem como servir de inspiração aos empreendedores e incentivá-los a buscar compreender os comportamentos e aplica-los diariamente, como os empreendedores estudados que estão firmes após as contingências atravessadas. Sugere-se para pesquisas futuras, a exploração do comportamento empreendedor e seus desafios em outros setores da economia cearense, tais como indústria e serviços. Também se considera que um maior número de entrevistas e em mais cidades do estado do Ceará possa vir a engrandecer outros aspectos relacionados ao tema.

## REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas com atividades encerradas**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas>>. Acesso em: 02 fev. 2022.
- BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável para o desenvolvimento das PMEs. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- BEHERA, M.; DASH, M.; MOHANTY, A. K.; DAS, S. Entrepreneurial ecosystem: a geographical upliftment, **Espacios**, v. 40, n. 1, 2019.
- BEHLING, G.; LENZI, F. C. Competências empreendedoras e comportamento estratégico: Um estudo com microempreendedores em um país emergente. **Brazilian Business Review**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 255-272, 2019.
- BORGES, A. F.; PARREIRA, J. V. C.; ENOQUE, A. G.; ALMEIDA, L. L. S. Empreendedorismo estratégico em empresas familiares: um estudo multicaso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 151, 2017.
- BOSSA, A. G. Gestão estratégica nas MPes (Micro e Pequenas empresas). **Revista FANP**, [s. l.], v. 3, p. 139-159, 2011.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. 2006. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-ebeneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 30 jan. 2022.
- BRASIL. Ministério da Saúde. 2020. **Resposta nacional e internacional de enfrentamento ao novo Coronavírus**. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/linha-do-tempo/#fev2020>>. Acesso em: 30 jan. 2022.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London, UK: Tavistock, 1961.
- COOLEY, L. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. Final Report. Contract. Washington: USAID, 1990.

- COOLEY, L. **Seminário para fundadores de empresa**. Manual del Capacitador. Washington: MSI, 1991.
- DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.
- DATA SEBRAE. 2020. **Total de empresas**. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020/>>. Acesso em: 03 mar. 2022.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza: 1ª ed. São Paulo: Editora Cultura, 1999.
- DONALDSON, L. **Teoria da contingência estrutural**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. NORD, W. R. Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. v. 1. São Paulo: Atlas, p. 104-134, 1998.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- ENTRIALGO, M.; FERNÁNDEZ, E.; VÁSQUEZ, C. J. Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs. **Technovation**, [s. l.], v. 20, p. 427-436, 2000.
- FIIRST, C., BEUREN, I. M. Influência de fatores contingenciais no desempenho socioeconômico de governos locais. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 55, n. 6, p. 1355-1368, 2021.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.
- FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 2-7, 2004.
- GEM - GLOBAL ENTREPREUNERSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2019**, 2019. Disponível em: <<https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2022.
- GEM - GLOBAL ENTREPREUNERSHIP MONITOR. **Relatório executivo empreendedorismo no Brasil**, 2019. Disponível em: <<https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2022.
- GEM - GLOBAL ENTREPREUNERSHIP MONITOR. **Relatório executivo empreendedorismo no Brasil**, 2021. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp->

content/uploads/2022/06/Diagrama%C3%A7%C3%A3o-GEM-RE-Brasil-2021-v5-web.pdf>. Acesso em: 13 set. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GUIMARÃES, L. O.; SIQUEIRA, M. M. Novos desafios do empreendedorismo, 2007.

**Revista Administração e Diálogo**, [s. l.]. Disponível em:

<<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/1515/1018>>. Acesso em: 5 jun. 2023.

HISRICH, R. D., PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; SIRMON, D. G. A Model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. **Journal of Management**, [s. l.], v. 29, n. 6, p. 963-989, 2003.

JULIO, L. R.; PISCOPO, M. R. Maturidade em Gestão de Projetos e Empreendedorismo Estratégico em Empresas do Setor Financeiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 3, p. 178-208, 2013.

KRÜGER, C.; RAMOS, L. F. Comportamento empreendedor, a partir de características comportamentais e da intenção empreendedora. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 528-555, 2020.

LAWRENCE, P. R.; LORSH, J. W. **As empresas e o ambiente**: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis: Vozes, 1973.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina**: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP, 2008.

LIMA, E. O.; FILION, L. J.; DALFOVO, O.; JUNIOR, V. U. Gestão estratégica e compartilhamento da visão em Micro e Pequenas Empresas. **Revista Ibero: Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 12-41, 2013.

LIMA, L. G.; NASSIF, V. M. J.; GARÇON, M. M. O poder do capital psicológico: a força das crenças no comportamento empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 317-334, 2020.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Relação entre competências empreendedoras e desempenho: um estudo em empresas prestadoras de serviços contábeis. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [s. l.], v. 8, n. 22, p. 49-59, 2014.

LORENTZ, M. H. N.; MINELLO, I. F.; BÜRGER, R. E. The entrepreneurial behavior of directors of a public education institution and their perception about the entrepreneurial university. **Espacios**, [s. l.], v. 38, n. 5, p. 1-6, 2017.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 235-254, 2000.

MARIANO, A. M. Results of the active methodology in entrepreneurial behavior: a study conducted with control group. **Paper presented at the International Symposium on Project Approaches in Engineering Education**, [s. l.], v. 8, p. 586-595, 2018.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MEIRELLES, A. M.; DE, A.; CARLOS, A.; GONÇALVES. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., Florianópolis, **Anais Florianópolis: ANPAD**, 2000.

MELO, N. M. **Sebrae e Empreendedorismo: origem e desenvolvimento**. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais), Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR, São Carlos, 2008.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA Jr, F. G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, p.47-69, v. 10, n. 4, 2006.

MINELLO, I. F.; BÜRGER, R. E.; KRÜGER, C. Características comportamentais empreendedoras: um estudo com acadêmicos de administração de uma universidade Brasileira. **Revista de Administração da UFSM**, [s. l.], v. 10, p. 72-91, 2017.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país. 2020**. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais>>. Acesso: 09 set. 2021.

MORAES, M. B.; LIMA, E. Empreendedorismo Estratégico em pequenas e médias empresas do setor aeronáutico brasileiro e canadense. **Rev. Empreendedorismo Gest. Pequenas Empres. REGEPE**, São Paulo, v.8, n. 3, p 256 -301, 2019.

MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2004, 199p, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87913>>. Acesso em: 17 out. 2022.

MORETTO, S. P.; SILVEIRA, A. Competências empreendedoras e satisfação no trabalho se refletem no desempenho organizacional em empresas de Micro e Pequeno Porte? **Revista de Carreiras e Pessoas**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 70-92, 2021.

NASCIMENTO, L. C. N.; SOUZA, T. V.; OLIVEIRA, I. C. S.; MORAES, J. R. M. M. de; AGUIAR, R. C. B. de; SILVA, L. F. da. Theoretical saturation in qualitative research: an experience report in interview with schoolchildren. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [s. l.], v. 71, n. 1, p. 228-233, 2018.

NASSIF, V. M. J.; AMARAL, D. J.; PRANDO, R. A. A Universidade desenvolve competências empreendedoras? Um mapeamento das práticas de ensino numa universidade brasileira. **RAEP, Administração, Ensino e Pesquisa**, [s. l.], v. 13, n. 3, 2012.

OLIVEIRA, W. F. M.; AOUAR, W. A. E.; BARRETO, L. K. S.; SANTOS, O. S.; OLIVEIRA, H. C. Da teoria clássica à contingencial: contribuições à competitividade das organizações, **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 43-58, 2015.

PEREIRA, M. F.; GRAPEGGIA, M.; TRÊS, D. L. Fatores condicionantes de sobrevivência e mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil. CLEE – IX CONGRESSO LATINO AMERICANO Y DEL CARIBE SOBRE EL ESPÍRITU EMPRESARIAL, 9., 2008. **Anais...** Florianópolis, 2008.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. Abordagem cognitivo-reflexiva na pesquisa em administração: uma proposta metodológica. In: **VII ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – EnEPQ**, 7., 2021. **Anais...** Evento Online: ANPAD, 2021.

PORTAL DA INDÚSTRIA. **Qual a definição de micro e pequena empresa?**, 2021. Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/>>. Acesso em: 07 mar. 2022.

ROBBINS, S. P.; DECENSO, D. A.; WOLTER, R. M. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2020.

SCHAEFER, R.; MINELLO, Í. F. A formação de novos empreendedores: natureza da aprendizagem e educação empreendedora. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 11, n. 3 p. 2-20, 2017.

SCHERMERHORN JR., J. R. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEBRAE. **Estudos e pesquisa**: legislação básica da Micro e Pequena Empresa, 2009. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-deempresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 10 mar. 2022.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **12 soluções inovadoras para ajudar o seu negócio durante a crise**, 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/12-solucoes-inovadoras-para-ajudar-oseu-negocio-durante-a-crise,f520236f3c051710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 07 mar. 2022.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Relatório da pesquisa e do estudo da sobrevivência das empresas** – Recorte Bahia. 2020. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp->

content/uploads/2021/02/Sobreviv%C3%A2ncia-das-empresas2020-%C3%9Altima-vers%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2022.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade**, 2019. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-temmaior-taxa-de-mortalidade>>. Acesso em: 07 mar. 2022.

SILVA, A. W. P.; OLIVEIRA, B. N. F.; CASTRO, A. B. C.; SILVA, P. M. M. Comportamento empreendedor: um mapeamento da produção científica nacional (2000-2020) e proposição de uma agenda de pesquisa. **Revista de Administração da Unimep**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 155-191, 2020.

SILVESTRE, J.; BORGES, A. F.; PAULA, V. A. F. Empreendedorismo estratégico: Exploration, exploitation e ambidestria em cervejarias artesanais de Uberlândia, MG, **Revista de Administração Mackenzie**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 1-25, 2022.

SPENCER JR., L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at Work**: models for superior performance. New York: John Wiley and Sons, 1993.

TUPINAMBÁ, A. C. R. Empreendedorismo e liderança: perspectivas e desafios atuais, 2012. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [s. l.]. Disponível em: <[http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/18991/1/2012\\_art\\_acrtupinamb%c3%a1.pdf](http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/18991/1/2012_art_acrtupinamb%c3%a1.pdf)>. Acesso em: 5 jun. 2023.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. dos. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade? **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art. 4, p. 311-327, 2014.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração** – Teoria e Prática. FGV Editora, 2005.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 9, Edição Especial, artigo 6, 2011.

ZONATTO, P.; SBISSA, A. P.; LENZI, F. C.; ZONATTO, V. C. S. Desenvolvimento de competências empreendedoras em ambiente colaborativo: uma análise com profissionais que atuam em escritórios de coworking. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, [s. l.], v. 10, n 5, p. 1132-1152, 2017.



## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### PERFIL

1. Qual sua idade?

---

2. Qual seu estado civil?

---

3. Qual sua escolaridade?

---

4. Há quanto tempo você está no mercado de trabalho como empreendedor?

---

5. Há quanto tempo está neste empreendimento?

---

### CONTINGÊNCIAS E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

6. Quantos colaboradores você possui e quais seus papéis?

---

7. Você pode descrever sua trajetória como empreendedor?

---

8. Quais situações marcaram a sua experiência nesse empreendimento atual?

---

9. Como você gerenciou o período da pandemia na sua empresa para manter seu negócio aberto?

---

10. Quais estratégias você utiliza em momentos desafiadores no seu negócio?

---

11. Como é o seu relacionamento com os envolvidos no seu negócio (fornecedores, sócios, colaboradores, concorrentes e clientes)?
- 

### **APLICAÇÃO DA ACR**

Livre Produção Escrita (entrega de papéis em branco)

1. Escreva 5 comportamentos que você desempenhou como empreendedor para manter o seu negócio. Justifique.
- 

Apresentação das fichas (10 comportamentos empreendedores de Cooley)

2. Escolha 5 mais importantes para você. Justifique.
- 

3. Dê uma ordem de importância.
- 

### **PERSPECTIVA DO NEGÓCIO**

15. O que você diria a um novo empreendedor para ter sucesso diante da situação atual do País?
-

## ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (tcle)

Você está sendo convidado por **Thaís Sales Barreto Toscano** como participante da pesquisa intitulada **“ANÁLISE DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E SUAS AÇÕES ESTRATÉGICAS FRENTE À SUPERANÇA DE CONTINGÊNCIAS NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS”**. Você não deve participar contra a sua vontade. Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer pergunta que desejar, para que todos os procedimentos desta pesquisa sejam esclarecidos.

- ✓ Os dados coletados serão utilizados somente para esta pesquisa apresentada à UFC (Universidade Federal do Ceará) e a posterior elaboração de um artigo científico;
- ✓ Será realizada a gravação do áudio ou áudio e vídeo da pesquisa, mediante aceite do participante;
- ✓ O entrevistado poderá mudar de ideia na participação na pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo;
- ✓ Não será, em hipótese alguma solicitado nenhum valor monetário a título de taxa, patrocínio ou outra forma de cobrança ao pesquisado;
- ✓ O pesquisado não será remunerado pela pesquisa;
- ✓ O nome da empresa somente será explicitado no artigo final mediante autorização dos proprietários;
- ✓ A identidade dos pesquisados somente será conhecida pelos pesquisadores.

Endereço da responsável pela pesquisa:

**Nome:** Thaís Sales Barreto Toscano  
**Instituição:** Universidade Federal do Ceará - UFC  
**Endereço:** Rua Silva Paulet, 665. Apto 302R  
**Telefones para contato:** (85) 998613-2625

**ATENÇÃO:** Se você tiver alguma consideração ou dúvida, sobre a sua participação na pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFC/PROPESQ – Rua Coronel Nunes de Melo, 1000 - Rodolfo Teófilo, fone: 3366-8344/46. (Horário: 08:00-12:00 horas de segunda a sexta-feira).

O CEP/UFC/PROPESQ é a instância da Universidade Federal do Ceará responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.

Eu declaro que é de livre e espontânea vontade que estou como participante de uma pesquisa. Eu declaro que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após sua leitura, tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa, e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas.