

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

THAIS SALES BARRETO TOSCANO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

ANA PAULA MORENO PINHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

Introdução

O ambiente empresarial é tão complexo que torna difícil enumerar e descrever quais as características e comportamentos empreendedores seriam comuns a todo empreendedor de sucesso. Estes parecem estar intimamente ligados ao surgimento de novos negócios, fazendo de seus detentores os responsáveis por desenvolver e conduzir todo o processo de criação de empresas. Assim, o empreendedor pode ser considerado um agente de mudanças podendo influenciar no sucesso ou fracasso da empresa (SCHUMPETER, 1997).

Problema de Pesquisa e Objetivo

Está representado pela pergunta de pesquisa: Como se caracteriza o comportamento empreendedor e suas ações estratégicas frente à superação de contingências na gestão de MPEs? 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 MPEs.

Fundamentação Teórica

O Comportamento Empreendedor é ponte para que entendamos como agem aos empreendedores para superar contingências. Para esse estudo foi selecionada a metodologia desenvolvida por Cooley (1990) que estabeleceu as dez características empreendedoras que foram consolidadas pela Organização das Nações Unidas (ONU) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em programas de capacitação de empreendedores tais como o Programa para Empresários e Futuros Empreendedores - EMPRETEC (LIZOTE; VERDINELLI, 2014).

Metodologia

A pesquisa se apresenta como qualitativa, exploratória e descritiva. Para a coleta de dados foram elaboradas e aplicadas entrevistas semi-estruturadas, conduzidas através da abordagem cognitivo-reflexiva (ACR), elaborada por Pinho e Silva (2021). Os sujeitos estudados foram micro e pequenos empresários com atuação em diferentes cidades no estado do Ceará, por ser um dos estados nordestinos que possui um grande número de MPEs, representado por cerca de 500 mil empresas enquadradas como MPEs. A análise dos dados seguiu o método de análise de conteúdo de Bardin (2011).

Análise dos Resultados

Os entrevistados possuem entre 35 e 69 anos, em maioria casados, com nível superior completo, com amplo tempo de atuação no mercado e representam diversos segmentos de atuação. Como principais resultados, encontrou-se empreendedores focados em observar o mercado, impactados pela crise financeira, adotando estratégias prioritariamente em marketing, comprometidos com seu negócio, representando fortemente o conjunto de realização. O conjunto de poder, por ser o menos citado, sugere uma lacuna pouco trabalhada entre os entrevistados.

Conclusão

Os resultados mostraram aspectos em consonância com a literatura. Os empreendedores estão focados em observar o mercado e desempenhar comportamentos proativos. A maioria se sentiu impactado negativamente pela pandemia da Covid-19 e a contingência mais fortemente retratada pelos entrevistados foi a crise financeira. Conhecer os comportamentos encontrados em empreendedores que já superaram diversas contingências, é importante para que se possa aprender a adotar comportamentos adequados, de forma a contribuir para o fortalecimento do empreendedorismo no Ceará.

Referências Bibliográficas

COOLEY, L. Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. Final Report. Contract. Washington: USAID, 1990. 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, v. 8, n. 22, p. 49-59, 2014. SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

Palavras Chave

Comportamento Empreendedor, Ações Estratégicas, Teoria da Contingência

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

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial é tão complexo que torna difícil enumerar e descrever quais as características e comportamentos empreendedores seriam comuns a todo empreendedor de sucesso. Estes parecem estar intimamente ligados ao surgimento de novos negócios, fazendo de seus detentores os responsáveis por desenvolver e conduzir todo o processo de criação de empresas. Assim, o empreendedor pode ser considerado um agente de mudanças podendo influenciar no sucesso ou fracasso da empresa (SCHUMPETER, 1997).

Desta forma, esta pesquisa intencionou contribuir para o avanço na literatura sobre o 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). Neste estudo foram apresentados os comportamentos empreendedores 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, investigou-se 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. O contexto das MPEs 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).

Diante das informações apresentadas, o presente trabalho está representado pela pergunta de pesquisa: Como se caracteriza o comportamento empreendedor e suas ações estratégicas frente à superança de contingências na gestão de MPEs?

O objetivo geral deste trabalho foi investigar como se caracteriza o comportamento empreendedor e suas ações estratégicas frente à superança de contingências na gestão de MPEs. Os objetivos específicos foram mapear os comportamentos do empreendedor ao gerenciar situações de diferentes contingências; identificar as contingências retratadas pelas MPEs; caracterizar as ações estratégicas adotadas frente à superança de contingências e analisar os conjuntos de comportamentos empreendedores relacionados a planejamento, realização e poder.

Os comportamentos empreendedores estudados fundamentam-se no modelo conceitual de Cooley (1990) que 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. Este modelo foi selecionado levando-se em consideração que, além de sua ampla aceitação, é específico para empreendedores e, portanto, pareceu ser o mais adequado ao tema abordado nesta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico apresenta as contribuições de autores conceituados a respeito das principais ideias que permeiam o assunto, abordando comportamento empreendedor, gestão estratégica

em MPes, teoria da contingência e os estudos empíricos sobre a temática.

2.1 Comportamento Empreendedor

Para entender o comportamento empreendedor é necessário compreender a definição de empreendedorismo. Este termo não apresenta um consenso na literatura, porém a lógica de diferentes autores perpassa significados bem próximos. Para Schumpeter (1997) é a 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. Seu sujeito principal é o empreendedor, indivíduo que pratica o empreendedorismo e detentor de particularidades e comportamentos.

McClelland (1972) foi um dos pioneiros nos estudos sobre a motivação humana e procedeu a inúmeros experimentos e pesquisas sobre a “necessidade de realização” que estaria na base do comportamento empreendedor. Além da sua tipologia, existem outras dedicadas a explicar tal comportamento. Optou-se por retratar a de Cooley, descrita a seguir.

2.1.1 Tipologia de Cooley

A tipologia de Cooley, desenvolvida especificamente para empreendedores, consiste numa revisão e adaptação do clássico modelo de McClelland (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011). Baseado nos trabalhos de McClelland e Spencer, Cooley buscou aproveitar as 20 categorias comportamentais já descritas na literatura passando a acrescentar outras três (estabelecimento de metas, risco moderado e independência) às demais. Posteriormente, Cooley fez uma compilação dessas 23 categorias visando eliminar as repetições existentes objetivando definir o seu próprio modelo (BEHLING; LENZI, 2019). Este modelo consiste no estabelecimento de dez características comportamentais empreendedoras associadas a três indicadores comportamentais cada, resultando em categorias e subcategorias de análise. Tais características foram então agrupadas em três conjuntos denominados conjunto de realização, conjunto de planejamento e conjunto de poder (COOLEY, 1990; BEHLING; LENZI, 2019).

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). Seu trabalho foi 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 Organização das Nações Unidas (ONU) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em programas de capacitação de empreendedores tais como o Programa para Empresários e Futuros Empreendedores - EMPRETEC (LIZOTE; VERDINELI, 2014).

O referido modelo compreende três 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).

A seção seguinte evidencia aspectos relacionados à gestão estratégica em MPes.

2.2 Gestão Estratégica em Micro e Pequenas Empresas

Para Meirelles *et al.* (2000), a crença de que apenas “boas ideias” poderiam assegurar o sucesso e a sobrevivência de uma organização não vem demonstrando ser verdadeira. As constantes transformações sociais e econômicas tem levado as MPes a buscar maior destaque

no mercado bastante competitivo em que estão inseridas utilizando uma estratégia poderosa e capaz de implementar vantagens competitivas (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)

A importância da gestão estratégica nas MPEs foi demonstrada na pesquisa de Pereira, Grappiglia e Três (2008) por ressaltar fatores internos e externos apontados como condicionantes da mortalidade das MPEs. Por outro lado, o associativismo entre MPEs com a criação de uma central de compras compartilhadas, com redução de custos, 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 (ME), após cinco anos, apresentam taxa de mortalidade de 21,6% enquanto nas empresas de pequeno porte (EPP) esta taxa é de 17% para o mesmo período (SEBRAE, 2021).

Por meio do programa de pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) tem sido possível apresentar um panorama atualizado da evolução do empreendedorismo brasileiro, conduzida pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) em parceria com o SEBRAE (GEM, 2021).

A seção seguinte aborda a Teoria da Contingência com apresentação de estudos.

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. 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).

Para Donaldson (1999) 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 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 para outra, a depender do ambiente e do momento.

Um cenário em que as contingências influenciaram fortemente foi o da Covid-19. Segundo o Ministério da Saúde (MS), o primeiro caso de Covid-19 foi confirmado no Brasil em 26 de fevereiro de 2020 e, como alternativa para conter ou diminuir a velocidade de contaminação pelo vírus, foi adotado o isolamento social no país (BRASIL, 2020).

Segundo a Agência de Notícias do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de quatro a cada 10 empresas fecharam devido a pandemia, sendo mais afetados os segmentos cuja realização das atividades não podiam prescindir de contato pessoal e tinham trabalho intensivo. Esta mesma fonte, informou que muitas empresas não fecharam as portas, mas tiveram suas atividades prejudicadas e precisaram remodelar seu negócio. As medidas de isolamento social, combinadas ao medo da população, restringiram o comércio em geral, acarretando diminuição das vendas em inúmeros setores. Entretanto, algumas empresas conseguiram se reinventar, agindo estrategicamente para superar essas contingências (AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS, 2020).

A última seção deste tópico apresenta estudos empíricos brasileiros fundamentados no modelo de Cooley (1990).

2.4 Estudos empíricos sobre comportamento empreendedor

Realizou-se pesquisa nas bases *Spell*, *Scielo* e *Web of Science* do 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 contemplam a perspectiva dos comportamentos empreendedores de Cooley (1990), visto que é amplamente conhecida e adotada pela ONU para trabalhar empreendedorismo, bem como pelo SEBRAE.

Estudos como o de Lizote e Verdinelli (2014); Minello, Bürger e Krüger (2017) e 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. Estes trabalhos revelam que o comportamento empreendedor tem sido amplamente abordado na literatura utilizando diferentes cenários e desenhos metodológicos.

3 METODOLOGIA

O presente tópico tem por função apresentar a metodologia utilizada, permeando a sua tipologia, os sujeitos da pesquisa, o seu instrumento e também 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 para 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, por ser um dos estados nordestinos que possui um grande número de MPes, representado por cerca de 500 mil empresas enquadradas como MPes (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 MPes, representado por cerca de 46% do total de MPes (DATA SEBRAE, 2020).

Levando em consideração que grande parte das MPes fecham nos primeiros anos após abertura, as empresas neste estudo contemplaram aquelas que tinham a partir do quinto ano de atividade. Os critérios de seleção para o 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.

3.3 Instrumento de pesquisa

Este estudo foi pautado na aplicação de entrevistas semi-estruturadas conduzidas com base na 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 abordagem ACR parte do pressuposto de que os processos cognitivos se resumem em três etapas distintas, são elas: fase introdutória no 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 foi realizada por meio da técnica de fichas, na qual os participantes sugerem palavras e as organizam 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 questionando o interesse deles em colaborar com o estudo, bem como sua disponibilidade em participar das entrevistas.

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 ACR para organizar em fichas os 10 comportamentos empreendedores propostos por Cooley (1990), fazendo com que o entrevistado percebesse quais mais desenvolvia e organizando-os por sua ordem de importância. Para finalizar a entrevista, a quarta etapa abordou um questionamento que buscava perceber a perspectiva do entrevistado quanto ao futuro do seu negócio.

3.4 Coleta de dados

Para a coleta de dados foi elaborado e aplicado um roteiro de entrevista junto a dez micros e pequenos empresários atuantes no setor de comércio no estado do Ceará. As entrevistas foram realizadas de forma presencial e online, conforme preferência do entrevistado. No formato online foram utilizadas plataformas *Google Meet*, *Zoom*, *Teams*, entre outras que permitiam uma interação simultânea sem limitação temporal, onde a gravação das mesmas foi realizada mediante o consentimento dos entrevistados.

Outro ponto levado em consideração diz respeito ao processo de saturação de dados que segundo Nascimento *et al.* (2018) 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. Para tal, foram seguidas todas as etapas pertinentes até a saturação.

3.5 Análise de dados

As categorias de análise neste estudo não foram estabelecidas a priori, elas surgiram do conteúdo, emergiram da fala dos sujeitos. Optou-se pela análise de conteúdo de Bardin (2011) que é 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. Ela envolveu um agrupamento de técnicas destinadas a sistematizar os objetivos e a descrição de conteúdo das mensagens.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente tópico tem por função apresentar os resultados encontrados, contemplando a análise dos objetivos propostos, bem como referenciá-los com a literatura. Para a apresentação em quadros, os entrevistados foram representados pela letra E seguida do numeral correspondente a fim de permitir uma distinção entre eles.

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 1 - Caracterização dos sujeitos

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

Fonte: desenvolvido pela autora (2023).

De acordo com o quadro acima, pode-se verificar perfis diversos dos entrevistados.

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

O quadro 2 apresenta uma categorização dos achados referentes ao mapeamento dos comportamentos empreendedores dos 10 sujeitos de forma compilada. Estes compreenderam cinco categorias distribuídas em 19 códigos.

Quadro 2 – Comportamentos empreendedores adotados

CATEGORIA	CÓDIGO
Comportamento adotado frente ao mercado	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
Desenvolvimento profissional	Disposição ao aprendizado
Fortalecer relacionamento	Relacionamento com envolvidos
	Criação de vínculo afetivo
	Reconhecimento profissional
	Comprometimento
Gestão de ativos financeiros	Controle de compras
	Aprimoramento financeiro
Motivação para empreender	Ajudar aos outros
	Identificação com o segmento

Fonte: desenvolvido pela autora (2023).

De maneira geral, as percepções dos empreendedores acerca dos questionamentos elaborados 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 relatados, relaciona-se com o comportamento empreendedor denominado BDI. 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), descreve BDI como aquele que induz o empreendedor a avaliar a concorrência, estudar o perfil dos clientes, recorrer a especialistas, buscando informações para melhor conduzir 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.

Outra categoria que surgiu das falas de E2, E5, E6 e E9 foi 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 CRC 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 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 a longo prazo. Este dado converge com o CRC definido 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 estão relacionados ao comportamento EDM 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 PRC 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 com todos os envolvidos no negócio.

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 a compra, controle de estoque e planejamento das operações.

A categoria COM 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 relato 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 COM 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) que se preocupa em construir um mundo melhor.

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 3– Contingências retratadas

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

Fonte: desenvolvido pela autora (2023).

Os desafios foram representados em cinco categorias detalhadas em 25 códigos.

Pelos 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. Já 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, esta 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 para E3 e E10. Em contraponto, E8 relata ter enfrentado situações desafiadoras relacionadas a ter que lidar com exigência dos colaboradores.

Desafios do mercado também foi uma categoria citada por 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, sabe-se que o empreendedor precisa enfrentar as mudanças de cenário para adaptar-se ao mercado. Para E7, os obstáculos foram atribuídos tanto à falta de abertura do mercado que concorreu para limitar o 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 um poderoso aliado na atividade empreendedora.

4.4 Ações estratégicas adotadas frente à superação de contingências

O quadro 4 apresenta a categorização dos achados referentes às ações estratégicas.

Quadro 4—Ações estratégicas

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

	Novos projetos
--	----------------

Fonte: desenvolvido 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 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 whatsappbusiness, 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.

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

O quadro 5 apresenta a categorização dos achados referentes aos comportamentos empreendedores selecionados como mais relevantes para os entrevistados.

Quadro 5 – Classificação dos comportamentos empreendedores de Cooley

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

Fonte: desenvolvido 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 COM 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). Observou-se que estes empreendedores manifestaram comprometimento com o que estão desenvolvendo, transparecendo assim a sua necessidade de realização.

EQE foi mencionada oito vezes e ficou em primeiro lugar na opinião de dois empreendedores. Os empreendedores revelaram o interesse principal na melhoria da qualidade de seus produtos, procurando fazer sempre o melhor.

Outros comportamentos como CRC (Realização), PER (Realização) e BDI (Planejamento), apesar de mencionados apenas uma vez, destacaram-se por serem identificados como o mais importante. A PER foi mencionada por quatro dos respondentes e sua relevância foi atribuída à capacidade de superar obstáculos e à sobrevivência da empresa.

Salienta-se que apenas PRC não foi selecionado dentre os 10 comportamentos já descritos. Isto sugere uma carência da necessidade de poder entre os entrevistados, visto que a PRC representa a disposição de procurar influenciar, persuadir ou argumentar com os outros.

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

Quadro 6–Distribuição dos comportamentos em conjuntos

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

Fonte: desenvolvido pela autora (2023).

Quanto aos conjuntos de Cooley (1990), observa-se que a maioria dos entrevistados selecionou comportamentos pertencentes ao conjunto Realização. Esse dado corrobora com a literatura que aponta a necessidade de realização como o comportamento predominante entre os empreendedores. Por outro lado, a preocupação dos entrevistados com os comportamentos relacionados ao conjunto Poder não se mostrou significativa, por sua baixa pontuação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que este estudo cumpriu 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 MPEs 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 a análise dos conjuntos de comportamentos empreendedores relacionados a planejamento, realização e poder.

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 às contingências retratadas, a maioria se sentiu impactado 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. Destacaram-se as estratégias relacionadas ao investimento em marketing, seguido de estratégias destinadas a prospectar novos clientes. Referente aos conjuntos de Cooley, o comportamento empreendedor de destaque foi o COM, mencionado por unanimidade, e que ocupou a primeira posição na maioria deles, assim sendo, o grupo Realização obteve maior número de relatos entre os três conjuntos referidos.

Em contraponto, pode-se constatar que há carências empreendedoras no que tange às características relacionadas ao grupo de Poder. Pode-se inferir que estas precisam ser melhor trabalhadas entre os entrevistados, particularmente a PRC que foi pouco enfatizada.

Cumpram-se algumas limitações ocorridas 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. Sugere-se o estudo do comportamento empreendedor e seus desafios em outros setores da economia cearense, tais como indústria e serviços. Também considera-se 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.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEHLING, G.; LENZI, F. C. Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico: Um Estudo com Microempreendedores em um País Emergente. *Brazilian Business Review*, v. 16, n. 3, p. 255-272, 2019.

BOSSA, A. G. Gestão estratégica nas MPEs (Micro e Pequenas empresas). **Revista FANP**, v. 3, p. 139-159, 2011.

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 de jan. de 2022.

COOLEY, L. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. Final Report. Contract. Washington: USAID, 1990.

DATA SEBRAE. 2020. **Total de empresas**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020/>. Acesso em: 03 de mar. 2022.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**: 1^a 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, 1998. p. 104-134.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. 3^a 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.

GEM. *Global Entrepreneurship Monitor*. 2021. **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 de 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*. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/1515/1018>. Acesso em: 5 jun. 2023

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.

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**, v. 8, n. 22, p. 49-59, 2014.

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

- MEIRELLES, A. M. *et al.* Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., Florianópolis, 2000. **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000.
- 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**, v. 10, n. Ed. Especial, 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 em: 09 de set. 2021.
- NASCIMENTO, L. C. N. *et al.* *Theoretical saturation in qualitative research: an experience report in interview with schoolchildren*. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, n. 1, p. 228-233, 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0616>.
- OLIVEIRA, W. F. M. *et al.* Da Teoria Clássica à Contingencial: Contribuições à Competitividade das Organizações. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, 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 de mar. 2022.
- 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. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Relatório da Pesquisa e do Estudo. Sobrevivência das Empresas – Recorte Bahia**. 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/02/Sobreviv%C3%Aancia-das-empresas2020-%C3%9Altima-vers%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 08 de mar. 2022.
- SILVA, A. W. P. *et al.* Comportamento Empreendedor: Um Mapeamento da Produção Científica Nacional (2000-2020) e Proposição de uma Agenda de Pesquisa. **Revista de Administração da Unimep**. v.18, n. 1, p. 155-191, 2020.
- 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**, v. 9, Edição Especial, artigo 6, Rio de Janeiro, Jul. 2011.