

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
PROGRAMA DE DOUTORADO

CLAUDIA MARIA DA SILVA BEZERRA

**COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E ESTRATÉGIAS DE
ENFRENTAMENTO EM SITUAÇÕES ADVERSAS: UMA ANÁLISE DE MPMEs NA
PANDEMIA DA COVID-19 A PARTIR DA PERSPECTIVA *CAUSATION* E
*EFFECTUATION***

São Paulo

2022

CLAUDIA MARIA DA SILVA BEZERRA

**COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E ESTRATÉGIAS DE
ENFRENTAMENTO EM SITUAÇÕES ADVERSAS: UMA ANÁLISE DE MPMEs NA
PANDEMIA DA COVID-19 A PARTIR DA PERSPECTIVA *CAUSATION* E
*EFFECTUATION***

**ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR AND COATING STRATEGIES IN ADVERSE
SITUATIONS: AN ANALYSIS OF MSMEs IN THE COVID-19 PANDEMIC FROM
THE CAUSATION AND EFFECTUATION PERSPECTIVE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Nove De Julho –
UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do
Grau de Doutora em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Heidy Rodriguez Ramos

São Paulo

2022

FICHA CATALOGRÁFICA

Bezerra, Claudia Maria da Silva

Comportamento empreendedor e estratégias de enfrentamento em situações adversas: uma análise de mpmes na pandemia da covid-19 a partir da perspectiva *causation e effectuation*./ Claudia Maria da Silva Bezerra. 2022.

229 f.

Tese (Doutorado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2022.

Orientador (a): Prof^ª. Dr^ª. Heidy Rodriguez Ramos

1. Comportamento empreendedor. 2. Estratégia. 3. Capacidade de recuperação. 4. *Causation e Effectuation*. 5. COVID-19.

I. Ramos, Heidy Rodriguez. II. Título.

CDU 658



PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM
ADMINISTRAÇÃO

UNINOVE
Universidade Nove de Julho

CLAUDIA MARIA DA SILVA BEZERRA

**COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E ESTRATÉGIAS DE
ENFRENTAMENTO EM SITUAÇÕES ADVERSAS: UMA ANÁLISE DE MPMEs NA
PANDEMIA DA COVID-19 A PARTIR DA PERSPECTIVA CAUSATION E
EFFECTUATION**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

São Paulo, 31 de outubro de 2022.

Prof. Dra. Heidy Rodriguez Ramos (UNINOVE) - Orientadora

Prof. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif (UNINOVE) - Membro interno

Prof. Dra. Cristina Dai Prá Martens (UNINOVE) - Membro interno

Prof. Dra. Keysa Manuela Cunha de Mascena (UNIFOR) - Membro externo

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado (UFC) - Membro externo

A Catarina, minha filha e mola propulsora da minha vida.

A Eudes Vitor, meu marido e incentivador, por toda compreensão, apoio e amor.

Aos meus pais, Claudionor e Marinita, por me ensinarem que tudo é possível, mesmo quando tentam nos provar o contrário.

AGRADECIMENTOS

O espaço destinado para os agradecimentos em uma Tese deveria ter a quantidade de laudas equivalentes aos artigos que a compõem. Embora uma tese seja um trabalho de autoria individual, sua construção é fruto do esforço de muitos que contribuem, direta ou indiretamente, para o seu produto final. Assim, agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por permitir que, em meio a uma pandemia mundial, eu mantivesse minha saúde física e psicológica intactas (ou quase).

Agradeço, especialmente, ao meu marido e parceiro Eudes Vitor Bezerra, pelos anos compartilhados com amor, compreensão e cuidado. Obrigada por dividir comigo as agruras e conquistas desse período, pelos momentos maravilhosos que dividimos e por ser uma inspiração pessoal e profissional. Obrigada por tornar meu mundo melhor com o teu amor e dedicação e por cuidar do nosso bem mais precioso, nossa princesa Catarina, nas muitas vezes em que não pude fazê-lo.

Aos meus pais, Claudionor e Marinita, obrigada pelo apoio e amor incondicional que sempre me propiciou alçar os voos necessários, mesmo quando achei que haviam me cortado as asas. Minhas conquistas são e serão sempre divididas com vocês, que me instrumentalizaram para que eu possa chegar aonde almejo, sempre de modo amparado e seguro. Obrigada por serem os principais responsáveis por quem eu sou hoje.

Agradeço à minha orientadora Profa. Dra. Heidy Rodriguez Ramos, pela dedicação e empenho com minha formação, por me conduzir com doçura, habilidade e generosidade, dividindo comigo seu vasto conhecimento, sua ética e sua humildade, por todos esses anos em que estivemos juntas pesquisando, refletindo, compartilhando, às vezes chorando, mas, principalmente, nos divertindo. Aprendi contigo que o espaço acadêmico, além de um local de envolvimento teórico, é também de relacionamento interpessoal e, porque não, de amizades, e que de nada adianta um saber se ele não trouxer contribuições para a sociedade. Obrigada por fazer a diferença na Academia e em minha formação e vida.

Às minhas queridas amigas Eloisa Elena Ramos Dias Shinohara (por caminharmos juntas desde o início até o fim, especialmente pelas intermináveis horas de aulas de Atlas.ti e pelas incontáveis sessões de desabafo) e Elizabeth Cristina Oliveira Luna (por toda ajuda em minha pesquisa em uma cidade nova, por me acolher e integrar à sua vida). Esses agradecimentos vão muito além dos anos de doutorado, pois tratam de momentos especiais, que vocês compartilham comigo, cada uma a seu modo. Certamente, a vida é mais leve com vocês ao meu lado. Muito obrigada aos tantos amigos e colegas de turma, pelas preciosas

contribuições e trocas de informações, que, direta ou indiretamente, ajudaram-me na elaboração desta tese.

Aos professores e professoras do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), em especial à Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif e Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens, pelas valiosas contribuições à minha pesquisa.

À Universidade Nove de Julho – UNINOVE, por oferecer toda a estrutura e ferramentas de pesquisa necessárias à realização deste estudo. Ao Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares – PROSUP, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro enquanto aluna do PPGA da UNINOVE.

Por fim, um agradecimento especial aos 68 empreendedores que participaram deste estudo. Obrigada pela confiança que depositaram em mim, dividindo suas experiências comigo em meio a uma situação tão adversa, como de uma pandemia global.

O conhecimento é em si mesmo um poder. Não existe transformação sem aprendizado e conhecimento. O maior inimigo do conhecimento não é ignorância, mas a ilusão do conhecimento. Só temos certezas, enquanto sabemos pouco. Com o conhecimento, as dúvidas aumentam.

(Autor Desconhecido).

RESUMO

O empreendedorismo desempenha papel fundamental na economia e recebe destaque por sua capacidade de impulsionar o desenvolvimento do país. Contudo, diante de um cenário de pandemia, essa capacidade é significativamente reduzida. Os desdobramentos econômicos, financeiros e sociais ocorridos com a pandemia da COVID-19 ainda estão sendo avaliados. O objetivo da pesquisa foi analisar a influência do Comportamento Empreendedor (CE) nas estratégias de enfrentamento e na capacidade de recuperação das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), ao longo da pandemia da COVID-19, a partir da perspectiva *Causation* e *Effectuation*. Do ponto de vista metodológico, a tese foi elaborada em uma estrutura alternativa em três estudos. No primeiro estudo, foi realizada uma análise do panorama de publicações internacionais do conceito de CE e estratégia em diferentes contextos, por meio de uma revisão sistemática da literatura (RSL), com tratamento dos dados apoiado pela ferramenta StArt e análise e conteúdo com auxílio do *software Atlas.ti*. No segundo estudo, foram analisadas as diferentes perspectivas teóricas relacionadas ao conceito de CE em Situações Adversas, identificando lacunas, eixos teóricos e propondo nova agenda de pesquisa, por meio de uma RSL, com tratamento dos dados apoiado pela ferramenta StArt e análise e conteúdo com auxílio do *software Atlas.ti*. No terceiro estudo, foi conduzida uma pesquisa descritiva exploratória com método qualitativo, com empreendedores da cidade de São Paulo – SP e de São Luís – MA, ambas capitais de seus respectivos estados, com o objetivo de analisar a influência do CE nas estratégias de enfrentamento e na capacidade de recuperação de micro, pequenas e médias empresas no contexto da pandemia da COVID-19, a partir da perspectiva *Causation* e *Effectuation*. Para tanto, foi realizado um estudo empírico em dois estágios: o primeiro estágio foi conduzido por meio da aplicação de um questionário semiestruturado *on-line* por meio do *Google Forms* com perguntas relacionadas ao perfil do empreendedor e de sua empresa e, no segundo estágio, foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado, com perguntas relacionadas ao CE, as estratégias adotadas, os impactos da pandemia, apoio governamental e questões relacionadas às abordagens *causation* e *effectuation*, a análise de conteúdo foi apoiada pelo *software Atlas.ti*. Os resultados da pesquisa indicam que existe relação positiva entre o CE e estratégia e que o CE influencia a tomada de decisão e contribui para o desempenho organizacional. Situações adversas como as de uma pandemia, especialmente nas proporções da COVID-19, são geralmente entendidas como eventos críticos, amplamente compartilhados e devastadores pelos empreendedores. E, nestas situações, os empreendedores seguem procedimentos incomuns e a ocorrência inesperada dessas adversidades exige velocidade nas respostas dos atores organizacionais. O sucesso de um empreendimento, muitas vezes, é determinado pela capacidade de responder de forma rápida e eficaz às alterações do ambiente externo, especialmente em meio as adversidades. Na identificação de alterações em situações adversas, o CE surge a partir do ambiente externo e, em conjunto com o pensamento estratégico, estabelece a execução das mudanças necessárias, que podem, por vezes, contribuir para o equilíbrio da organização. Em situações adversas como da pandemia da COVID-19, os empreendedores destacaram cinco características do CE como mais relevantes: confiança, resiliência, proatividade, inovação e autodeterminação. A maior parte dos empreendedores utilizou na tomada de decisão abordagens *effectuais* e adotou múltiplas estratégias de enfrentamento, neste estudo, classificadas como: financeiras, modelo de negócios pivotante, *marketing*, clientes, produtos e serviços, colaboradores, tecnológicas, parcerias e protocolos sanitários. Foi possível evidenciar que os empreendedores *causation* conseguiram identificar mais rapidamente a necessidade de alterar o *modus operandis* e isso influenciou na velocidade das mudanças em seus negócios. E que resiliência foi a palavra de maior destaque nas mudanças comportamentais dos empreendedores congruentes com os estudos acerca da capacidade de recuperação. O CE é particularmente importante na capacidade de resposta e recuperação dos

empreendimentos e exerce influência positiva nas estratégias adotadas pelos empreendedores. A tese, contribui para o avanço do campo de pesquisa em empreendedorismo, sobretudo do CE, e fornece suporte na compreensão sobre como o CE influencia a estratégia organizacional e se manifesta em situações adversas, do ponto de vista do indivíduo e das abordagens comportamentais do tipo de *Causation* e *Effectuation*, bem como identifica lacunas e fornece *insights* para pesquisas futuras. Além disso, os resultados poderão ser úteis para a criação de planos de intervenção e concepção de políticas públicas e programas que auxiliem na recuperação de empreendedores afetados pelos impactos da pandemia, bem como adversidades futuras. Espera-se colaborar com a comunidade empresarial, a partir da discussão dos conceitos teóricos e fluxos de pensamento acerca do CE e estratégias de enfrentamento adotados em situações adversas e como elas influenciam a capacidade de recuperação de micro, pequenas e médias empresas em um contexto de adversidades, com base nas abordagens escolhidas de *causation* e *effectuation*.

Palavras-chave: Comportamento Empreendedor, Estratégia, Capacidade de Recuperação, *Causation* e *Effectuation*, COVID-19.

ABSTRACT

Entrepreneurship plays a key role in the economy and is highlighted for its ability to drive the country's development. However, in the face of a global pandemic scenario, this capacity is significantly reduced. The economic, financial, and social developments that occurred with the advent of the COVID-19 pandemic are still being evaluated. The objective of the research was to analyze the influence of Entrepreneurial Behavior (EB) on coping strategies and on the recovery capacity of micro, small and medium-sized companies (MSMEs), throughout the COVID-19 Pandemic, from the perspective of Causation and Effectuation. From a methodological point of view, the thesis was carried out in an alternative structure in three studies. In the first study, an analysis of the panorama of international publications on the concept of entrepreneurial behavior and strategy in different contexts was carried out, through a systematic review of the literature with data processing supported by the StArt tool and analysis and content with the help of Atlas software. In the second study, the different theoretical perspectives related to the concept of Entrepreneurial Behavior in Adverse Situations were analyzed, identifying gaps, theoretical axes and proposing a new research agenda, through a systematic literature review with data treatment supported by the StArt tool and analysis and content with the help of Atlas.ti software. In the third study, an exploratory descriptive research was carried out with a qualitative method, with entrepreneurs from the city of São Paulo - SP and São Luís - MA, both capitals of their respective states, with the objective of analyzing the influence of Entrepreneurial Behavior on entrepreneurial strategies coping and recovery capacity of micro, small and medium-sized companies in the context of the COVID-19 pandemic, from the Causation and Effectuation perspective. Therefore, an empirical study was carried out in two stages: the first stage was conducted through the application of a semi-structured online questionnaire through Google Forms with questions related to the profile of the entrepreneur and his company and, in the second stage, interviews were carried out with a semi-structured script, with questions related to entrepreneurial behavior, the strategies adopted, the impacts of the pandemic, government support and issues related to causation and effectuation approaches, the content analysis was supported by the Atlas.ti software. The research results indicate that there is a positive relationship between Entrepreneurial Behavior (EB) and strategy and that the EB influences decision making and contributes to organizational performance. Adverse situations such as a pandemic, especially in the proportions of COVID-19, are generally understood as critical events, widely shared and devastating by entrepreneurs. And, in these situations, entrepreneurs follow unusual procedures and the unexpected occurrence of these adversities requires speed in the responses of organizational actors. The success of an enterprise is often determined by the ability to respond quickly and effectively to changes in the external environment, especially in the midst of adversity, which is particularly necessary. When identifying changes in adverse situations, the EB arises from the external environment and, together with strategic thinking, establishes the execution of the necessary changes, which can sometimes contribute to the organization's balance. In adverse situations such as the COVID-19 pandemic, entrepreneurs highlighted five characteristics of the EB as the most relevant: trust, resilience, proactivity, innovation and self-determination. Most entrepreneurs used effectual approaches in decision making and adopted multiple coping strategies, in this study, classified as: financial, pivotal business model, marketing, customers, products and services, collaborators, technology, partnerships and health protocols. It was possible to show that causation entrepreneurs were able to more quickly identify the need to change the modus operandis and this influenced the speed of change in their business. And that resilience was the most prominent word in the behavioral changes of entrepreneurs congruent with the studies on the ability to recover. The EB is particularly important in the responsiveness and recovery of enterprises and exerts a positive influence on the strategies adopted by

entrepreneurs. This thesis is expected to contribute to the advancement of the field of entrepreneurship research, especially the EB, and to provide support in understanding how the EB influences organizational strategy and manifests itself in adverse situations, from the point of view of the individual and the organizations. Causation and Effectuation type behavior approaches identifying gaps and providing insights for future research. In addition, the results may be useful for the creation of intervention plans and the design of public policies and programs that help in the recovery of entrepreneurs affected by the impacts of the pandemic, as well as future adversities. It is expected to collaborate with the business community, from the discussion of theoretical concepts and streams of thought about the EB and coping strategies adopted in adverse situations and how they influence the recovery capacity of micro, small and medium-sized companies in a context of adversities, based on the chosen approaches of causation and effectuation.

Keywords: Entrepreneurial Behavior, Strategy, Recovery Capacity, Causation and Effectuation, COVID-19.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BB	Banco do Brasil
BM	Banco Mundial
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAFe	Comunidade Acadêmica Federada
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAPEX	Capital Expenditure
CE	Comportamento Empreendedor
CEF	Caixa Econômica Federal
COVID-19	<i>Coronavirus Disease 2019</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
EB	<i>Entrepreneurial Behavior</i>
EPP	Empresa de Pequeno Porte
EUA	Estado Unidos da América
FGI	Fundo Garantidor para Investimentos
FGO	Fundo Garantidor de Operações
FMI	Fundo Monetário Internacional
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IE	Inteligência Emocional
KM	<i>Knowledge Management</i>
LaPES	Laboratório de Pesquisa em Engenharia de <i>Software</i>
MA	Maranhão
MCA	Matriz Contributiva de Amarração
MEI	Microempreendedor Individual
MERS	Síndrome Respiratória do Oriente Médio
MMA	Matriz Metodológica de Amarração
MP	Medida Provisória
MPMEs	Micro, Pequenas e Médias Empresas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMS	Organização Mundial da Saúde
OE	Orientação Empreendedora
PIB	Produto Interno Bruto

PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PN	Plano de Negócios
PRONAMPE	Programa Nacional de Apoio as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
PROSUP	Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
SARS-CoV-2	Coronavírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave 2
SCPC	Serviço Central de Proteção ao Crédito
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SFT	<i>Social Feminist Theory</i>
SLZ	São Luís
SP	São Paulo
STF	Supremo Tribunal Federal
StArt	<i>State of the Art through Systematic Review (StArt)</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TPB	<i>Theory of Planned Behaviour</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Framework da Tese	31
Figura 2.1	Procedimentos Metodológicos da Revisão Sistemática da Literatura	49
Figura 2.2	Gráfico de Publicações relacionando Comportamento Empreendedor e Estratégia	50
Figura 2.3	Magnitude das palavras-chave da RSL de Comportamento Empreendedor e Estratégia	51
Figura 2.4	Nuvem de palavras das definições de Comportamento Empreendedor analisadas	57
Figura 3.1	Design da metodologia aplicada na Revisão Sistemática da Literatura	97
Figura 3.2	Gráfico de Publicações relacionadas ao Comportamento Empreendedor em Situações Adversas	98
Figura 4.1	Detalhamento das despesas realizadas por ação até 2021 no enfrentamento da COVID - 19	134
Figura 4.2	Flyer digital do convite para pesquisa nas redes sociais.	144
Figura 4.3	Desenho metodológico de coleta e análise de dados	147
Figura 4.4	Recursos para fundação da empresa	149
Figura 4.5	Segmentos das Empresas	150
Figura 4.6	Características do Comportamento Empreendedor Assinaladas	162
Figura 4.7	Mudanças no comportamento empreendedor relatadas pelos entrevistados	165
Figura 4.8	Blocos de questões que definiam os empreendedores <i>causation</i>	167
Figura 4.9	Princípios da Effectuation	168
Figura 4.10	Categorias das estratégias adotadas e ações tomadas pelos empreendedores	187
Figura 4.11	Estratégias adotadas pelos empreendedores <i>causation</i> e <i>effectuation</i> durante a COVID-19	189
Figura 4.12	Panorama dos impactos da COVID-19 e estratégias adotadas	190
Figura 5.1	Ilustração dos resultados da tese	214

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1	Comparativo dos dez países com maior índice de mortes pela COVID-19	29
Tabela 1.2	Matriz Metodológica de Amarração do Projeto	33
Tabela 2.1	Protocolo de Pesquisa	47
Tabela 2.2	Códigos utilizados no <i>Atlas ti</i>	49
Tabela 2.3	Metodologias aplicadas nos estudos	52
Tabela 2.4	Teorias abordadas	55
Tabela 2.5	Categorização dos comportamentos empreendedores e estratégias identificadas	58
Tabela 2.6	Categorização das definições de estratégias identificadas nos estudos	60
Tabela 2.7	Agenda de pesquisas futuras	63
Tabela 3.1	Protocolo de pesquisa	96
Tabela 3.2	Critérios de inclusão e exclusão na RSL	96
Tabela 3.3	Levantamento do fator de impacto, índice H e Qualis CAPES dos periódicos da amostra	99
Tabela 3.4	Metodologias aplicadas ao estudo	100
Tabela 3.5	Análise temática e lentes teóricas	101
Tabela 3.6	Agenda de Pesquisa Futura	104
Tabela 4.1	Questões da primeira etapa da pesquisa	138
Tabela 4.2	- Roteiro de entrevistas semiestruturado para empreendedores	140
Tabela 4.3	Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados	143
Tabela 4.4	Perfil sociodemográfico da amostra	144
Tabela 4.5	Porte das empresas respondentes	148
Tabela 4.6	Principais desafios impostos pela pandemia aos empreendimentos	149
Tabela 4.7	Desempenho financeiro das empresas entrevistadas	151
Tabela 4.8	Impactos da pandemia da COVID-19	154
Tabela 4.9	Ordem de relevância das características do Comportamento Empreendedor	156
Tabela 4.10	Principais categorias de estratégias adotadas pelas empresas	163
Tabela 5.1	Matriz Contributiva de Amarração da Tese	209

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	22
1.1 Problema Central de Pesquisa.....	25
1.1.1 Questão Central de Pesquisa.....	27
1.2 OBJETIVOS	27
1.2.1 Objetivo Geral	27
1.2.2 Objetivos Específicos	27
1.3 JUSTIFICATIVA	28
1.4 Estrutura do Trabalho	31
2 ESTUDO 1 - PANORAMA DAS PUBLICAÇÕES INTERNACIONAIS SOBRE O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E A ESTRATÉGIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	35
2.1 INTRODUÇÃO	38
2.2 REFERENCIAL TEÓRICO	41
2.2.1 Comportamento Empreendedor	41
2.2.2 Estratégia	44
2.2.3 A relação entre Comportamento Empreendedor e Estratégia	45
2.3 MÉTODO.....	47
2.3.1 Estratégia de busca e Seleção dos Artigos	47
2.3.4 Resultados estruturais da revisão da literatura e discussão dos resultados .	50
2.3.5 Levantamento do perfil metodológico dos estudos analisados	51
2.3.6 Análise das Correntes teóricas	53
2.3.7 Conceituação e análise temática.....	57
2.3.8 Sistematização da Agenda de Pesquisas Futuras	63
2.4 CONCLUSÃO	66
REFERÊNCIAS.....	67
3 ESTUDO 2 – COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR EM SITUAÇÕES ADVERSAS: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19.....	85

3.1 INTRODUÇÃO	88
3.2 REVISÃO DA LITERATURA	90
3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	95
3.3.1 Estratégia de busca	95
3.3.2 Seleção dos Estudos	96
3.4 RESULTADOS ESTRUTURAIS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA RSL	98
3.4.1 Levantamento metodológico	99
3.4.2 Análise temática e lentes teóricas.....	101
3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
REFERÊNCIAS.....	108
4 ESTUDO 3 - O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E AS ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DE MPMEs DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19 A PARTIR DA PERSPECTIVA CAUSATION E EFFECTUATION.....	115
4.1 INTRODUÇÃO	119
4.2 REVISÃO DA LITERATURA	122
4.2.1 Comportamento Empreendedor e as Abordagens <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i>	122
4.2.2 Estratégias de Enfrentamento à Pandemia	126
4.2.3 Situações Adversas.....	128
4.2.4 Capacidade de Recuperação	131
4.2.5 Políticas Governamentais de Apoio e Enfrentamento da COVID-19.....	133
4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	137
4.3.1 Instrumentos de Coleta de Dados	137
4.3.2 Procedimentos de coleta de dados.....	142
4.3.3 Público-alvo.....	143
4.3.4 Procedimentos de análise dos dados	145
4.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	147

4.4.1 Perfil da amostra: empreendedores e empreendimentos	148
4.4.2 Impactos da Pandemia	150
4.4.3 Percepções do apoio governamental (auxílios durante a pandemia).....	159
4.4.4 Comportamento Empreendedor: abordagem <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i>	162
4.4.5 Comportamento Empreendedor	162
4.4.6 Comportamento Empreendedor na abordagem <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> .	166
4.4.7 Estratégias adotadas (deliberadas/emergentes)	174
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	191
REFERÊNCIAS	195
5 CONSIDERAÇÕES GERAIS DA TESE.....	207
REFERÊNCIAS DA TESE.....	218
APÊNDICE 1	227

1 INTRODUÇÃO

O constructo base desta pesquisa é o Comportamento Empreendedor (CE) do indivíduo proprietário de empresas. Segundo McClelland (1961; 1979; 1987) o CE é consequência das variáveis cognitivas do aprendizado vivenciado por cada indivíduo, são frutos de sua história, que regulam e afetam novas experiências. De acordo com o autor existem dez características que compõem o perfil empreendedor ideal e estas características foram agrupadas em três categorias, com dimensões distintas: (1) realização (iniciativa e busca por oportunidades, riscos calculados, persistência, exigência de qualidade e eficiência, e comprometimento); (2) planejamento (busca de informações, planejamento e monitoramento sistemático, estabelecimento de metas); e (3) poder (autoconfiança e independência, persuasão e rede de contatos) (McClelland, 1961). Além disso, o CE é caracterizado por ações concretas utilizadas na identificação e exploração de oportunidades, criação e desenvolvimento de novos negócios (Bird et al., 2012; Kirkley, 2016). As definições de McClelland (1961, 1979, 1987); Bird et al., (2012) e Kirkley (2016) são as adotadas nesta tese.

O CE é reconhecido como um precursor para a mudança social e facilitador da inovação (Schumpeter, 1934), em empresas emergentes (Gartner et al., 2010a) ou estabelecidas (Kuratko et al., 2005). Alguns estudos que buscaram analisar o CE concentraram-se na necessidade de realização (Garcia-Rodriguez et al., 2015; McClelland, 1961, 1979, 1987). Outros, na capacidade de inovação, proatividade e assunção de riscos na busca de novas oportunidades e na criação de novos negócios, utilizando as definições estabelecidas por Covin e Slevin (1990); Dess et al. (2003) para caracterizar orientação empreendedora (organização) como sinônimos de CE do indivíduo (Kirkley, 2016; Saini & Moon, 2014).

Além disso, o CE é caracterizado por autonomia, autodeterminação, autoeficácia e autoavaliação de identidade (Krueger, 2007; Shane et al., 2003), independência, criatividade, ambição e ousadia (Kirkley, 2016), autonomia e agressividade (Henrekson & Sanandaji, 2014; Lumpkin & Dess, 1996), por características pessoais, informações e conhecimentos assimilados (heurísticas) e abordagens lógicas (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016; Harms & Schiele, 2012; Sarasvathy, 2001a, 2001b; Sarasvathy & Dew, 2005).

O CE tem sido discutido pela academia como fundamental para a compreensão da capacidade dos empreendedores de perceber riscos e de lidar com adversidades (Crick & Crick, 2016). Esses riscos são oriundos de diversos contextos como: mercado, localidade, ambiente, cultura, (Berkes & Ross, 2013; Mustafa et al., 2018), sucesso ou fracasso, gênero (Bakas, 2017; Blanco & Montes-Botella, 2017; Duchek, 2018), fatores ambientais (terremotos, inundações)

(Boudreaux et al., 2019; Linnenluecke & Griffiths, 2015), choques exógenos como crises financeiras e recessões (Branicki et al., 2018; Brzozowski et al., 2019; Williams et al., 2013), surtos epidemiológicos (pandemia) (Cowling et al., 2020b; Ratten, 2020).

A literatura tem evidenciado o CE como um construto ligado às ações e decisões na criação de novas organizações (Anderson et al., 2019; Fauchart & Gruber, 2011; Powell & Baker, 2017; Wry & York, 2017). A compreensão das ações e comportamentos dos empreendedores é fundamental para entender o empreendedorismo. Dentre as abordagens que estudam o empreendedor e seus comportamentos, está a Teoria *Causation* e *Effectuation* (Sarasvathy, 2001a, 2001b).

A teoria desenvolvida por Sarasvathy (2001a; 2001b; 2008) avançou na percepção do processo empreendedor, descrevendo duas abordagens diferentes, mas que se complementam, para a criação de novos empreendimentos: a *Causation* e o *Effectuation*. Embora a *Causation* seja consistente com as abordagens estratégicas planejadas, incluindo atividades como reconhecimento de oportunidades e desenvolvimento de plano de negócios, os processos de *Effectuation* são consistentes com a estratégia emergente e envolvem uma seleção de alternativas com base nas perdas aceitáveis, flexibilidade e experimentação (Chandler et al., 2011).

Effectuation é fundamentada em um repertório de possíveis efeitos que podem ser alcançados, usando os meios que estão disponíveis ao empreendedor, incluindo “quem ele é, quem ele conhece, o que ele sabe”. Ao contrário da *Causation*, em que o empreendedor começa com os fins pretendidos, fundamentado num planejamento formal, a *Effectuation* é apoiada nos meios que estão disponíveis e, portanto, não requer previsões, assim, ela é particularmente útil em ambientes incertos e imprevisíveis, especialmente em situações adversas, em que os empreendedores precisam atuar com os meios que possuem (Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2009) e, geralmente, nestas circunstâncias, tendem a adotar estratégias emergentes (Bratianu & Bejinaru, 2021; Games et al., 2020; Papadopoulos et al., 2020).

O CE possui potencial para influenciar e auxiliar na previsão de resultados importantes, como o desempenho da empresa e contingências para identificar quando uma estratégia é mais ou menos importante para o desempenho (McKenny et al., 2018). A estratégia é primordial para os negócios em qualquer fase, sejam eles novos (startups) ou estabelecidos (Hitt et al., 2019) e possui, como um de seus principais objetivos, aperfeiçoar o desempenho dos negócios por meio da obtenção de vantagens competitivas (Hitt et al., 2001b, 2019; Rascão, 2020; Titus & Adiza, 2019).

Assim, torna-se fundamental compreender de que forma as estratégias são construídas para alcançar e sustentar vantagem competitiva em um ambiente organizacional (Hitt et al., 2001b; Ott & Eisenhardt, 2020). Trata-se de um conjunto de processos de seleção circunstancial, determinado com base em dados brutos, fatos e conhecimentos prévios que contribuem para a tomada de decisão, que é influenciada pelo comportamento e pela experiência pessoal de ganho e perda do empreendedor (Haselhuhn et al., 2011; Porter, 1980; Rascão, 2020).

Nesse sentido, Quinn (1980) define estratégia como planos, objetivos, metas, sequência de ações, alocação de recursos e capacidade de atuar com imprevistos e essa é a definição adotada nesta pesquisa. Além disso, Mintzberg e Waters (1985) e Mintzberg et al. (2010) identificaram tipos distintos de estratégias, que podem ser classificadas como deliberadas (planejadas), e emergentes (não previstas).

Embora os campos de estudos em empreendedorismo e estratégia tenham se desenvolvido de forma independente ao longo das últimas décadas (Hitt et al., 2001a; Kyrgidou & Hughes, 2010; Rascão, 2020), diversos autores têm tentado estabelecer relações entre gestão estratégica e empreendedorismo (Amalia et al., 2020; Covin & Slevin, 1990; Dogan, 2015; Ireland et al., 2001; Lumpkin & Dess, 1996; Mintzberg, 1973; Mintzberg et al., 2010; Rascão, 2020) Mintzberg, 1973; Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Ireland et al., 2001; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010; Dogan, 2015). Esses estudos, contudo, ainda são incipientes e não conseguiram identificar e relacionar os tipos de CE apresentados por indivíduos proprietários de empresas e quais estratégias foram formuladas e em quais contextos (Amalia et al., 2020; Pathak & Goltz, 2021; Rascão, 2020).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a representação da estratégia é desenvolvida na mente do empreendedor e o ambiente é o campo em que este dirige e manobra uma organização. O desenvolvimento de uma estratégia depende de inúmeros fatores e condições que se alternam e se modificam no decorrer do tempo (Anderson et al., 2019). Nesse contexto, Calabrese e Costa (2015) defendem que as características que influenciam o CE interferem em como a estratégia será elaborada e executada.

O CE contribui com a capacidade de identificar novas oportunidades, enquanto a perspectiva estratégica permite isolar e explorar oportunidades com maior probabilidade de obter vantagem competitiva sustentável (Hitt et al., 2001a, 2019). Em pequenas e médias empresas, isso é particularmente importante (Ahadi & Kasraie, 2020; Asemokha et al., 2019; McCarthy, 2003).

As micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) desempenham papéis fundamentais, tanto do ponto de vista social, quanto econômico, tendo em vista que representam cerca de 50% dos empregos e aproximadamente 90% dos negócios em todo o mundo (Llave, 2019). No Brasil, as MPMEs representaram cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) no ano 2019 e empregaram cerca de 15,6 milhões de pessoas (IBGE, 2020). Em 2022 as MPMEs representam 99% dos empreendimentos brasileiros e foram responsáveis por 72% dos empregos gerados no primeiro semestre deste ano (SEBRAE, 2022). São vistas como motores do crescimento econômico (Franco & Haase, 2020). Contudo, as MPMEs, normalmente, são mais vulneráveis, pois, geralmente, possuem reserva de capital menor, níveis mais baixos de produtividade e menos ativos (OCDE, 2020), por isso, frequentemente, não possuem robustez suficiente para resistir as adversidades (Cowling et al., 2020; Fabeil et al., 2020).

Em um contexto de adversidade, com ambiente de negócios turbulento e desafiante, o CE assume fundamental relevância na recuperação de empreendimentos (Branicki *et al.*, 2018). Para se recuperar, as empresas necessitam reavaliar radicalmente suas decisões e estabelecer estratégias específicas para a continuidade de seus negócios (Mora Cortez & Johnston, 2020). Os efeitos circunstanciais e inesperados de determinadas situações adversas podem representar uma oportunidade para empreendedores desenvolverem rapidamente produtos, processos e serviços especialmente necessários durante períodos de adversidades e assim influenciar a capacidade de recuperação de seus empreendimentos (Kuckertz et al., 2020; Ratten, 2020).

1.1 Problema Central de Pesquisa

Tendo em vista que o CE é caracterizado por ações concretas dos indivíduos, utilizadas na identificação e exploração de oportunidades, criação e desenvolvimento de novos negócios (Bird et al., 2012; Kirkley, 2016), que possui relação direta com as ações e decisões nos empreendimentos (Fauchart & Gruber, 2011; Powell & Baker, 2014; Wry & York, 2017), tem sido considerado um antecedente causal da estratégia e, dependendo das circunstâncias, pode afetá-la e modificá-la (Anderson et al., 2014, 2019).

Indivíduos que possuem tanto CE quanto pensamento estratégico têm mais condições de desenvolver uma empresa equilibrada, pois a agilidade e capacidade de explorar oportunidades de mercado e identificar os recursos necessários para formulação de estratégias e tomada de decisões contribui para o desempenho e manutenção da saúde financeira das organizações (Sajdak, 2015).

Em um mercado turbulento, o reconhecimento de oportunidades pode ser fundamental para o desempenho (Mahto & McDowell, 2018). Para isso, o CE é essencial na identificação

do surgimento de mudanças do ambiente externo e na implementação de mudanças internas (Sajdak, 2015), enquanto a gestão estratégica exige tomada de decisões entre os diversos movimentos estratégicos, a fim de conquistar vantagem competitiva em um ambiente adverso (Hitt et al., 2001a, 2019).

Países, comunidades, organizações e indivíduos estão sujeitos a um ambiente diversificado e em contínua mudança. As adversidades que esse ambiente, às vezes, turbulento reflete, podem diversificar tanto em complexidade e gravidade, quanto em frequência, e podem ser derivadas interna ou externamente a um sistema. Situações adversas podem ser de vários tipos como o tsunami no Oceano Índico em 2004, os terremotos no Haiti e no Chile em 2010, a erupção do vulcão islandês *Eyjafjallajokull* em 2010, a crise financeira global de 2008 (Bhamra *et al.*, 2011), ou as pandemias experimentadas no século XXI: SARS em 2002, Gripe aviária em 2009, Síndrome Respiratória do Oriente Médio (MERS) em 2012, Ebola 2013 e 2014 e COVID-19 em 2019 (Gossling *et al.*, 2020).

Muitas vezes, é apenas em retrospectiva que os desastres se parecem com os eventos adversos para os quais indivíduos, comunidades, organizações e países deveriam ter se preparado. Não são apenas desastres, mas também pequenas incertezas ou desvios que podem causar desafios às organizações. Muitas organizações, independentemente de seu porte, não conseguem suportar esses desafios. Nesse sentido, é essencial que um esforço suficiente seja canalizado para que as organizações possam se tornar mais robustas e resistentes para suportar essas incertezas e desafios (Bhamra *et al.*, 2011).

Os desdobramentos causados pela pandemia da COVID-19 ainda não foram totalmente determinados (Harima, 2022; Krishnan et al., 2022), contudo pesquisas indicam repercussões em escala global (Cowling *et al.*, 2020; Kuckertz *et al.*, 2020; Mckibbin & Fernando, 2020; Nassif, Rossetto e Inácio, 2020), e as projeções são de longo prazo (OCDE, 2020). O fato é que, durante situações adversas, os níveis de incertezas aumentam em velocidade tamanha, que seus impactos se tornam altamente debilitantes para os empreendedores e atores organizacionais (Conti et al., 2019; McMullen & Shepherd, 2006). Portanto, compreender o comportamento empreendedor e como ele influencia a estratégia de enfrentamento e a capacidade de recuperação dos empreendedores, especialmente de micro, pequenas e médias empresas em situações adversas, é particularmente importante para contribuir na investigação dos impactos de uma crise como a pandemia da COVID-19 (Cowling *et al.*, 2020; Kuckertz *et al.*, 2020).

Pesquisas que relacionem o comportamento empreendedor em situações adversas como de uma pandemia ainda são escassas (Cowling et al., 2020b; Krishnan et al., 2022; Kuckertz et

al., 2020), diante dos desdobramentos econômicos, financeiros e sociais, advindos da pandemia da COVID-19, e trata-se de uma importante lacuna de pesquisa a ser preenchida. Desta forma, o presente estudo assume particular relevância, em função da importância de se identificar como o comportamento empreendedor influencia as estratégias de enfrentamento em situações adversas, em especial MPMEs em um contexto de pandemia. Seus resultados poderão ser úteis para o avanço da teoria sobre o comportamento empreendedor em situações adversas e contribuir para a compreensão do fenômeno de forma holística, bem como, contribuir para a criação de planos de intervenção e concepção de políticas públicas e programas, que auxiliem na recuperação de empreendedores afetados pelos impactos da pandemia ou de situações adversas futuras.

1.1.1 Questão Central de Pesquisa

A questão de pesquisa que norteia este estudo é: Como o Comportamento Empreendedor influencia as estratégias de enfrentamento e a capacidade de recuperação de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em um contexto de adversidade?

1.2 OBJETIVOS

A pesquisa proposta neste estudo realizou uma intersecção do comportamento empreendedor com outros três constructos (Estratégia de enfrentamento, Situações Adversas e Capacidade de Recuperação). A pesquisa foi realizada em três etapas que estão descritas ao longo desta tese, todas concretizadas a partir dos objetivos aqui apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência do Comportamento Empreendedor nas estratégias de enfrentamento e na capacidade de recuperação das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em situações adversas.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as principais lacunas e eixos teóricos da produção científica internacional relacionados ao Comportamento Empreendedor (CE) e as principais estratégias adotadas em diferentes contextos, além de fornecer *insights* para pesquisas futuras;
- Analisar as diferentes perspectivas teóricas relacionadas ao comportamento empreendedor (CE) em situações adversas, visando identificar as principais correntes teóricas, lacunas e propor uma agenda de pesquisa futura.

- Analisar a influência do Comportamento Empreendedor nas estratégias de enfrentamento e na capacidade de recuperação de micro, pequenas e médias empresas no contexto da pandemia da COVID-19 a partir da perspectiva *Causation e Effectuation*.

1.3 JUSTIFICATIVA











Diante do avanço da contaminação pelo novo Coronavírus, cientificamente conhecido como Coronavírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave 2 (SARS-CoV-2), responsável pela doença do Vírus Corona 2019, popularmente conhecida como COVID-19, a Organização Mundial da Saúde (OMS), em 11 de março de 2020, decretou estado de pandemia (WHO, 2020). Em virtude disso, governantes adotaram medidas drásticas para conter a disseminação do vírus e, principalmente, a curva de contágio (Contractor, 2020; Senhoras, 2020).

Dentre as medidas adotadas, destacam-se a decretação do isolamento social denominado quarentena, a proibição do funcionamento de empresas e atividades comerciais que não eram consideradas essenciais e, em alguns casos, fechamento das fronteiras entre países. Em situações mais graves, as autoridades decretaram *Lockdown* - bloqueio total de uma região (Baldwin & Weder di Mauro, 2020). Tais medidas foram adotadas com os objetivos de evitar, dentre outras coisas, o colapso da rede hospitalar e de reduzir as curvas de contágio, já que, em diversas regiões, a infraestrutura hospitalar atingiu a capacidade máxima de atendimento. Assim, medidas extremas foram necessárias para mitigar os impactos da pandemia no sistemas de saúde em todo o mundo (OCDE, 2020; Senhoras, 2020).

É fato inconteste que a COVID-19 foi uma pandemia que afetou países em todo o globo terrestre. Até novembro de 2020, em todo o mundo, havia cerca de 62.363.527 casos de pessoas infectadas pelo Coronavírus notificados à OMS, dos quais 1.456.687 óbitos tinham sido relatados. Naquele ano, já se falava de um surto pandêmico de proporções significativas (WHO, 2020), cujos números atualizados são alarmantes.

A Tabela 1.1 evidencia os dez países mais atingidos em termos de número de mortes causadas pela COVID-19, até 19/10/22, segundo a OMS. Os Estados Unidos da América (EUA) são o país com o maior número de casos confirmados de COVID-19 com 95.687,43 pessoas contaminadas e 1.054.151 pessoas mortas. Em segundo lugar, nesse triste *ranking*, está o Brasil com 34.754.590 casos confirmados e 687.243 pessoas mortas pela COVID-19. Em geral, a curva de contágio foi fundamental para determinar as medidas de contenção adotadas pelos países (WHO, 2020; 2022).

Tabela 1.1 - Comparativo dos dez países com maior índice de mortes pela COVID-19

Local	Casos Confirmados 30/11/2020	Casos Confirmados 19/10/2022	Mortes - total 30/11/2020	Mortes - total 19/10/2022
GLOBAL	62.363.527	623.000.396	1.456.687	6.550.033
 EUA	13.082.877	95.687,43	263.946	1.054.151
 Brasil	6.290.272	34.754.590	172.561	687.243
 Índia	9.431.691	44.637.376	137.139	528.923
 Federação Russa	2.295.654	21.335.087	39.895	389.176
 México	42.679	7.103.339	3.336	330.279
 Peru	17.064	4.150.832	777	216.877
 Reino Unido	1.617.331	23.798.797	58.245	191.681
 Itália	1.585.178	23.172.370	54.904	178.194
 Indonésia	23.072	6.462.655	644	158.361
 França	2.179.481	35.312.935	51.965	152.499

Fonte: Adaptada a partir de dados do painel de disseminação do Coronavírus da World Health Organization (WHO) 2020; 2022.

Como se evidenciam, os impactos para a população mundial foram enormes. Embora necessários, os bloqueios econômicos, induzidos pelas medidas de contenção da COVID-19 (isolamento social, quarentena, *lockdown*), colocaram muitas organizações em sério risco de falência, principalmente as MPMEs (Cowling *et al.*, 2020). Estudos apontam que metade das empresas cessaram temporariamente seus negócios com os bloqueios causados pela COVID-19 e que cerca de 60% das MPMEs correram riscos de esgotar suas reservas de caixa (Bartik *et al.*, 2020; Cowling *et al.*, 2020; Giupponi & Landais, 2020).

A atividade econômica mundial desacelerou com a pandemia. O relatório do Fundo Monetário Internacional (FMI) evidenciou uma desaceleração de 6% em 2021 e prevê que, em 2022, a desaceleração chegue a 3,2% e, em 2023 em 2,7%. Com exceção da fase mais aguda da COVID-19 em 2020, esse é o perfil de crescimento mais fraco desde 2001 (FMI, 2022). Em relação ao Brasil, as projeções do Banco Mundial (BM) indicaram que, em 2020, o Produto Interno Bruto (PIB) nacional teve retração de cerca de 8%, principalmente, em virtude da queda na produção industrial, da redução das vendas do setor de comércio e da diminuição do volume de serviços prestados (World Bank, 2020).

No Brasil, no primeiro semestre de 2020, em relação ao mesmo período de 2019, os pedidos de falência subiram 34,2% e os de recuperação judicial, 32,8%, segundo pesquisa realizada pelo Boa Vista - Serviço Central de Proteção ao Crédito (SCPC), com Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs). Dentre os principais impactos como consequência da pandemia, a pesquisa indicou queda no fluxo de caixa, retrações nas vendas e diminuição dos

recebimentos dos clientes (Boa Vista SCPC, 2020). A taxa de desemprego chegou a 14,9% em setembro de 2020 (Ministério da Economia, 2022).

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sobre o impacto da crise causada pelo COVID-19 indicaram que as empresas declararam perdas significativas e que as pequenas empresas são as que mais sofreram perdas (IBGE, 2020). De acordo com o Ministério da Economia, o déficit do PIB em 2020 foi de 10% em função dos elevados gastos necessários para conter e mitigar os impactos da pandemia. Em 2021, esse déficit foi de 1,1% e, para 2022, estimou-se um déficit de 0,4% do PIB (Ministério da Economia, 2022).

A economia global foi fortemente afetada pela pandemia da COVID-19, que tem sido considerada como um evento de *Black Swan* (Cisne Negro) por se tratar de um evento raro, imprevisível e de fortíssimo impacto (Amankwah-Amoah et al., 2021; Bratianu & Bejinaru, 2021; Imai et al., 2020; Kuckertz et al., 2020). As medidas de mitigação da pandemia provocaram rupturas nas cadeias globais de abastecimento, além da retração na demanda de bens e serviços, em virtude das políticas de isolamento social (quarentenas). Não obstante tais medidas, a pandemia da COVID-19 se disseminou pelo mundo rapidamente e causou choques econômicos em ritmo e intensidade acima dos percebidos na crise de 2008 e na grande depressão dos anos de 1930 (Roubini, 2020; World Bank, 2020). O FMI (2022) destaca que a inflação mundial aumentou cerca de 4,7% em 2021 e previu cerca de 8,8% em 2022. Em 2023, espera-se diminuir para 6,5% e em 2024 para 4,1% (FMI, 2022).

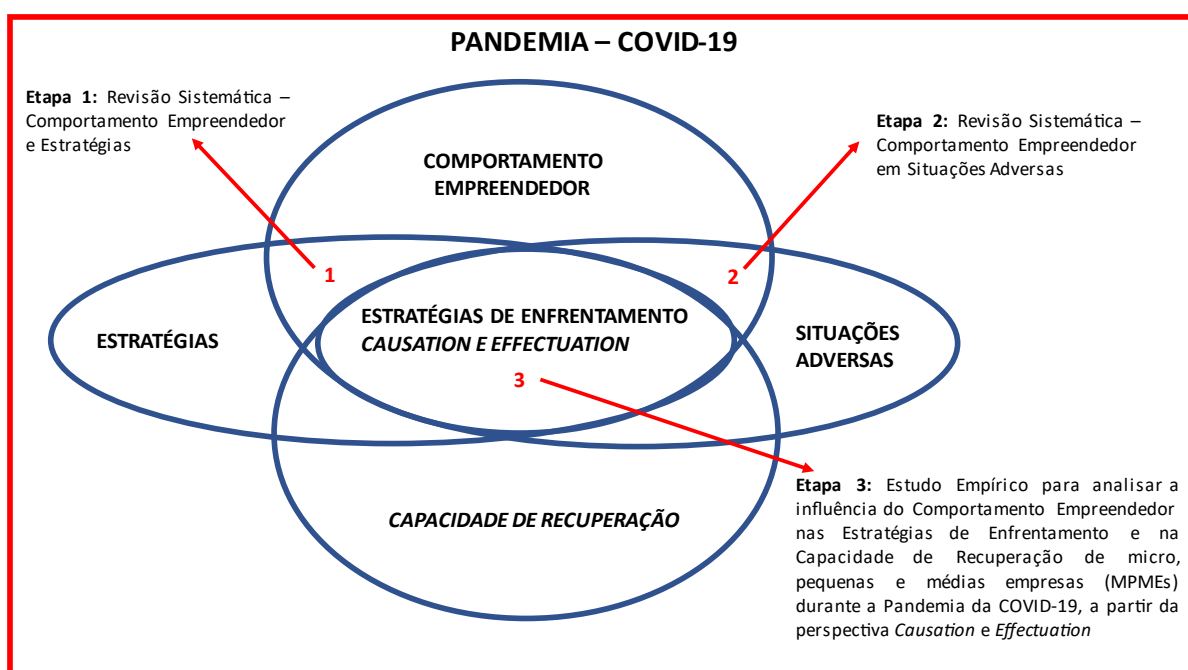
Situações adversas como a pandemia da COVID-19 podem tornar rapidamente obsoletas as abordagens de negócios estabelecidas. Frente a situações deste tipo, a agilidade e tomada de decisão rápida são fundamentais no enfrentamento da adversidade (Ketchen & Craighead, 2020). Nesse contexto, é fundamental que a empresa consiga reinventar com rapidez suas abordagens de negócios para implementar, com sucesso, as mudanças estratégicas necessárias ao enfrentamento da crise, rumo à recuperação (Osiyevskyy et al., 2021).

Diante deste contexto a pesquisa desenvolvida nesta tese fornece importantes contribuições, tendo em vista que realiza levantamentos do estado da arte da literatura relacionada ao CE e estratégia, em especial em situações adversas, além de evidenciar quais estratégias e ações foram adotadas pelos empreendedores em meio a crise da COVID-19 e se estas estratégias foram baseadas em abordagens causation (baseadas em estratégias deliberadas) ou effectuation (baseadas em estratégias emergentes).

1.4 Estrutura do Trabalho

A pesquisa relatada nesta tese é realizada em uma estrutura alternativa de estudos múltiplos e interligados (Costa, Ramos e Pedron, 2019). Assim, a tese é constituída de três estudos, a partir da intersecção do CE com outros três constructos (Estratégias de Enfrentamento, Capacidade de Recuperação e Situações Adversas) sob a ótica da perspectiva *Causation* e *Effectuation*. De modo a facilitar a compreensão dos constructos propostos na pesquisa e como eles se relacionam, foi desenvolvido um *framework* que é apresentado na Figura 1.1.

Figura 1.1 - Framework da Tese



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A pesquisa desenvolvida nesta tese foi realizada em três estudos. O primeiro estudo procedeu a uma revisão sistemática da literatura (RSL) dos conceitos de CE e Estratégia. O segundo estudo fez uma RSL de CE em situações adversas com o intento de verificar como o CE se manifesta em diferentes contextos de adversidades, em função da raridade de um evento como a pandemia da COVID-19, esse estudo foi importante para fundamentar o terceiro estudo, que consistiu em um estudo empírico, realizado em duas etapas (questionário e entrevistas), para analisar a influência do CE nas estratégias de enfrentamento e na capacidade de recuperação de MPMEs no contexto da pandemia da COVID-19, sob a ótica da perspectiva *Causation* e *Effectuation*.

A Matriz Metodológica de Amarração da tese, com um resumo das principais etapas, vinculadas aos respectivos objetivos específicos, assim como o método de pesquisa adotado e os procedimentos de coleta e análise dos dados em cada uma das etapas está descrita na Tabela 1.2.

O desenvolvimento de cada um dos estudos será explicitado nos tópicos seguintes da seção 2, 3 e 4 desta tese, bem como na seção 5 serão desenvolvidas as considerações finais.

Tabela 1.2 – Matriz Metodológica de Amarração da Tese

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO EM SITUAÇÕES ADVERSAS: UMA ANÁLISE DE MPMEs NA PANDEMIA DA COVID-19 A PARTIR DA PERSPECTIVA CAUSATION E EFFECTUATION							
MATRIZ METODOLÓGICA DE AMARRAÇÃO (MMA)							
PROBLEMA DE PESQUISA CENTRAL							
Como o Comportamento Empreendedor influencia as estratégias de enfrentamento e a capacidade de recuperação de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em um contexto de adversidade?							
OBJETIVO GERAL DA TESE							
Analisar a influência do Comportamento Empreendedor nas estratégias de enfrentamento e na capacidade de recuperação das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), em situações adversas.							
JUTIFICATIVA DE DISTINÇÃO			JUSTIFICATIVA DE INTERDEPENDÊNCIA				
Título de cada Estudo	Questão de Pesquisa	Objetivo Geral	Pesquisa Sequencial ou Simultânea	Método único ou Mistos nas Etapas de Campo	Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise dos dados	Status de Publicação
Panorama das Publicações Internacionais sobre o Comportamento Empreendedor e a Estratégia: uma Revisão Sistemática da Literatura	Como a produção científica internacional tem relacionado o Comportamento Empreendedor (CE) com as principais estratégias adotadas em diferentes contextos?	Identificar as principais lacunas e eixos teóricos da produção científica internacional relacionados ao Comportamento Empreendedor (CE) e as principais estratégias adotadas em diferentes contextos, além de fornecer <i>insights</i> para pesquisas futuras	Pesquisa Sequencial Teórica	Método único Qualitativo	Revisão Sistemática da Literatura (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003; Kitchenham & Charters, 2007) consulta as Bases de Dados Scopus e Web of Science	RSL com apoio da ferramenta StArt, análise de conteúdo (Bardin, 2011) com auxílio do <i>software</i> Atlas.ti	Publicado nos anais do EnANPAD 2021 Está na 2ª rodada revisão na REGEPE (Qualis A3).

<p>Comportamento Empreendedor em Situações Adversas: Uma análise no contexto da pandemia da COVID-19</p>	<p>Como o comportamento empreendedor se manifesta em situações adversas?</p>	<p>Analisar as diferentes perspectivas teóricas relacionadas ao comportamento empreendedor (CE) em situações adversas, visando identificar as principais correntes teóricas, lacunas e propor uma agenda de pesquisa futura.</p>	<p>Pesquisa Sequencial Teórica</p>	<p>Método Único Qualitativo</p>	<p>Revisão Sistemática da Literatura (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003; Kitchenham & Charters, 2007) consulta as Bases de Dados Scopus e Web of Science</p>	<p>RSL com apoio da ferramenta StArt, análise de conteúdo (Bardin, 2011) com auxílio do <i>software</i> Atlas.ti</p>	<p>Artigo publicado nos anais do SemeAD 2021, com indicação de prêmio de melhor artigo da área de Empreendedorismo. Em processo de submissão no Journal of Small Business and Enterprise Development (Qualis A2).</p>
<p>O Comportamento Empreendedor e as estratégias de enfrentamento de MPMEs durante a pandemia da COVID-19 a partir da perspectiva <i>Causation e Effectuation</i></p>	<p>Como o comportamento empreendedor influencia as estratégias de enfrentamento e a capacidade de recuperação de MPMEs em um contexto de adversidade?</p>	<p>Analisar a influência do Comportamento Empreendedor nas estratégias de enfrentamento e na capacidade de recuperação de micro, pequenas e médias empresas no contexto da pandemia da COVID-19 a partir da perspectiva <i>Causation e Effectuation</i></p>	<p>Pesquisa Sequencial Empírica</p>	<p>Método único Qualitativo em 2 etapas</p>	<p>Estudo Empírico com abordagem exploratória e descritiva. Coleta de dados a partir da aplicação de dois instrumentos: (1) Questionário (Google Forms) e (2) Roteiro de Entrevistas semiestruturadas, com empreendedores de MPMEs em São Paulo -SP e São Luís - MA</p>	<p>Análise de conteúdo (Bardin, 2011), apoiada pelo <i>software</i> Atlas.ti</p>	<p>Será submetido em evento e periódico científico.</p>

Fonte: Adaptado de Costa, Ramos e Pedron (2019).

2 ESTUDO 1 - PANORAMA DAS PUBLICAÇÕES INTERNACIONAIS SOBRE O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E A ESTRATÉGIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Resumo

Objetivo do estudo: Identificar as principais lacunas e eixos teóricos da produção científica internacional relacionados ao Comportamento Empreendedor (CE) e as principais estratégias adotadas em diferentes contextos, além de fornecer *insights* para pesquisas futuras.

Metodologia/abordagem: o estudo foi descritivo e qualitativo, a partir de uma revisão sistemática de 53 artigos coletados em junho/2021 nas bases *Scopus* e *Web of Science*, apoiada pela ferramenta *StArt*, e a análise de conteúdo teve o auxílio do *software Atlas.ti*.

Principais Resultados: Realizou-se a consolidação do perfil metodológico dos estudos, bem como, dos temas abordados. Identificou-se que tanto o CE quanto a estratégia possuem definições fragmentadas, mesmo após inúmeras pesquisas. o CE sob a ótica do indivíduo proprietário de empresa, apresenta influência positiva sobre a estratégia, na maior parte dos estudos realizados. E o CE influencia a tomada de decisão e contribui para elevar o desempenho organizacional. O sucesso de um empreendimento pode ser determinado pela capacidade e velocidade de responder eficazmente às mudanças de contexto.

Contribuições teóricas/metodológicas: Avanço da pesquisa nos campos de empreendedorismo e estratégia, com a identificação das categorias de CE e estratégias adotadas, especialmente na compreensão do CE e sua influência na estratégia, além da consolidação e recomendação de agenda futura de pesquisas.

Relevância/originalidade: A articulação teórica entre empreendedorismo e estratégia se concentra no CE, na busca de oportunidades e vantagem competitiva, indispensáveis para o crescimento dos negócios.

Contribuições sociais/para a gestão: Contribuir com gestores e empreendedores na identificação de questões comportamentais e de escolhas estratégicas adotadas nos mais diversos contextos, incluindo desenvolvimento sustentável das organizações.

Palavras-chave: Empreendedor. Comportamento Empreendedor. Estratégia. Revisão Sistemática da Literatura. Tomada de Decisão.

Overview of International Publications on Entrepreneurial Behavior and Strategy: a systematic literature review

Abstract

Study objective: To identify the main gaps and theoretical axes of international scientific production related to the Entrepreneurial Behavior (EB) and the main strategies adopted, in different contexts, in addition to providing insights for research future.

Methodology/approach: the study was descriptive and qualitative, based on a systematic review of 53 articles collected in June/2021 in the Scopus and Web of Science databases, supported by the StArt tool, and the content analysis was aided by the Atlas software. you.

Main Results: The methodological profile of the studies was consolidated, as well as the topics covered. It was identified that both the EB and the strategy have fragmented definitions, even after numerous researches. There is a positive relationship between EB and strategy. The EB influences decision making and contributes to raising organizational performance. The success of an enterprise can be determined by the ability and speed to respond effectively to changes in context.

Theoretical/methodological contributions: Advancement of research in the fields of entrepreneurship and strategy, with the identification of EB categories and strategies adopted, especially in the understanding of EB and its influence on strategy, in addition to the consolidation and recommendation of a future research agenda.

Relevance/originality: The theoretical articulation between entrepreneurship and strategy focuses on the EB, in the search for opportunities and competitive advantage, indispensable for business growth.

Social/management contributions: Contribute with managers and entrepreneurs in the identification of behavioral issues and strategic choices adopted in the most diverse contexts, including the sustainable development of organizations.

Keywords: Entrepreneur. Entrepreneurial Behavior. Strategy. Systematic Review of Literature. Decision Making.

Resumen de publicaciones internacionales sobre comportamiento y estrategia empresarial: una revisión sistemática de la literatura

Resumen

Objetivo del estudio: Identificar los principales vacíos y ejes teóricos de la producción científica internacional relacionados con el Comportamiento Emprendedor (CE) y las principales estrategias adoptadas, en diferentes contextos, además de aportar reflexiones para futuro de la investigación.

Metodología/enfoque: el estudio fue descriptivo y cualitativo, basado en una revisión sistemática de 53 artículos recolectados en junio/2021 en las bases de datos Scopus y Web of Science, con el apoyo de la herramienta StArt, y el análisis de contenido fue auxiliado por el software Atlas. t^ú.

Principales resultados: Se consolidó el perfil metodológico de los estudios, así como los temas abordados. Se identificó que tanto la CE como la estrategia tienen definiciones fragmentadas, incluso después de numerosas investigaciones. Existe una relación positiva entre la CE y la estrategia. El CE influye en la toma de decisiones y contribuye a elevar el desempeño organizacional. El éxito de una empresa puede determinarse por la capacidad y la velocidad para responder con eficacia a los cambios en el contexto.

Aportes teóricos/metodológicos: Avance de la investigación en los campos del emprendimiento y la estrategia, con la identificación de las categorías de CE y las estrategias adoptadas, especialmente en la comprensión de la CE y su influencia en la estrategia, además de la consolidación y recomendación de una futura agenda de investigación.

Relevancia/originalidad: La articulación teórica entre emprendimiento y estrategia se centra en la CE, en la búsqueda de oportunidades y ventajas competitivas, indispensables para el crecimiento empresarial.

Contribuciones sociales/de gestión: Contribuir con gerentes y empresarios en la identificación de problemas de comportamiento y elecciones estratégicas adoptadas en los más diversos contextos, incluido el desarrollo sostenible de las organizaciones.

Palabras clave: Emprendedor. Comportamiento Emprendedor. Estrategia. Revisión Sistemática de la Literatura. Toma de decisiones.

2.1 INTRODUÇÃO

As teorias de conduta administrativa estão cada vez mais focadas em entender como os tomadores de decisão catalogam o universo de possíveis soluções e, em seguida, selecionam a ideal (Hitt et al., 2019; Titus & Adiza, 2019). Um processo análogo tem se desenvolvido quanto ao empreendedorismo, por meio de debates em torno de como os empreendedores desenvolvem cognições, metas e comportamentos destinados a criar ou identificar oportunidades e recursos para explorar essas oportunidades (Alvarez & Barney, 2007; Kuratko et al., 1997; Rascão, 2020; Sarasvathy, 2004; Wood & McKinley, 2010).

Poucos constructos na história do pensamento gerencial têm recebido tanta atenção no meio acadêmico quanto o Comportamento Empreendedor (CE) (Gruber & MacMillan, 2017). Pesquisas buscam caracterizar o CE, diferenciando-o do comportamento de outros atores no mundo dos negócios, tais como, gestores técnicos ou gestores de organizações estabelecidas (Busenitz & Barney, 1997; Gruber et al., 2015; Pathak & Goltz, 2021).

Um conjunto de publicações trazem evidências iniciais importantes de como o CE está ligado às ações e decisões na criação de novas organizações (Anderson et al., 2019; Fauchart & Gruber, 2011a; Powell & Baker, 2017; Wry & York, 2017a), outros ainda, tentaram explicar como as características comportamentais dos empreendedores implicam na avaliação de riscos, na identificação de oportunidades, na iniciativa de inovação (Hammerschmidt et al., 2021; Schumpeter, 1934; Zollo et al., 2021), e a necessidade de realização (Garcia-Rodriguez et al., 2015; D. C. McClelland, 1961, 1979, 1987). Alguns estudos se concentram na compreensão do indivíduo empreendedor e de seus comportamentos, na motivação para iniciar novos empreendimentos, identificar oportunidades, assumir riscos (Bird et al., 2012; Kirkley, 2016; Markowska, 2018; D. C. McClelland, 1987; Pathak & Goltz, 2021), e delinear estratégias (Anderson et al., 2019; Zollo et al., 2021).

A estratégia é fundamental tanto para novos negócios (start-ups), quanto para as empresas estabelecidas (Hitt et al., 2019). Um dos principais objetivos da estratégia é aperfeiçoar o desempenho das organizações por meio da obtenção de vantagens competitivas (Hitt et al., 2001b, 2019; Rascão, 2020; Titus & Adiza, 2019). A compreensão sobre as estratégias e de que forma elas são construídas para alcançar e sustentar vantagem competitiva, é fundamental em um ambiente organizacional (Hitt et

al., 2001b; Ott & Eisenhardt, 2020). Nesse sentido, Quinn (1980) estabelece estratégia como padrão, planos, objetivos, metas, sequência de ações, alocação de recursos e capacidade de atuar com o imprevisível. Mintzberg e Waters (1985) e Mintzberg et al. (2010), identificaram tipos distintos de estratégias, que podem ser classificadas como deliberadas (caracterizadas pela formalização dos planos traçados); e emergentes (relacionadas às ações e processos que incluem as atividades e decisões diárias, sem a intenção prévia do executor).

A estratégia possui definições fragmentadas, e o construto transita entre diferentes nomenclaturas como, planejamento estratégico, (Hambrick, 1981; Ketokivi & Castañer, 2004; Mintzberg, 1994), pensamento estratégico (Goldman, 2012; Mintzberg, 1994; Sloan, 2013), gestão estratégica (Hitt et al., 2001b, 2019; M. E. Porter, 1997; Sambamurthy et al., 2003) e liderança estratégica (Goffee & Jones, 2000; Hitt & Duane, 2002; Rahman et al., 2018). Nessa pesquisa, categorizamos os artigos analisados de acordo com estas quatro nomenclaturas.

Para Mintzberg et al. (2010), a representação mental da estratégia é desenvolvida na mente do empreendedor e o ambiente é o campo em que este dirige e manobra uma organização. Entretanto, os campos de estudos em empreendedorismo e estratégia se desenvolveram de forma independente ao longo das últimas décadas (Hitt et al., 2001b; Kyrgidou & Hughes, 2010; Rascão, 2020). Embora alguns estudos tenham tido iniciativas de estabelecer relações entre gestão estratégica e empreendedorismo (Amalia et al., 2020; Covin & Slevin, 1990; Dogan, 2015; Ireland et al., 2001; Lumpkin & Dess, 1996; Mintzberg, 1973; Mintzberg et al., 2010; Rascão, 2020), esses estudos ainda são incipientes, e não foram capazes de identificar e relacionar os tipos de CE apresentados por indivíduos proprietários de empresas e quais estratégias foram formuladas e em quais contextos (Amalia et al., 2020; Pathak & Goltz, 2021; Rascão, 2020).

A proeminência de estudos sobre CE e sua ligação com estratégia na literatura organizacional sugere que o momento é propício para avaliar e refletir sobre este crescente campo de pesquisa (Gruber & MacMillan, 2017; Rascão, 2020). Além disso, a importância do papel do CE no processo de formulação da estratégia foi ressaltada por Alvarez e Barney (2007), McCarthy (2003) e Rascão (2020), e algumas revisões sistemáticas da literatura (RSL) foram realizadas na tentativa de estabelecer relação entre empreendedorismo e estratégia (Herrera et al., 2020; Markowska, 2018; Pathak & Goltz,

2021). Contudo, sem ter como foco específico o CE do indivíduo proprietário de empresa, foco desta RSL.

Diante desse cenário, a questão de pesquisa que norteia esse estudo é: Como a produção científica internacional tem relacionado o Comportamento Empreendedor (CE) com as principais estratégias adotadas em diferentes contextos? O objetivo do estudo foi identificar as principais lacunas e eixos teóricos da produção científica internacional relacionados ao CE e as principais estratégias adotadas em diferentes contextos, além de fornecer insights para pesquisas futuras. Neste estudo o CE teve como objeto de análise os proprietários de empresas e foi definido como a execução concreta por indivíduos (ou equipes), de ações (tarefas ou atividades) agrupadas em três categorias por McClelland (1987): (1) realização (iniciativa e busca por oportunidades, riscos calculados, persistência, exigência de qualidade e eficiência, e comprometimento); (2) planejamento (busca de informações, planejamento e monitoramento sistemático, estabelecimento de metas); e (3) poder (autoconfiança e independência, persuasão e rede de contatos). Além disso, utilizou-se a classificação de Bird et al. (2012) considerando três fatores: atributos pessoais, motivação e emoção, e causas proximais. Como definição de estratégia, este estudo adotou a formulada por Quinn (1980), que estabelece como planos, objetivos, metas, ações, alocação de recursos e capacidade de atuar com o imprevisível.

A partir dessas definições foi realizada uma classificação dos tipos de CE identificados nos estudos analisados e relacionando-os aos tipos de estratégias adotadas. Com base nos resultados que emergiram da literatura, categorizamos indutivamente os estudos nas quatro principais nomenclaturas de estratégia: planejamento estratégico; pensamento estratégico; gestão estratégica e liderança estratégica.

Por meio de uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), que teve como aporte 53 artigos, a bibliografia recuperada foi analisada e sintetizada em uma estrutura multidimensional composta dos fatores e características determinantes do CE (Bird et al., 2012; Kirkley, 2016; Krueger et al., 2000; McClelland, 1987; Mourão & Locatelli, 2020) e das estratégias adotadas, que podem ser utilizadas como base para futuras pesquisas. Espera-se poder contribuir com o avanço da pesquisa acadêmica em empreendedorismo, identificando as lacunas de pesquisa relacionadas ao CE e estratégia, bem como contribuir com gestores e empreendedores na identificação das principais estratégias adotadas nos mais diversos contextos.

O principal resultado encontrado nesta RSL aponta que o CE sob a ótica do indivíduo proprietário de uma empresa, apresenta influência positiva sobre a estratégia, na maior parte dos estudos realizados, indicando que o CE pode ser considerado um preditivo para o desempenho organizacional. O sucesso de um empreendimento pode ser determinado pela capacidade e velocidade do empreendedor de responder eficazmente às mudanças de contexto, que foi notadamente um elemento importante no estudo do CE em muitos casos.

Importa salientar que esta pesquisa como qualquer outra, possui limitações e entre elas, destacam-se que tanto Comportamento Empreendedor quanto estratégia possuem definições fragmentadas (Bird et al., 2012) dificultando sua conceituação. Além disso, o contexto das publicações analisadas são todos de outros países, que não o Brasil. Por isso, pesquisas que busquem definir melhor cada um dos construtos, bem como pesquisas relacionadas ao contexto brasileiro poderiam ser desenvolvidas com o objetivo de verificar se os resultados são distintos ou semelhantes no contexto brasileiro.

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção será apresentada a fundamentação teórica, que ampara a presente investigação destacando-se os conceitos de comportamento empreendedor e estratégia, bem como a relação entre os dois construtos.

2.2.1 Comportamento Empreendedor

Alguns estudos acerca do empreendedorismo se concentram na compreensão do indivíduo empreendedor, na motivação para iniciar novos empreendimentos, identificar oportunidades e assumir riscos, além de compreender a atividade empreendedora em determinados grupos (Bird et al., 2012; Kirzner, 1979; McClelland, 1965, 1987; Mourão & Locatelli, 2020).

O indivíduo empreendedor tem sido identificado como elemento ativo no desenvolvimento e criação de novos empreendimentos, como parte fundamental do processo (Alvarez & Barney, 2007; Bird et al., 2012). Assim, é razoável que pelo menos alguns dos aspectos que norteiam seu papel nesse processo, sejam estudados, dentre eles o comportamento. O comportamento empreendedor (CE) exerce um papel de destaque na criação de novos empreendimentos e portanto, deve ser analisado, na busca de respostas fundamentais para o entendimento do empreendedorismo (Baron, 2007; Mourão & Locatelli, 2020).

Contudo, o CE ainda possui definições fragmentadas (Bird et al., 2012). Os entendimentos acerca do que estimula os indivíduos a se tornarem empreendedores permanecem incompletos (Baron, 2007; Gartner & Carter, 2005; Kirkley, 2016). Kirkley (2016) acredita que quatro valores singulares são críticos para a motivação do CE, sendo eles independência, criatividade, ambição e ousadia, e que o empreendedorismo é uma espécie de comportamento autodeterminado que possibilita ao indivíduo expressar e satisfazer diferentes necessidades primordiais. Para o autor, o significado atribuído a cada um desses valores é congruente com o conferido por Krueger (2007), quanto ao auto determinismo, autoeficácia e identidade dos indivíduos empreendedores. Krueger (2000), defende que as crenças profundas (valores) sustentam a tomada de decisão e o CE subsequente, que pode ser explicado por variáveis individuais (personalidade) e situacionais (contexto), que por sua vez influenciam as atitudes-chave e motivações do CE.

Outros autores destacam que o interesse da academia no CE tem se concentrado na exploração de oportunidades e na criação, desenvolvimento e crescimento inicial de um novo empreendimento, com foco nas ações concretas dos indivíduos empreendedores (Bird et al., 2012; Shane & Venkataraman, 2000). Bird et al. (2012) sugerem que o CE pode ser classificado em três fatores: a) atributos pessoais (traços, conhecimentos, habilidades, talentos, cognição como por exemplo percepções, pensamentos, modelos mentais e *scripts*); b) motivação e emoção (independência, criatividade, ambição, ousadia, autoeficácia, auto determinismo e identidade) e; c) causas proximais centrada no indivíduo baseada nos resultados do empreendimento (existência, vendas, lançamento de produtos, sobrevivência e crescimento). Para os autores, a pesquisa sobre o CE tem como principais objetivos explicar, prever e controlar (moldar e mudar) o comportamento no nível individual e de equipe.

McClelland (1987) em seu estudo acerca do CE e das respectivas características dos indivíduos empreendedores destaca que algumas dessas características são inatas e que outras podem ser aprendidas. O autor agrupou essas características em três categorias, sendo elas: realização, planejamento e poder, e para cada uma dessas categorias estabeleceu outras características definidas pelo CE face às adversidades vivenciadas pelos empreendedores no dia a dia (Cooley, 1990; McClelland, 1987; Mourão & Locatelli, 2020).

Na categoria de realizações destaca como características do CE: (i) busca por oportunidade e iniciativa – o empreendedor identifica e age em novas oportunidades de negócios; (ii) assunção de riscos – deliberadamente o empreendedor analisa e pondera os riscos e toma medidas para reduzi-los ou controlar seus resultados; (iii) busca por qualidade e eficiência – encontra formas de realizar ações de modo que atenda ou supere os padrões de excelência esperados; (iv) persistência – age reiteradamente para superar um obstáculo ou encarar um desafio; e (v) comprometimento – assume pessoalmente a responsabilidade pelo desempenho fundamental para alcançar as metas e objetivos estabelecidos (Cooley, 1990; McClelland, 1987; Mourão & Locatelli, 2020).

Na categoria de planejamento, as características do CE incluem: (i) busca de informações – o empreendedor se engaja na obtenção de informações fundamentais à sua atividade; (ii) estabelecimento de metas – define metas claras, específicas e de longo prazo, bem como define e revisa constantemente as metas de curto prazo observando o desempenho financeiro, mas também outros objetivos como por exemplo de sustentabilidade socioambiental; e (iii) planeja e monitora sistematicamente – elabora planos para segmentar grandes tarefas em subtarefas e constantemente revisa seus planos, avaliando os resultados obtidos e as alterações circunstanciais ocorridas, e mantém registros para tomada de decisões (Cooley, 1990; McClelland, 1987; Mourão & Locatelli, 2020).

Por fim, a categoria de poder envolve características do CE relativas à influência que o empreendedor desempenha sobre os outros como: (i) redes de contato e persuasão – o empreendedor usa estratégias para influenciar ou persuadir outras pessoas e dispõe de pessoas chave para auxiliá-lo no alcance de seus objetivos; e (ii) independência e autoconfiança – o empreendedor procura autonomia em relação às normas e controles de outros, e possui confiança em sua própria capacidade para executar atividades e tarefas complexas ou superar desafios (Cooley, 1990; McClelland, 1987; Mourão & Locatelli, 2020).

Características que influenciam o CE interferem em como a estratégia será elaborada e executada (Calabrese & Costa, 2015). A articulação teórica entre empreendedorismo e estratégia se concentra no CE e nas ações concretas na busca de novas oportunidades e vantagem competitiva (Amalia et al., 2020; Dogan, 2015; Ireland et al., 2009).

2.2.2 Estratégia

Em função da intensa concorrência global, as organizações, independente de tamanho ou idade, são forçadas a estabelecer estratégias mais empreendedoras para que possam neste cenário globalizado, alcançar e sustentar vantagem competitiva (Hitt et al., 2019; Rascão, 2020).

Segundo Drucker (1954), estratégia trata-se de analisar o contexto e mudá-lo quando necessário, utilizando os recursos atuais e futuros. Quinn (1980) estabelece estratégia como padrão, planos, objetivos, metas, sequência de ações, alocação de recursos e capacidade de atuar com o imprevisível. Porter (1980) define estratégia competitiva como ações defensivas e ofensivas para estabelecer uma posição defensável e assim enfrentar com sucesso as forças competitivas e obter maior retorno sobre o investimento. Para Ansoff (1988), estratégia trata-se de uma regra para tomada de decisões. O autor sugere que gestão estratégica compreende três elementos principais, quais são: formulação da estratégia, estruturação das competências da organização e gestão das mudanças descontinuadas. Eisenhardt (1999) estabelece que para definir estratégia, é necessário responder dois questionamentos: para onde você quer ir? (escolha de um mercado atraente e de um posicionamento estratégico diferenciado), e, como quer chegar lá? (quais ações, que costuma ser tratada posteriormente). Para a autora o processo estratégico é formado por um conjunto rápido de movimentos, pautados na intuição coletiva e na solução de conflitos para melhorar o pensamento e manter um ritmo disciplinado de tomada de decisões.

Ainda nesse sentido, Mintzberg e Waters (1985) e Mintzberg et al. (2010), identificaram tipos distintos de estratégias, que podem ser classificadas como deliberadas (resultar de um planejamento prévio) e emergentes (emergir em função das circunstâncias), distintas pelo foco, direção e o controle de cada uma. Estratégias deliberadas estão relacionadas ao planejamento estratégico formal, criadas pela alta direção, tornando-as engessadas e com foco no controle. As estratégias emergentes possuem foco nas ações coletivas e comportamento consonante, com ênfase no aprendizado (Mintzberg et al., 2010; Mintzberg & Waters, 1985).

Além disso, estratégia na literatura apresenta quatro nomenclaturas principais: planejamento estratégico - direção da organização que estabelece e formaliza os sistemas e procedimentos focados na tomada de decisão (Hambrick, 1981; Ketokivi & Castañer, 2004; Mintzberg, 1994); pensamento estratégico - processo intuitivo, criativo, inovador

e incentivador de todos os níveis da organização, trata-se de capacidade cognitiva que pode ser ensinada (Goldman, 2012; Mintzberg, 1994; Sloan, 2013); gestão estratégica - caracterizada pela exigência de tomada de decisões entre os movimentos estratégicos para desenvolver e sustentar vantagem competitiva em um ambiente perturbador (Hitt et al., 2001b, 2019; M. E. Porter, 1997; Sambamurthy et al., 2003) e liderança estratégica - abordagem para estabelecer um ambiente inovador propício para conduzir capacidades organizacionais, humanas, sociais e estruturais (Goffee & Jones, 2000; Hitt & Duane, 2002; Rahman et al., 2018).

2.2.3 A relação entre Comportamento Empreendedor e Estratégia

Ao se abordar a gestão estratégica dos empreendedores na criação, desenvolvimento e manutenção de seus empreendimentos, um dos principais pontos discutidos é que essa estratégia não é planejada de maneira coesa ou prescrita de modo deliberado (Ketchen & Craighead, 2020; Rascão, 2020). Nota-se a necessidade de se ponderar outras prováveis abordagens estratégicas que envolvam a ação do empreendedor numa visão não linear e não-determinística (Mintzberg & Waters, 1985; Wolf & Floyd, 2017).

Um estudo para analisar os fatores que impulsionam alguns indivíduos e não outros a alocar esforços nos empreendimentos em busca de crescimento, foi desenvolvido por Autio e Acs (2010). Os autores afirmam que comportamentos empreendedores estratégicos não podem ser compreendidos sem que o contexto em que ocorrem sejam analisados. O empreendedor atua sistematicamente e muda de estratégia para encarar desafios e superar obstáculos, mesmo que, para isso, algum sacrifício pessoal se faça necessário (Anderson et al., 2019; Autio & Acs, 2010; Carreira et al., 2015).

Diversos autores têm estabelecido relações entre estratégia e empreendedorismo, como por exemplo Mintzberg (1973) que introduziu a noção de elaboração de estratégia empresarial; Covin e Slevin (1990) com o conceito de postura estratégica empreendedora dentro das organizações; Lumpkin e Dess (1996) estenderam o conceito de empreendedorismo introduzindo orientação empreendedora, que identificaram como a tendência das organizações de envolver-se com inovações, admitindo riscos e estratégias proativas e; Ireland et al. (2001) que ampliaram esse conceito para agregar a gestão estratégica como contexto de ações empreendedoras.

Ainda nesse sentido, Rascão (2020) focou sua pesquisa na intersecção do empreendedorismo e gestão estratégica em pequenas e médias empresas (PMEs) e

startups. O autor reconhece o papel central do empreendedor no processo de gestão estratégica, bem como seu importante vínculo com o plano de negócios. Já autores como Ketchen e Craighead (2020), desenvolveram uma pesquisa com a intersecção de empreendedorismo, gestão estratégica e gerenciamento de cadeias de suprimentos durante a pandemia da COVID-19, com o intuito de compreender o sucesso e o fracasso organizacional e orientar os gestores, especialmente em tempos de adversidades.

Revisões anteriores foram elaboradas no intuito de estabelecer relação entre comportamento empreendedor e estratégia. Por exemplo, Markowska (2018) argumenta que as diferenças de comportamento entre empreendedores novatos e experientes derivam da autopercepção de sua capacidade de agir, desenvolver e usar estratégias que lhes permitam confiar no controle percebido sobre os meios e fins. Herrera et al. (2020) investigaram o CE de imigrantes na Espanha e evidenciaram que durante a crise econômica, as empresas étnicas aumentaram significativamente, adotando novas estratégias e comprovando a resiliência dos empreendedores imigrantes. Pathak e Goltz (2021) investigaram as ligações entre inteligência emocional (IE), CE e enfrentamento empreendedor e postularam que a IE dos empreendedores funciona como um antecedente que orienta a seleção de suas estratégias de enfrentamento por meio do otimismo inicial e da aceitação da situação estressante. Embora tenham empenhado esforços, pesquisas anteriores não identificaram os tipos de CE e estratégias adotadas pelos empreendedores e em quais contextos.

O aspecto empreendedor contribui com a capacidade de identificar novas oportunidades pelas empresas, enquanto a perspectiva estratégica permite isolar e explorar oportunidades com maior probabilidade de obter vantagem competitiva sustentável e subsequentes meios pelos quais formar vantagem (Anderson et al., 2019; Prado et al., 2020). A prática da estratégia ocorre tanto no processo de formulação da estratégia quanto na implementação e relaciona-se com os resultados que se espera obter (Hitt et al., 2001b, 2019).

Mintzberg e Westley (2001) retratam a formulação de estratégia como um processo de aprendizado interativo, em que o estrategista desenvolve em sua mente a estratégia e organiza sua aplicação e aceitação na organização, destacando a importância do estrategista, como articulador dos demais elementos da organização. O desenvolvimento de uma estratégia depende de inúmeros fatores (cultura, crenças e juízo de valor) e condições (contexto, disponibilidade de recursos, adversidades e

oportunidades) que se alternam e se modificam no decorrer do tempo (Anderson et al., 2019; Mintzberg et al., 2010; Mintzberg & Waters, 1985; Wolf & Floyd, 2017). Krueger (2000) e Bird et al (2016), nesse mesmo contexto, sugerem que crenças profundas (valores) e variáveis individuais (personalidade) e situacionais (contexto), influenciam as atitudes-chave e motivações do CE.

2.3 MÉTODO

A revisão sistemática da literatura (RSL) é um importante método na pesquisa em administração, especialmente para tratar a diversidade de conhecimentos em uma área acadêmica específica (Tranfield et al., 2003) e tem sido amplamente utilizado nos estudos em empreendedorismo (Kraus et al., 2020). Esse método é focado em um conjunto de questões que tem o objetivo de guiar o trabalho e definir as principais áreas de estudo, são definidas as estratégias de extração de dados e os critérios de inclusão e exclusão dos trabalhos (Kitchenham & Charters, 2007). O protocolo aplicado neste trabalho é baseado nas recomendações presentes em Kitchenham e Charters (2007), Kraus et al. (2020) e Tranfield et al. (2003), e visa garantir que a revisão da literatura seja sistemática e minimize o viés do pesquisador, com algumas adaptações ao contexto específico e às necessidades do estudo.

2.3.1 Estratégia de busca e Seleção dos Artigos

A elaboração da RSL envolveu algumas etapas fundamentais. Após a identificação da lacuna de pesquisa, definição dos objetivos e questão de pesquisa, foi definido o protocolo de pesquisa (Tabela 2.1). Item fundamental para garantir o rigor, a transparência e a replicabilidade do método (Kraus et al., 2020; Machado et al., 2020a).

Tabela 2.1 - Protocolo de Pesquisa

Protocolo de Pesquisa	Descrição
Base de dados	<i>Web of Science e Scopus</i>
Tipo de publicação	Artigos revisados por pares
Língua	Inglês
Período	Qualquer ano de publicação.
Áreas	<i>Applied Social Sciences, bussiness, management, decision</i>
Campos de busca	Título, resumo e palavras-chave
Termos de busca	<i>"Entrepr* Behav*" AND Entrepreneur AND Strateg*</i>
Critérios de inclusão	Somente artigos revisados por pares; abordem Comportamento Empreendedor do indivíduo proprietário de empresa e Estratégia; Orientação e Intenção empreendedoras como subdimensões do comportamento empreendedor.

Fonte: Dados da pesquisa

Foram incluídos na análise apenas os artigos publicados em periódicos revisados por pares e disponíveis por meio do acesso da Comunidade Acadêmica Federada (CAFe) do convênio da universidade com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) nas bases de dados *Web of Science e Scopus*, consideradas como fontes valiosas por concentrarem principalmente publicações de *journals* de fator de impacto relevante, de um modo geral importantes para as áreas de Ciências Sociais Aplicadas e de modo específico para o campo dos estudos em empreendedorismo (Kraus et al., 2020). A busca realizada obteve 272 estudos, limitou-se a pesquisa por meio da aplicação de alguns filtros (Tabela 2.1) que reduziram a amostra a 182 estudos.

Na segunda etapa, os artigos selecionados formaram o objeto desta RSL, que busca identificar, avaliar e interpretar as pesquisas disponíveis relacionadas a algum tópico de pesquisa (Kitchenham & Charters, 2007), nesse caso, ao CE e estratégia. Para apoiar o processo de seleção dos estudos utilizou-se a ferramenta *State of the Art through Systematic Review (StArt)* como instrumento facilitador da RSL.

Com o auxílio da ferramenta StArt identificou-se dentre os 182 artigos selecionados nas bases *Scopus e Web of Science*, que 39 artigos estavam duplicados e foram excluídos da amostra, restando 143 artigos.

Com uma análise preliminar do título, *abstract* e palavras-chave, foram identificados 55 artigos que não estavam de acordo com o escopo deste estudo, pois não continham os conceitos de CE e estratégia por isso, foram excluídos. Assim, 88 artigos atenderam a esse critério de inclusão, portanto, foram incorporados à revisão.

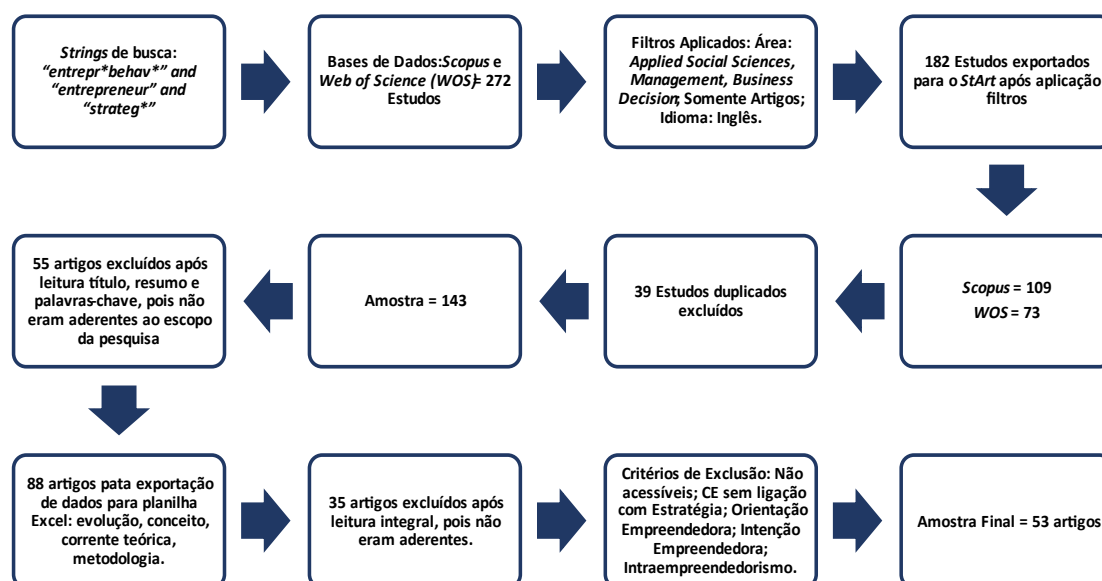
Os artigos foram analisados na íntegra e classificados por duas pesquisadoras em relação a cada um dos critérios pré-estabelecidos no protocolo (Tabela 1). Nos poucos casos em que houve divergências, uma terceira pesquisadora foi chamada para realizar um parecer de desempate, permanecendo os estudos em que ao menos duas pesquisadoras concordaram (Nassif et al., 2010). Desta forma, assegurando que a triangulação de pesquisadores obtivesse um maior número de visões acerca dos artigos analisados (Flick, 2020),

Após a etapa de análise em profundidade, foram excluídas 35 publicações que não atenderam aos critérios de inclusão adotados: Somente artigos revisados por pares; que abordem CE do indivíduo proprietário de empresa e Estratégia; abordem Orientação e

Intenção Empreendedoras como subdimensões do CE, restando como amostra final para o presente estudo 53 publicações.

Seguindo as recomendações de Tranfield et al. (2003), para cada um desses 53 artigos selecionados, foi desenvolvido um resumo e gerado uma entrada em uma tabela de extração de dados construída em Excel, com o objetivo de identificar a evolução dos conceitos e as correntes teóricas utilizadas para a definição de CE e estratégia. A Figura 2.1 evidencia os procedimentos metodológicos adotados na RSL.

Figura 2.1 - Procedimentos Metodológicos da Revisão Sistemática da Literatura



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Após a seleção dos estudos, o *software Atlas.ti* foi utilizado para integrar as pesquisas e identificar as categorias pré-estabelecidas de acordo com a revisão de literatura em cada um dos artigos analisados (Woods et al., 2016). Os códigos e subcódigos relacionados a cada uma das categorias do CE e estratégias foram definidos a priori com base em referências da literatura, conforme indicado na Tabela 2.2.

Tabela 2.2 - Códigos utilizados no Atlas ti

Categoria	Código	Subcódigo
Comportamento Empreendedor	motivações e emoções	necessidade de realização, autonomia, assunção de risco e autoeficácia (Bird et al., 2012)
	atributos pessoais	traços, conhecimentos, talentos, habilidades, cognição, proatividade, inovatividade e criatividade (Bird et al., 2012)
	causas proximais centradas nos resultados	existência, sobrevivência, crescimento, vendas, lançamentos de produtos e fatores externos (Bird et al., 2012)

Estratégia	planejamento estratégico	Direção da organização; maior interação com o ambiente, estabelece e formaliza os sistemas e procedimentos focados na tomada de decisão (Hambrick, 1981; Ketokivi & Castañer, 2004; Mintzberg, 1994).
	pensamento estratégico	Capacidade cognitiva que pode ser aprendida, é um processo dinâmico, contínuo, interativo, intuitivo, criativo, inovador e incentivador de todos os níveis da organização (Goldman, 2012; Mintzberg, 1994; Sloan, 2013).
	gestão estratégica	Métodos, práticas e estilos de tomada de decisão entre os vários movimentos estratégicos para desenvolver e sustentar vantagem competitiva em um ambiente perturbador (Hitt et al., 2001, 2019; Porter, 1997; Sambamurthy et al., 2003).
	liderança estratégica	Ambiente inovador propício para conduzir capacidades organizacionais, humanas, sociais e estruturais (Goffee & Jones, 2000; Hitt & Duane, 2002; Rahman et al., 2018)

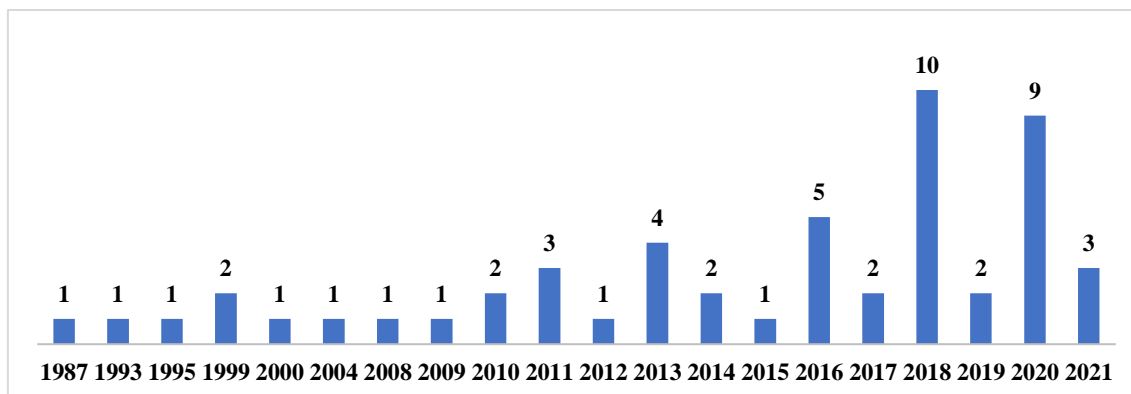
Fonte: Elaborado pela autora

Assim, com o auxílio do *Atlas ti*, foi possível estabelecer nos artigos analisados relações com as categorias estabelecidas de acordo com a revisão da literatura e a partir disso, executar a análise indutiva do conteúdo dos estudos (Woods et al., 2016). Além disso, por meio da planilha de Excel os métodos e técnicas e abordagens utilizadas nos estudos que compõem esta RSL foram identificados e conferidos com o auxílio do *Atlas.ti*. Espera-se poder contribuir com o aprimoramento e ampliação epistemológica do fenômeno do CE, sobretudo, no contexto da estratégia organizacional.

2.3.4 Resultados estruturais da revisão da literatura e discussão dos resultados

Observou-se que pesquisas relacionando o CE com a estratégia despertaram maior interesse a partir de 2016, com picos de publicações em 2018 e 2020. Como a coleta nas bases de dados foi realizada em fevereiro de 2021, este ano não foi contemplado na pesquisa. A Figura 2.2 evidencia a evolução das publicações dos 53 artigos selecionados com o auxílio da ferramenta *Start* e que foram analisados em profundidade.

Figura 2.2 – Gráfico de Publicações relacionando Comportamento Empreendedor e Estratégia



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Com o auxílio do *software Atlas ti*, um levantamento da magnitude das palavras-chaves mais abordadas nos estudos analisados foi elaborado. Algumas dessas palavras possuem sinônimos e se repetem, evidenciando a fragmentação dos constructos. Uma nuvem de palavras foi gerada pelo *Atlas ti*, a partir deste levantamento com as palavras de maior força e pode ser evidenciada na Figura 2.3.

Figura 2.3 - Magnitude das palavras-chave da RSL de Comportamento Empreendedor e Estratégia



Fonte: Elaborada pelas autoras com *Atlas ti*.

As palavras empreendedor, empreendedorismo e empreendedores são as palavras com maior força, seguidas por comportamento, inovação, estratégia, cultura, mulheres, performance, gestão, tomada de decisão, sustentabilidade dentre outras. Foi possível identificar confluência entre as palavras que compuseram a nuvem e os temas abordados nos artigos, e a partir desta análise, identificar e validar as principais estratégias adotadas nos estudos analisados.

2.3.5 Levantamento do perfil metodológico dos estudos analisados

Para o levantamento do perfil metodológico dos estudos, após a leitura dos artigos, utilizou-se a classificação dos artigos de forma genérica em três categorias: teóricos, teóricos-empíricos e empíricos, conforme proposto por Machado da Silva et al. (1990). Esta etapa foi realizada com a planilha de extração de dados do Excel e conferida com o auxílio do *software Atlas.ti*. Após a classificação genérica dos artigos, foi realizada

uma subclassificação quanto a abordagem metodológica utilizada, identificando os estudos qualitativos, os quantitativos e os de métodos mistos (Creswell & Poth, 2016) (Tabela 3).

A maior parte das pesquisas realizadas sobre o CE e estratégia foram empíricos (79%), um total de 42 estudos. Os demais estudos da amostra (21%) foram teóricos (Tabela 2.3). Nos estudos de metodologias qualitativas (n=25) os métodos predominantes foram respectivamente, entrevistas (17), estudos de casos múltiplos (4), seguido por grupos focais (2), e a principal técnica de coleta de dados foi entrevista com roteiro semiestruturado (12). Observou-se a amostra mínima de 4 entrevistados e máxima de 94 e o tratamento dos dados foram predominantemente realizados por análise de conteúdo temática e indutiva. A pesquisa com abordagem qualitativa possibilita um estudo detalhado da cultura, valores, ambiente e do contexto do CE (Ekanem & Uwajeh, 2017).

Tabela 2.3 - Metodologias aplicadas nos estudos

Metodologias	Autor (data)
Teórico Empírico Qualitativo (n=18)	Hammerschmidt, Durst, Kraus & Puumalainen, 2021; Huq, Tan, & Venugopal, 2020; Olsson & Bernhard, 2020a; 2020b; Ahadi & Kasraie, 2020; Mucha, 2020; Ekanem, 2019; Branicki, Sullivan-Taylor & Livschitz, 2018; Thompson, 2018; Israel & Hitzeroth, 2018; Anosike, 2018; Muhammad, Ullah, Warren, 2016; Freeman, S; Deligonul, Cavusgil, 2013; Gonzalez-Gonzalez & Bretones, 2013; Aramand, 2013; Ahmad, 2011; Gonzalez-Gonzalez, Bretones, Zarco & Rodriguez, 2011; Gilinsky, Lopez, Santini & Eyler, 2010.
Teórico Empírico Quantitativo (n=18)	Zollo, Rialti, Tron & Ciappei, 2021; Seikkula-Leino & Salomaa, 2020; Troise & Tani, 2020; Mourão & Locatelli, 2020; Quintillan, Pena-Legazkue, 2019; Futterer, Schmidt, Heidenreich, 2018; Eyana, Masurel & Paas, 2018; Garcia-Rodriguez, Gil-Soto, Ruiz-Rosa & Gutierrez-Tano, 2016; De Rosa, McElwee, 2015; Gundry, Kickul, Iakovleva & Carsrud, 2014; Hmieleski, Corbett & Baron, 2013; Kemepade & Moruku, 2013; Idris, 2011; van der Veen & Wakkee, 2009; Xu & Ruef, 2004; Krueger, Reilly, Carsrud, 2000; Palich & Bagby, 1995; Sandberg & Hofer, 1987
Teórico Empírico Métodos Mistos (n=6)	Cortellazzo, Bonesso & Gerli, 2020; Crammond, Omeihe, Murray & Ledger, 2018; Munoz, 2018; Mandysová, 2018; Kourtit, Nijkamp & Arribas-Bel, 2014; Kourtit & Nijkamp, 2012
Teórico Qualitativo (n=7)	Pathak & Goltz, 2021; Wojcik & Ciszewska-Mlinaric, 2020; Muldoon, Bauman & Lucy, 2018; Wright, 2016; Mathews, 2008; Gibb, 1999; Herron & Robinson, 1993
Teórico Quantitativo (n=4)	Woodside, Bernal & Coduras, 2016; Capello & Lenzi, 2016; Autio & Acs, 2010; Gartner, WB; Starr, JA; Bhat, S, 1999

Fonte: Elaborada pelas autoras

Nos estudos de metodologias quantitativas (n=22) o método predominante foi a utilização de *Survey* (15) com questionários de escala *likert* (14) que variam de 5 a 10 pontos e modelagem de equações estruturais (9). As principais técnicas estatísticas utilizadas foram análise de regressão (7), análise fatorial exploratória (5) e estatísticas

descritivas (3). Observou-se que a amostra mínima foi de 17 e a máxima de 1457 respondentes e o tratamento dos dados foram predominantemente realizados com auxílio de *softwares* especialmente o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) (5), *Smart PLS 2.0* (3) e *R-CRAN* pacote *plspm* (1).

Nos estudos de metodologias mistas (qualitativas e quantitativas n=6), o método predominante foi de entrevistas semiestruturadas (4) e estudos de casos múltiplos (3) para a etapa qualitativa, e *survey* (2) na etapa quantitativa. A principal técnica estatística foi de análise de regressão (3), nestes casos a amostra foi relativamente menor que nos estudos de método único, variando de 24 a 225 participantes

Os estudos teóricos (n=11), em sua maior parte (64%) utilizaram metodologias qualitativas (n=7) e predominantemente tiveram como objetivo o desenvolvimento de modelos teóricos. Os estudos teóricos com metodologias quantitativas (n=4) predominantemente tiveram como objetivo o desenvolvimento de modelos teóricos generalizáveis com a utilização de banco de dados de acesso aberto como do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM).

2.3.6 Análise das Correntes teóricas

Após a análise integral dos 53 artigos, as perspectivas teóricas abordadas nos estudos objeto desta RSL foram sintetizadas com base nas apresentações dos autores na seção de fundamentação teórica de cada artigo e são apresentadas na Tabela 2.4.

Identificou-se que a teoria predominante foi a Teoria do Comportamento Planejado (*Theory of Planned Behaviour – TPB*) de Ajzen (1991), com publicações a partir de 1993 até 2020, utilizada em seis estudos, a teoria sustenta que a Intenção Empreendedora depende da influência de três variáveis: atitude em relação ao empreendedorismo, normas subjetivas e controle comportamental percebido. Nesta última variável, o autor incorpora duas dimensões: autoeficácia (crença na própria capacidade de organizar e realizar comportamentos) e controlabilidade (crença no controle da própria conduta) (Tabela 2.4).

A segunda corrente teórica mais abordada (5), usou como base Teorias de Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management - KM*) (Kolb, 1984), em que os teóricos estabelecem uma abordagem sistemática para capturar e gerenciar a utilização do conhecimento para garantir eficiência organizacional dessas informações. Estudos com essas correntes teóricas foram publicados com maior frequência a partir de 2016 (Tabela 2.4).

A Teoria de Motivação e Necessidade de Realização de McClelland (1961; 1965), que aprofunda a perspectiva de que a motivação pela realização pessoal impacta positivamente o CE, foi base para quatro estudos publicados a partir de 2013 até 2021. Além disso, quatro foram os estudos que abordaram questões de gênero e adotaram como base a Teoria Feminista Social (*Feminist Social Theory* - SFT) (Fischer et al., 1993) e a Teoria Empreendedorismo Feminino (Lerner et al., 1997), que sugerem diferenças experienciais culturalmente incorporadas entre homens e mulheres, especialmente no que diz respeito a experiência e o conhecimento das mulheres empreendedoras publicações que adotaram tais teorias surgiram a partir de 2011 (Tabela 2.4).

Tabela 2.4 - Teorias abordadas

Teorias abordadas	Estudos identificados	Assunto Abordado
Teoria do Comportamento Planejado (Ajzen 1991) n=6 estudos	Quintillan, Pena-Legazkue, 2019; Garcia-Rodriguez, Gil-Soto, Ruiz-Rosa & Gutierrez-Tano, 2016; Gundry, Kickul, Iakovleva & Carsrud, 2014; Krueger, Reilly, Carsrud, 2000; Herron & Robinson, 1993; Wojcik & Ciszewska-Mlinaric, 2020	internacionalização, valores e cultura, influência familiar, orientação e intenção empreendedora
Teorias de Gestão do Conhecimento (KM) - (Nonaka e Peltokorpi, 2006; Zahra, 1991; Kolb, 1984; March, 1996; Audretsch et al. 2006; Audretsch e Kelibach 2007, 2008; Acs et al. 2009; Qian e Acs, 2013) n=5 estudos	Crammond, Omeihe, Murray & Ledger, 2018; Ahadi & Kasraie, 2020; Ekanem, 2019; Xu & Ruef, 2004; Capello & Lenzi, 2016	gestão do conhecimento, PMEs, internacionalização e concorrência global, tolerância ao risco estratégico, desenvolvimento regional
Teoria de Motivação e Necessidade de Realização- (McClelland, 1951; 1967; MacInnis e Jaworski, 1989) n= 4 estudos	Aramand, 2013; Mourão & Locatelli, 2020; Pathak & Goltz, 2021; Garcia-Rodriguez, Gil-Soto, Ruiz-Rosa & Gutierrez-Tano, 2016	empreendedorismo feminino, sustentabilidade, inteligência emocional, valores e cultura,
Teorias de Empreendedorismo Feminino- (teoria feminista social (SFT), (Calas, Smircich, & Bourne, 2009; Fischer, Reuber, & Dyke, 1993); (Empreendedorismo feminino (Hisrich & Lerner, 1997) n= 4 estudos	Olsson & Bernhard, 2020; Mucha, 2020; Huq, Tan, & Venugopal, 2020; Ahmad, 2011	digitalização, PMEs, COVID-19, atributos e valores culturais, motivações
Teorias de Internacionalização: (Coviello e Munro, 1995; Knight e Cavusgil, 2004; Kuivalainen et al., 2012; Oviatt e McDougall, 1994; Johanson e Vahlne, 1977) n= 3 estudos	Ekanem, 2019; Freeman, S; Deligonul, Cavusgil, 2013; Cortellazzo, Bonesso & Gerli, 2020	internacionalização e concorrência global; PMEs
Teoria Institucional: (Ervin et al., 2012; Bruton et al., 2014; Jennings et al., 2013; Hoskisson et al., 2000) n=3 estudos	Thompson, 2018; Munoz, 2018; Muhammad, Ullah, Warren, 2016	sustentabilidade, legitimidade e conflito
Teoria da Autoeficácia (Bandura, 1989; 1993; 1994) n=3 estudos	Seikkula-Leino & Salomaa, 2020; Mathews, 2008; Aramand, 2013	educação empreendedora, desempenho novos negócios, empreendedorismo feminino
Teoria Effectuation e Causation- (Sarasvathy, 2001) e teoria da contingência (Fiedler, 1996; 1998) n=3 estudos	Futterer, Schmidt, Heidenreich, 2018; Eyana, Masurel & Paas, 2018; Hmieleski, Corbett & Baron, 2013;	inovação no modelo de negócios, desempenho, improvisação

Teoria Orientação Empreendedora - (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund, 1999; Wiklund & Shepherd, 2003; Covin e Slevin, 1989) n= 2 estudos	Hammerschmidt, Durst, Kraus & Puumalainen, 2021; Cortellazzo, Bonesso & Gerli, 2020	COVID-19, internacionalização de PMEs
Teoria Baseada em Recursos - (Barney, 1991, 2001) n=2 estudos	Muldoon, Bauman & Lucy, 2018; Wright, 2016	empreendedorismo produtivo e improdutivo, startup
Outras Teorias de Empreendedorismo - Bricolagem (Levi-Strauss, 1967); Resiliência multinível (Lengnick-Hall et al., 2011; van der Vegt et al., 2015); Educação em Empreendedorismo (Gibb, 1993); Alerta Empreendedor (Kirzner, 1973, 1997); Empreendedorismo (Kirzner, 1997; Venkataraman, 1997; Shane, 2000) n= 1 (uma teoria em cada estudo)	Ekanem, 2019; Branicki, Sullivan-Taylor & Livschitz, 2018; Anosike, 2018; De Rosa & McElwee, 2015; Van der Veen & Wakkee, 2009	aprendizagem, resiliência, PMEs, conflito, desenvolvimento rural, digitalização
Teoria Migratória Clássica Pull and Push (Ravenstein, 1885) e Teoria da Identidade Social (SIT) (Tajfel & Turner, 1979) n= 1 estudo	Gonzalez-Gonzalez, Bretones, Zarco & Rodriguez, 2011	empreendedorismo feminino
Teoria Capital humano (Dimov, 2017; González-Pernía et al., 2015) e Teoria da racionalidade limitada (Cherniss, 2000) n= 1 estudo	Quintillan, Pena-Legazkue, 2019	inteligência emocional
Teoria do Alto Escalão (Hambrick e Mason, 1984) n= 1 estudo	Kemepade & Moruku, 2013;	orientação e comportamento empreendedor
Teorias Economicas Diversas: Inserção social (Boyne & Meier, 2009; Brandl & Bullinger, 2009; Bunch, 2007; Dacin et al., 1999; Yang, 2004); Gestão estratégica (Katz 1970); Desenvolvimento Econômico (Schumpeter, 1934); Teoria econômica (Kahneman, 2003); Opções reais (Amit, Muller & Cockburn, 1995; O'Brien et al., 2003) n= 1 (uma teoria em cada estudo)	Sandberg & Hofer, 1987; Kourtit & Nijkamp, 2012; Mandysová, 2018; Autio & Acs, 2010	desempenho do novo empreendimento; fatores críticos de sucesso e fracasso de empreendedores migrantes, tomada de decisão, propriedade intelectual

Fonte: Elaborado pela autora

motivações podem ser pecuniárias ou não e podem ser classificadas em três categorias principais: necessidade de realização; capacidade de lidar com incertezas e desenvolvimento de redes de relacionamentos (Bird et al., 2012; Gartner et al., 2010; Kirkley, 2016; Kuratko et al., 2005b; Lumpkin & Dess, 1996; McClelland, 1965, 1987; Sarasvathy, 2004; Shane, 2003; Wiklund & Shepherd, 2005).

A análise dos artigos selecionados previamente para identificação dos tipos de CE e de estratégias adotadas permitiu identificar que ambos os conceitos possuem definições fragmentadas (Bird et al., 2012). Há duas importantes distinções que caracterizam o fenômeno do CE do indivíduo proprietário de empresas na literatura existente:

1. Uma visão micro, em que o fenômeno é analisado do ponto de vista do indivíduo proprietário de empresa, foco desta RSL, caracterizando o CE por ações concretas utilizadas na identificação e exploração de oportunidades, criação e desenvolvimento de novos negócios (Bird et al., 2012; McClelland, 1987), sendo reconhecido como um precursor para a mudança social e facilitador da inovação dentro das empresas emergentes (W. B. Gartner et al., 2010a) e nas estabelecidas (Kuratko et al., 2005). Os estudos que adotaram esta abordagem foram classificados em três categorias conforme (Bird et al., 2012): (i) motivações e emoções (necessidade de realização, autonomia, assunção de risco e autoeficácia); (ii) atributos pessoais (traços, conhecimentos, talentos, habilidades, cognição, proatividade, inovatividade e criatividade e; (iii) causas proximais centradas nos resultados (existência, vendas, lançamentos de produtos, sobrevivência, crescimento e fatores externos), apresentados na Tabela 2.5.

Tabela 2.5 - Categorização dos comportamentos empreendedores e estratégias identificadas

Categorias	Estudos identificados	Estratégias identificadas
Motivações e Emoções (necessidade de realização, autonomia, assunção de riscos, autoeficácia, orientação e intenção)	(Zollo; Rialti; Tron & Ciappei, 2021; Pathak & Goltz, 2021; Troise & Tani, 2020; Mourão & Locatelli, 2020; Quintillan, Pena-Legazkue, 2019; Munoz, 2018; Garcia-Rodriguez, Gil-Soto, Ruiz-Rosa & Gutierrez-Tano, 2016; Woodside; Bernal; Coduras, 2016; Kourtit, Nijkamp & Arribas-Bel, 2015; Gonzalez-Gonzalez & Bretones, 2013; Aramand, 2013; Kourtit & Nijkamp, 2012; Zamberi & Ahmad, 2011; Gonzalez-Gonzalez, Bretones, Zarco & Rodriguez, 2011; Toms, 2006 Xu & Ruef, 2004; Krueger, Reilly, Carsrud, 2000; Sandberg & Hofer, 1987)	reatividade; lucro; gerenciar estressores; crescimento; sustentabilidade; invenção; cocriação; tolerância, divulgação; autodefesa; maximização habilidades; diferenciação; internacionalização e desidentificação social.

Atributos pessoais: traços, conhecimentos, talentos, habilidades, cognição, proatividade, inovatividade e criatividade	(Hammerschmidt, Durst, Kraus & Puumalainen, 2021; Olsson & Bernhard, 2020; Ahadi & Kasraie, 2020; Cortellazzo, Bonesso & Gerli, 2020; Huq, Tan, & Venugopal, 2020; Wojcik & Ciszewska-Mlinaric, 2020; Seikkula-Leino & Salomaa, 2020; Ekanem, 2019; Futterer, Schmidt, Heidenreich, 2018; Thompson, 2018 Branicki, Sullivan-Taylor & Livschitz, 2018; Anosike, 2018; Wright, 2016; Capello & Lenzi, 2016; De Rosa, McElwee, 2015; Kemepade & Moruku, 2013; Kemepade & Moruku, 2013; van der Veen & Wakkee, 2009; Palich & Bagby, 1995)	recrutamento; modificação produto; treinamentos; internacionalização; redes relacionamentos; feedback construtivo, competição e confiança; reenquadramento contínuo; sustentabilidade; flexibilidade, inovação e adaptação; enfrentamento e downsizing; crescimento; diversificação agrícola; adaptativa; conhecimento; risco.
Causas proximais centradas no indivíduo e nos resultados do empreendimento: existência, vendas, lançamento produtos, sobrevivência, crescimento	(Mucha, 2020; Crammond, Omeihe, Murray & Ledger, 2018; Eyana, Masurel & Paas, 2018; Muldoon, Bauman & Lucy, 2018; Mandysová, 2018; Israel & Hitzeroth, 2018; Muhammad, Ullah, Warren, 2016; Gundry, Kickul, Iakovleva & Carsrud, 2014; Freeman, S; Deligonul, Cavusgil, 2013; Hmieleski, Corbett & Baron, 2013; Idris, 2011; Autio & Acs, 2010; Gilinsky, Lopez, Santini & Eyler, 2010; Mathews, 2008; Gartner, Starr & Bhat, 1999; Gibb, 1999; Herron & Robinson, 1993)	modificação produto sob encomenda; conhecimento; decisões por estágios; confiança; encorajamento; adaptação; evasão ou aquiescência; improvisação; reestruturação; alocação recursos; criação de valor; sustentabilidade e aprendizagem.

Fonte: Elaborado pela autora

- Identificou-se na literatura uma visão macro do ponto de vista da organização, em que o CE é caracterizado como sinônimo de orientação empreendedora (OE), que segundo Covin e Slevin, (1990) são características de organizações que manifestam proatividade, inovação e assunção de riscos simultaneamente. Lumpkin e Dess (1996) acrescentaram ao conceito de OE outras duas dimensões: autonomia e agressividade, estudos com foco em analisar organizações foram descartados desta RSL. Embora Covin e Slevin (1990) e Lumpkin e Dess (1996) tenham estabelecido esta classificação no âmbito das organizações e este não tenha sido o foco deste estudo, alguns estudos se apropriam destas definições para classificar a OE como uma subdimensão do CE dos indivíduos empreendedores dentro de sua própria organização e fizeram análises relacionadas aos atributos pessoais destes empreendedores, estes estudos compuseram a amostra desta RSL, são eles Branicki et al. (2018); Cortellazzo et al. (2020); Futterer et al. (2018); Hammerschmidt et al. (2021); Kemepade Moruku (2013) e van der Veen e Wakkee (2009).

A estratégia, assim como o CE, possui diferentes nomenclaturas identificadas na literatura, tais como pensamento estratégico, planejamento estratégico, gestão estratégica e liderança estratégica, conforme descrito na Tabela 2.6.

Tabela 2.6 - Categorização das definições de estratégias identificadas nos estudos

Categorização	Estudos identificados
Planejamento estratégico (Kotler, 1975; Hambrick de 1981; Burgelman, 1983; Mintzberg, 1994; Ketokivi & Castaner, 2004)	Ahadi & Kasraie, 2020; Mourão & Locatelli, 2020; Cortellazzo, Bonesso & Gerli, 2020; Wojcik & Ciszewska-Mlinaric, 2020; Ekanem, 2019; Israel & Hitzeroth, 2018; Quintillan, Pena-Legazkue, 2019; Anosike, 2018; Eyana, Masurel & Paas, 2018; Kourtit, Nijkamp & Arribas-Bel, 2014; Freeman, S; Deligonul, Cavusgil, 2013; Hmieleski, Corbett & Baron, 2013; Kourtit & Nijkamp, 2012; Ahmad, 2011; Bryson & Lombardi, 2009; Mathews, 2008; Krueger, Reilly, Carsrud, 2000; Gibb, 1999; Herron & Robinson, 1993.
Pensamento estratégico (Sloan, 2013; Goldman, 2012; Goldman & Casey, 2010; Mintzberg, 1994)	Olsson & Bernhard, 2020; Branicki, Sullivan-Taylor & Livschitz, 2018; Troise & Tani, 2020; Crammond, Omeihe, Murray & Ledger, 2018; Munoz, 2018; Garcia-Rodriguez, Gil-Soto, Ruiz-Rosa & Gutierrez-Tano, 2016; Capello & Lenzi, 2016; De Rosa, McElwee, 2015; Kemepade & Moruku, 2013; Idris, 2011; Xu & Ruef, 2004; Gartner, WB; Starr, JA; Bhat, S, 1999; Palich & Bagby, 1995
Gestão estratégica (Porter, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Sambamurthy et al, 2003; Hitt et al., 2001)	Hammerschmidt, Durst, Kraus & Puumalainen, 2021; Olsson & Bernhard, 2020; Mucha, 2020; Futterer, Schmidt, Heidenreich, 2018; Thompson, 2018; Muhammad, Ullah, Warren, 2016; Wright, 2016; Woodside, Bernal & Coduras, 2016; Gundry, Kickul, Iakovleva & Carsrud, 2014; Gonzalez-Gonzalez & Bretones, 2013; Autio & Acs, 2010; Gilinsky, Lopez, Santini & Eyller, 2010; van der Veen & Wakkee, 2009; Sandberg & Hofer, 1987.
Liderança estratégica (Bennis & Biederman, 1997; Ireland & Hitt, 2001; Hitt & Duane, 2002; Goffee & Jones, 2000)	Zollo, Rialti, Tron & Ciappei, 2021; Pathak & Goltz, 2021; Huq, Tan, & Venugopal, 2020; Seikkula-Leino & Salomaa, 2020; Mandysová, 2018; Muldoon, Bauman & Lucy, 2018; Aramand, 2013; Gonzalez-Gonzalez, Bretones, Zarco & Rodriguez, 2011; Ahmad, 2011; Herron & Robinson, 1993.

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da leitura e análise destes artigos (Tabela 2.6) foi possível identificar que:

1. A estratégia no contexto organizacional é caracterizada como alocação de direitos de decisão, disponibilidade e alocação de recursos para membros de nível inferior, o grau de formalização de cargos e relacionamentos, critérios de seleção de projetos, bem como sistemas de planejamento e medição de desempenho (Burgelman, 1983, 1991; Zahra, 2008). É o conjunto de processos de seleção, baseado em dados brutos, fatos, conhecimento prévio e experiência pessoal de ganho e perda que auxilia e afeta a tomada de decisão (Haselhuhn et al., 2012; Payne et al., 1992; M. E. Porter, 1997).
2. Em alguns estudos a estratégia é definida como sinônimo de planejamento estratégico, caracterizado como um processo metodológico gerencial responsável pela direção da organização, com tendência para uma maior interação com o ambiente (Kotler, 1975, Mintzberg, 1994). Pode ser visto como um “dispositivo integrativo” que possibilita uma maior participação de diferentes membros na tomada de decisão (Ketokivi & Castañer, 2004). Uma ferramenta capaz de ampliar a compreensão do ambiente de negócios promovendo a identificação de oportunidades (Burgelman, 1983; Hambrick, 1981), que envolve, estabelece e formaliza os sistemas e procedimentos focados nas

tomadas de decisão (Mintzberg, 1994).

3. O conceito de estratégia em outros estudos é definido como pensamento estratégico, caracterizado como um processo dinâmico, contínuo e interativo (Goldman, 2012; Mintzberg, 1994), no qual a organização passa a ser um conjunto integrado ao seu ambiente. Sloan (2013) considera que o pensamento estratégico pode ser ensinado, pois trata-se de uma capacidade cognitiva subjacente avançada e complexa, diferente da exigida no processo de planejamento estratégico. Destaca-se por ser um processo intuitivo, criativo, inovador e incentivador de todos os níveis da organização (Mintzberg, 1994).
4. A gestão estratégica é caracterizada pela exigência de tomada de decisões entre os vários movimentos estratégicos para desenvolver e sustentar a vantagem competitiva em um ambiente perturbador (Hitt et al., 2001b; M. E. Porter, 1997; Sambamurthy et al., 2003). No campo geral de gestão estratégica, também foi identificada uma ênfase crescente no “processo empreendedor, isto é, os métodos, práticas e estilos de tomada de decisão que os gerentes usam para agir de forma empreendedora” (Lumpkin & Dess, 1996, p. 136).
5. Por fim, a liderança estratégica foi apresentada por vários autores como uma abordagem para estabelecer um ambiente inovador propício para conduzir capacidades organizacionais, humanas, sociais e estruturais (Goffee & Jones, 2000; Hitt & Duane, 2002; Ireland et al., 2001)-

A partir da categorização, por meio da análise indutiva de conteúdo, com o auxílio do Atlas.ti foi possível identificar algumas das estratégias adotadas, e relacioná-las com as três categorias do CE (Bird et al., 2012). Em seguida foi realizada uma análise dividindo os artigos em dois períodos de 1987 a 2015 período em que as publicações foram mais espaçadas (n=24), e de 2016 a 2021 período em que houve maior interesse da academia em relação ao tema (n= 29) e assim, estabelecer as relações entre CE e estratégias apresentadas nestes estudos, a Tabela 2.6 descreve estes achados.

Foi possível evidenciar que no período de 1987 a 2015, os estudos que propuseram analisar o CE e estratégia, predominantemente tiveram como foco relacioná-los às causas proximais centradas nos resultados de desempenho, com cerca de 46% dos artigos analisados. Estes estudos em sua maioria estabeleceram que os indivíduos empreendedores devem aprimorar suas habilidades estratégicas (Gartner et al., 1999; Gibb, 1999; Gilinsky et al., 2010; Herron & Robinson, 1993; Sandberg & Hofer, 1987),

que o aparato cognitivo do empreendedor emprega diferentes estratégias para produzir soluções diante de adversidades (Mathews, 2008), e que para desenvolver a cultura empreendedora é fundamental que existam estratégias de aprendizagem (Freeman et al., 2013; Gartner et al., 1999; Gibb, 1999).

Herron e Robinson (1993) apontaram causalidade entre comportamentos e estratégia na determinação de desempenho. Krueger et al (2000) identificou intenção como o melhor preditor do CE e que entender o CE ajuda a compreender fenômenos relacionados, como por exemplo decisões estratégicas de crescimento e inovação (Gundry et al., 2014). Matheus (2008) destaca que o CE determina o tipo e a forma de empreendedorismo e como empreendedores adaptam as estratégias e metas para gerir oportunidades e adversidades. Autio e Acs (2010) e Gundry et al. (2014) completam este pensamento, pois alegam que o contexto é um importante regulador de CE individuais e que o CE influencia as decisões estratégicas de alocação de recursos dos empreendedores (Anderson et al., 2019; Krueger, 2007).

Nos estudos publicados no período de 2016 a 2021 o foco predominante foram os atributos pessoais com aproximadamente 48% dos artigos (14), seguido das motivações e emoções com cerca de 28% dos estudos (8). Os estudos que focaram em causas proximais centradas nos resultados foram cerca de 24% dos artigos (7). Os estudos que focaram nos atributos pessoais, relacionaram o CE especialmente à busca por oportunidades baseadas nos conhecimentos e habilidades (Anosike, 2018; Olsson & Bernhard, 2021; Seikkula-Leino & Salomaa, 2020; Wójcik & Ciszewska-Mlinarič, 2020); e na proatividade, inovação e criatividade dos empresários (Ahadi & Kasraie, 2020; Branicki et al., 2018; Cortellazzo et al., 2020; Futterer et al., 2018; Hammerschmidt et al., 2021; Huq et al., 2020; Thompson, 2018; Zollo et al., 2021).

Alguns desses estudos estabeleceram relação entre CE e estratégia e também destacam que essa relação é influenciada pelo contexto (Anosike, 2018; Capello & Lenzi, 2016; Cortellazzo et al., 2020; Seikkula-Leino & Salomaa, 2020; Wójcik & Ciszewska-Mlinarič, 2020) especialmente em contextos de adversidades como por exemplo pandemia (Hammerschmidt et al., 2021; Mucha, 2020) e conflitos (Anosike, 2018).

Outros estudos estabelecem relação entre CE e estratégia e fizeram comparativos de gênero (Huq et al., 2020; Mucha, 2020; Olsson & Bernhard, 2021), estabeleceram que características do CE feminino como valores e atributos femininos (altruísmo, sensibilidade, coragem, busca de aprendizado contínuo, propensão à inovação e ao

relacionamento interpessoal), influenciam as estratégias adotadas por mulheres empreendedoras como relacionamento com clientes, *branding* (Huq et al., 2020) estratégias de recrutamento e aprendizagem (Olsson & Bernhard, 2021) e estratégias defensivas como redução de custos em meio à crise (Mucha, 2020).

Os estudos que tiveram como foco motivações e emoções, relacionaram o CE principalmente à necessidade de realização (Garcia-Rodriguez et al., 2015; Mourão & Locatelli, 2020; Pathak & Goltz, 2021; Woodside et al., 2016), autonomia e autoeficácia (Munoz, 2018; Quintillán & Peña-Legazkue, 2019; Troise & Tani, 2020), assunção de riscos (Quintillán & Peña-Legazkue, 2019; Zollo et al., 2021). Foi possível evidenciar que tais estudos, sugerem que o CE é impulsionado não apenas pela razão, mas também pelas motivações, emoções e cognições dos empreendedores e que estas, influenciam suas decisões estratégicas (Mourão & Locatelli, 2020; Munoz, 2018; Quintillán & Peña-Legazkue, 2019; Troise & Tani, 2020; Woodside et al., 2016; Zollo et al., 2021).

Mourão e Locatelli (2020) e Munoz (2018) sugerem relação entre CE e análise estratégica de negócios sustentáveis. Pathak e Goltz (2021), evidenciaram que o otimismo e a proatividade influenciaram as estratégias adotadas pelos empreendedores com objetivo de reduzir e gerenciar estressores. Troise e Tani (2020), sugerem que o CE possui relação com a tomada de decisão estratégica de cocriação de produtos e exploração de redes e por fim, Woodside et al. (2016) sugere que estratégias inovadoras de produção são impulsionadas pelo CE.

2.3.8 Sistematização da Agenda de Pesquisas Futuras

A identificação das definições dos constructos CE e estratégia que serviram de base para essa pesquisa foi abordada de uma forma holística na maioria dos artigos analisados. A partir da leitura dos 53 artigos, uma agenda de pesquisa foi sistematizada e categorizada a partir das proposições e limitações que emergiram da literatura existente, e são apresentadas na Tabela 2.7.

Tabela 2.7 - Agenda de pesquisas futuras

Contexto	Pesquisa Futura	Referências
Pandemia (COVID-19)	Os efeitos de longo prazo, acompanhado de análises longitudinais para investigações das respostas estratégicas das organizações esportivas profissionais à crise da COVID-19 devem ser objetivo de futuras pesquisas.	Hammerschmidt et al., 2021; Pathak & Goltz, 2021; Olsson & Bernhard, 2020.

	<p>Pesquisas futuras podem realizar comparações de gênero, idade e intersetoriais, aplicando métodos mistos para para revelar aspectos das estratégias de digitalização bem como desafios empreendedores relacionados à pandemia COVID-19.</p> <p>Explorar as interações entre o comportamento empreendedor e estratégias voltadas para confiança e desconfiança no ambiente tradicional (face a face), bem como no ambiente online, especialmente no período pandêmico</p> <p>Pesquisas empíricas utilizando modelo conceitual que destaca o papel da inteligência emocional (IE) dos empreendedores no enfrentamento da pandemia, podem ser realizadas testando a relação entre os principais componentes de sua IE e os comportamentos empreendedores e estratégias de enfrentamento</p> <p>O comportamento empreendedor pode ser estudado para explicar a adaptabilidade e o sucesso das estratégias de enfrentamento, adotadas durante a crise causada pela pandemia da COVID-19, pode ser uma importante investigação futura.</p>	
Adversidades	<p>O contexto é notadamente um elemento importante ao se estudar comportamento empreendedor. O empreendedor atua sistematicamente e muda de estratégia de acordo com o contexto para encarar desafios e superar obstáculos, assim, mais pesquisas empíricas são necessárias na investigação sobre como o comportamento empreendedor influência a estratégia organizacional em determinados contextos, especialmente os de situações adversas.</p> <p>Estudo empírico transnacional sobre quais condições contribuem para o desenvolvimento do comportamento empreendedor por meio da educação em empreendedorismo em países afetados por conflitos</p>	<p>Seikkula-Leino & Salomaa, 2020; Mourão & Locatelli, 2020; ; Anosike, 2017</p>
Características pessoais	<p>Pesquisas futuras sobre o complexo processo de internacionalização devem considerar que os traços pessoais e comportamentos dos empreendedores são importantes para explicar sua entrada em mercados estrangeiros em resposta a choques econômicos.</p> <p>Identificar de que forma o comportamento empreendedor atua no desenvolvimento da resiliência. Esclarecer e validar o conceito de resiliência empreendedora e desenvolver instrumentos para medi-la</p>	<p>Quintillan & Pena-Legazkue, 2020</p> <p>Branicki et al., 2018</p>
	<p>Pesquisas para identificar quais variáveis individuais (personalidade) e situacionais (contexto) podem motivar a escolha da estratégia a ser adotada.</p>	<p>Troise & Tani, 2020; Zollo, Rialti, Tron & Ciappei, 2020</p>
Variáveis cognitivas	<p>Examinar as interações entre os diferentes comportamentos empreendedores e modelos cognitivos (seus processos cognitivos e emocionais internos) e os grupos sociais que permitem ou restringem a ação será fundamental para compreender melhor como a tomada de decisão sustentável se transforma em resultados sustentáveis.</p>	<p>Muñoz, 2018</p>

	Estudos que determine a importância relativa a variáveis cognitivas e contextuais de um empreendedor.	Garcia-Rodriguez et al., 2016
	Pesquisas futuras devem investigar mais a fundo o impacto dos comportamentos empreendedores e sua relação com outras dimensões do capital humano, como características demográficas, educação e experiência anterior dos empreendedores no sucesso da internacionalização.	Cortellazzo, Bonesso & Gerli, 2020
	Realização de pesquisa quantitativa sobre o papel da cultura na motivação empreendedora, com estudos envolvendo diferentes culturas e suas peculiaridades no comportamento empreendedor.	Aramand, 2013
Cultura/ valores	Pesquisas futuras devem incluir "testes críticos" de comparações do comportamento empreendedor e seus pontos fortes usando paradigmas de valores culturais adicionais com amostras com n >100, se possível) .	Woodside et al., 2016.trad.
	Analisar profundamente os impactos culturais no comportamento empreendedor de migrantes de diferentes origens nacionais, e as implicações para a realização de seus negócios.	Kourtit, Nijkamp & Arribas-Bel, 2014
	Pesquisas futuras se beneficiariam investigando diferentes fatores culturais, institucionais e contextos geográficos que podem facilitar ou dificultar o comportamento empreendedor.	Cortellazzo, Bonesso & Gerli, 2020
Gênero	Estudos que analisem se a variação de gênero afeta o comportamento de tomada de decisão podem ampliar a literatura acadêmica e fornecer implicações para políticas que busquem reduzir o hiato de gênero no empreendedorismo.	Zollo, Rialti, Tron & Ciappei, 2020; Mucha,2020; Huq, Tan & Venugopal, 2019; Gonzalez-Gonzalez et al., 2011; Idris, 2011
Sustentabilidade	Pesquisas futuras poderiam medir o impacto do comportamento empreendedor em outros construtos, como sobrevivência e desempenho entre empreendedores sustentáveis em particular procurando estratégias de legitimação semelhantes ou diferentes em diferentes setores e diferentes países.	Thompson, 2018
Políticas Públicas	Novas pesquisas para uma melhor compreensão da conexão entre legitimidade e comportamento empreendedor pode ajudar os formuladores de políticas e organizações de apoio às empresas em regiões em conflito.	Muhammad , Ullah & Warren, 2016
Apoio externo	Como o apoio familiar e de amigos influencia o comportamento empreendedor e pode contribuir no desempenho dos empreendimentos	Ahadi & Kasraie, 2020
Causation e Effectuation	Pesquisas empíricas podem testar a relação entre as principais características do comportamento empreendedor nas abordagens de <i>causation</i> e <i>effectuation</i> , separadamente, e as estratégias empreendedoras adotadas e resultantes de cada abordagem.	Futterer, Schmidt & Heidenreich, 2018; Eyana, Masurel & Paas 2018

Fonte: Elaborado pela autora.

Espera-se com esta sistematização em dez temas distintos, contribuir para o avanço das pesquisas relacionadas ao tema desta RSL, bem como auxiliar a tomada de decisão de outros pesquisadores no delineamento de novas pesquisas, e contribuir com gestores e empreendedores que poderão usar tais pesquisas como subsídio para gerir seus empreendimentos.

2.4 CONCLUSÃO

Na maioria dos estudos sobre o comportamento empreendedor mesmo quando apresentado como sinônimo de orientação empreendedora, intenção empreendedora ou, empreendedorismo corporativo, o constructo sempre foi caracterizado por ao menos três dimensões: proatividade, inovação e assunção de risco (Covin & Slevin, 1989). Enquanto estratégia foi definida em boa parte dos estudos, como procedimentos metodológicos gerenciais responsáveis pela direção da organização (Gruber & MacMillan, 2017).

O CE foi identificado como profundamente enraizado na pesquisa sobre empreendedorismo corporativo, e muitas vezes são definidos em termos de resultados organizacionais. Um crescente corpo de estudos tem relacionado CE às ações concretas de indivíduos na iniciativa e crescimento de empreendimentos.

Uma parcela significativa destes estudos dirigiu o foco teórico para a compreensão de como os indivíduos poderiam alcançar o sucesso, por meio da exploração de oportunidades de forma efetiva, como estratégia organizacional. Parte dos estudos estabeleceram como foco identificar as motivações (Bird et al., 2012; Kirkley, 2016; Krueger et al., 2000; McClelland, 1987), que influenciam a tomada de decisão, bem como alguns estudos fizeram análises comparativas de gênero e estratégias de enfrentamento.

Uma limitação significativa nesta pesquisa é a falta de consenso terminológico para definir CE, que é apresentado em diversos estudos como sinônimo de intraempreendedorismo, orientação empreendedora, intenção empreendedora e empreendedorismo corporativo, sugerindo uma relação mais complexa, não-linear entre CE, orientação empreendedora e empreendedorismo corporativo do que foi adotado na pesquisa existente. Portanto, investigações mais aprofundadas poderiam ser úteis na delimitação dessas terminologias, estabelecendo correntes teóricas para cada uma das definições. Além disso, o contexto das publicações analisadas são todos de outros países, que não o Brasil. Pesquisas relacionadas ao contexto brasileiro, com o objetivo de verificar se os resultados são distintos ou semelhantes poderiam ser desenvolvidas.

Com base na revisão sistemática da literatura realizada nesta pesquisa, foi possível inferir que o CE sob a ótica do indivíduo proprietário de empresa, apresenta influência positiva sobre a estratégia, na maior parte dos estudos realizados, indicando que o CE pode ser considerado um preditivo para o desempenho organizacional, além disso, foi possível identificar que o contexto é notadamente um elemento importante ao se estudar comportamento empreendedor e que em muitos casos, o sucesso de um empreendimento pode ser determinado pela capacidade e velocidade do empreendedor de responder eficazmente às mudanças de contexto. Desta forma, mais pesquisas são necessárias na investigação sobre como o CE influencia a estratégia em determinados contextos, especialmente os de situações adversas. Além disso, estudos comparativos entre países ou regiões, poderiam verificar se aspectos culturais ou características situacionais exercem influência na relação entre comportamento empreendedor e estratégia.

Agradecimentos

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001".

Este estudo foi financiado no Brasil pelo CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Bolsa de Produtividade em Pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Agu, A. G., Okwara, O. O., Okocha, E. R., & Madichie, N. O. (2021). COVID-19 pandemic and entrepreneurial intention among university students: A contextualisation of the Igbo Traditional Business School. *African Journal of Economic and Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-05-2021-0227>
- Ahadi, S., & Kasraie, S. (2020). Contextual factors of entrepreneurship intention in manufacturing SMEs: The case study of Iran. Em *JOURNAL OF SMALL BUSINESS AND ENTERPRISE DEVELOPMENT* (Vol. 27, Número 4, p. 633–657). EMERALD GROUP PUBLISHING LTD. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2019-0074>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2000). Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. *European review of social psychology*, 11(1), 1–33. <https://doi.org/10.1080/14792779943000116>
- Alexander, D. (2003). Terrorism, Disasters, and Security. *Prehospital and Disaster Medicine*, 18(3), 165–169. <https://doi.org/10.1017/S1049023X0000100X>
- Allinson, C. W., Chell, E., & Hayes, J. (2000). Intuition and entrepreneurial behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 31–43. <https://doi.org/10.1080/135943200398049>

- Alvarez, S. A., Agarwal, R. R., & Sorenson, O. (2006). *Handbook of entrepreneurship research: Disciplinary perspectives* (Vol. 2). Springer Science & Business Media.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 11–26. <https://doi.org/10.1002/sej.4>
- Amalia, R., Rakhmawati, L., Afrida, A., & Pribadi, J. (2020). New Venture Competitive Advantage and Performance: The Role of Strategic Entrepreneurship. *Proceedings Aceh Global Conference - Business, Economics, and Sustainable Development Trends*, 2(0), Art. 0. <http://202.4.186.66/AGC-BEST/article/view/16850>
- Åmo, B. W., & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13(01), 7–19. <https://doi.org/10.1142/S0218495805000033>
- Anderson, B. S., Eshima, Y., & Hornsby, J. S. (2019). Strategic entrepreneurial behaviors: Construct and scale development. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2), 199–220. <https://doi.org/10.1002/sej.1306>
- Anosike, P. (2018). Entrepreneurship education knowledge transfer in a conflict Sub-Saharan African context. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(4), 591–608. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2017-0001>
- Armond, Á. C., & Nassif, V. M. J. (2009). A liderança como elemento do comportamento empreendedor: Um estudo exploratório. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 10(5), 77–106.
- Asemokha, A., Musona, J., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2019). Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(3), 425–453. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00254-3>
- Autio, E., & Acs, Z. (2010). INTELLECTUAL PROPERTY PROTECTION AND THE FORMATION OF ENTREPRENEURIAL GROWTH ASPIRATIONS. Em *STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP JOURNAL* (Vol. 4, Número 3, p. 234–251). WILEY. <https://doi.org/10.1002/sej.93>
- Bakas, F. E. (2017). Community resilience through entrepreneurship: The role of gender. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.
- Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32(2), 255–276. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00099-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00099-9)
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005a). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329–366.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005b). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Baldwin, R. E. ed, & Weder di Mauro, B. ed. (2020). *Mitigating the COVID economic crisis* (BOOK). Art. BOOK. <http://repository.graduateinstitute.ch/record/298223>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo (Edição revista e atualizada)* (1a.). Edições 70.

- Baron, R. A. (2007). Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: Entrepreneurs as the active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 167–182. <https://doi.org/10.1002/sej.12>
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). *How Are Small Businesses Adjusting to COVID-19? Early Evidence from a Survey* (Nº w26989). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w26989>
- Barzotto, L. da C., & Nassif, V. M. J. (2019). As ações dos empreendedores do tipo causation e effectuation como preditoras do comportamento empreendedor. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, 6(1), Art. 1. <https://doi.org/10.48075/comsus.v6i1.23057>
- Bennis, W., & Biederman, P. (1997). *Organizing Genius: The secrets of successful collaboration*. London: Nicholas Brealey.
- Berkes, F., & Ross, H. (2013). Community resilience: Toward an integrated approach. *Society & Natural Resources*, 26(1), 5–20.
- Beugelsdijk, S., & Noorderhaven, N. (2005). Personality Characteristics of Self-Employed; An Empirical Study. *Small Business Economics*, 24(2), 159–167. <https://doi.org/10.1007/s11187-003-3806-3>
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Bird, B., Schjoedt, L., & Baum, J. R. (2012). Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement Introduction. *ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE*, 36(5, SI), 889–913. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00535.x>
- Blanco, J. M. M., & Montes-Botella, J.-L. (2017). Exploring nurtured company resilience through human capital and human resource development. *International Journal of Manpower*.
- Boa Vista SCPC. (2020, junho 26). [PESQUISA] Mais da metade das MPMEs tiveram impacto acima de 40% no fluxo de caixa após a pandemia. *Boa Vista SCPC*. <https://www.boavistaservicos.com.br/noticias/pesquisa-mais-da-metade-das-mpmes-tiveram-impacto-acima-de-40-no-fluxo-de-caixa-apos-a-pandemia/>
- Boudreaux, C. J., Escaleras, M. P., & Skidmore, M. (2019). Natural disasters and entrepreneurship activity. *Economics Letters*, 182, 82–85. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2019.06.010>
- Brancher, I. B., Oliveira, E. M. de, & Roncon, A. (2012). Entrepreneurial behaviour: Bibliometric identification the influence of international publications in national studies/Comportamento empreendedor: estudo bibliométrico da produção nacional e a influência de referencial teórico internacional. *InternexT: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 7(1), 166–194. <https://go.gale.com/ps/i.do?p=IFME&sw=w&issn=19804865&v=2.1&it=r&id=GALE%7CA349112475&sid=googleScholar&linkaccess=abs>
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(7), 1244–1263. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0396>
- Brzowski, J., Cucculelli, M., & Peruzzi, V. (2019). Firms' Proactiveness During the Crisis: Evidence from European Data. *ENTREPRENEURSHIP RESEARCH JOURNAL*, 9(3). <https://doi.org/10.1515/erj-2017-0215>

- Burgelman, R. A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29(12), 1349–1364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.12.1349>
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3), 239–262. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.3.239>
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9–30. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00003-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1)
- Calabrese, A., & Costa, R. (2015). Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing. *Journal of Engineering and Technology Management*, 38, 24–36. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.06.001>
- Canhada, D. I. D., & Rese, N. (2009). Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia. *REBRAE*, 2(3), 273–289.
- Capello, R., & Lenzi, C. (2016). Innovation modes and entrepreneurial behavioral characteristics in regional growth. Em *SMALL BUSINESS ECONOMICS* (Vol. 47, Número 4, p. 875–893). SPRINGER. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9741-x>
- Carreira, S. da S., Benciveni Franzoni, A., Judith Folle Esper, A., Chagas Pacheco, D., Bohm Gramkow, F., & Francisco Carreira, M. (2015). Empreendedorismo feminino: Um estudo fenomenológico. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 06–13. <https://doi.org/10.22279/navus.2015.v5n2.p06-13.208>
- Cauthorn, R. C. (1989). *Contributions to a Theory of Entrepreneurship*. Taylor & Francis.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375–390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>
- Ciszewska-Mlinaric, M., Obloj, K., & Wasowska, A. (2016). Effectuation and causation: Two decision-making logics of INVs at the early stage of growth and internationalisation. *Journal of East European Management Studies*, 21(3), 275–297. <https://doi.org/10.1688/JEEMS-2016>
- Conti, A., Dass, N., Di Lorenzo, F., & Graham, S. J. (2019a). Venture capital investment strategies under financing constraints: Evidence from the 2008 financial crisis. *Research Policy*, 48(3), 799–812.
- Conti, A., Dass, N., Di Lorenzo, F., & Graham, S. J. H. (2019b). Venture capital investment strategies under financing constraints: Evidence from the 2008 financial crisis. *Research Policy*, 48(3), 799–812. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.11.009>
- Contractor, F. J. (2020, março 21). The Excruciating Choice: “Flattening the Curve” and Prolonging the Global Recession. *Global Business - Economic & Cultural Perspectives*. <https://globalbusiness.blog/2020/03/20/the-excruciating-choice-flattening-the-curve-and-prolonging-the-global-recession/>
- Cooley, L. (1990). Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. *Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00*. Washington: USAID.

- Corey, C. M., & Deitch, E. A. (2011). Factors Affecting Business Recovery Immediately after Hurricane Katrina. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(3), 169–181. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00642.x>
- Cortellazzo, L., Bonesso, S., & Gerli, F. (2020). Entrepreneurs' behavioural competencies for internationalisation: Exploratory insights from the Italian context. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2018-0806>
- Costa, P. R. da, Ramos, H. R., & Pedron, C. D. (2019). Alternative Structure Proposition for PhD Thesis from Multiple Studies. *Revista Ibero - Americana de Estratégia; São Paulo*, 18(2), 155–170. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v18i2.2783>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123–135. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90004-D](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90004-D)
- Cowling, M., Brown, R., & Rocha, A. (2020a). <? Covid19?> Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs. *International Small Business Journal*, 0266242620945102.
- Cowling, M., Brown, R., & Rocha, A. (2020b). Você economizou algum dinheiro para um dia chuvoso no COVID-19? A crise e as PME. *International Small Business Journal*, 0266242620945102. <https://doi.org/10.1177/0266242620945102>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Crick, D., & Crick, J. (2016). The first export order: A marketing innovation revisited. Em *JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING* (Vol. 24, Número 2, p. 77–89). ROUTLEDGE JOURNALS, TAYLOR & FRANCIS LTD. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.1001870>
- Cucculelli, M., & Peruzzi, V. (2020). Post-crisis firm survival, business model changes, and learning: Evidence from the Italian manufacturing industry. *Small Business Economics*, 54(2), 459–474. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0044-2>
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351–378. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00015-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00015-1)
- Dogan, E. (2015). The relationship between economic growth and electricity consumption from renewable and non-renewable sources: A study of Turkey. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 52, 534–546.
- Duchek, S. (2018). Entrepreneurial resilience: A biographical analysis of successful entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 429–455.
- Ekanem, I., & Uwajeh, N. J. (2017). Transnational entrepreneurs and their global market entry modes. Em *Diasporas and Transnational Entrepreneurship in Global Contexts* (p. 130–151). IGI Global.

- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011a). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of management journal*, 54(5), 935–957.
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011b). Darwinians, Communitarians, and Missionaries: The Role of Founder Identity in Entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5), 935–957. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0211>
- Flick, U. (2020). Triangulation. Em G. Mey & K. Mruck (Orgs.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren* (p. 185–199). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_23
- Flores, J. G. (1994). *Análisis de datos cualitativos: Aplicaciones a la investigación educativa* [PhD Thesis]. Universidad de Sevilla, Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación.
- Fraccastoro, K. A. (2008). Entrepreneurial Recovery From Natural Disaster: A Consideration Of Influential Factors. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 6(12), Art. 12. <https://doi.org/10.19030/jber.v6i12.2496>
- Freeman, S., Deligonul, S., & Cavusgil, T. (2013). Strategic re-structuring by born-globals using outward and inward-oriented activity. *International Marketing Review*, 30(2), 156–182. <https://doi.org/10.1108/02651331311314574>
- Futterer, F., Schmidt, J., & Heidenreich, S. (2018). Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. *LONG RANGE PLANNING*, 51(1), 64–81. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.008>
- Garcia-Rodriguez, F. J., Gil-Soto, E., Ruiz-Rosa, I., & Sene, P. M. (2015). Entrepreneurial intentions in diverse development contexts: A cross-cultural comparison between Senegal and Spain. *INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT JOURNAL*, 11(3), 511–527. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0291-2>
- Gartner, W. B., & Carter, N. M. (2005). Entrepreneurial Behavior and Firm Organizing Processes. Em Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Orgs.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (Vol. 1, p. 195–221). Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/0-387-24519-7_9
- Gartner, W. B., Carter, N. M., & Reynolds, P. D. (2010a). Entrepreneurial behavior: Firm organizing processes. Em *Handbook of entrepreneurship research* (p. 99–127). Springer.
- Gartner, W. B., Carter, N. M., & Reynolds, P. D. (2010b). Entrepreneurial Behavior: Firm Organizing Processes. Em Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Orgs.), *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction* (p. 99–127). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1191-9_5
- Gartner, W., Starr, J., & Bhat, S. (1999). Predicting new venture survival: An analysis of “Anatomy of a Start-up.” Cases from Inc. Magazine. *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, 14(2), 215–232. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00063-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00063-3)
- Gibb, A. (1999). Creating an entrepreneurial culture in support of SMEs. *Small Enterprise Development*, 10(4), 27–38. <https://doi.org/10.3362/0957-1329.1999.040>
- Gibson, C. (2020). From “Social Distancing” to “Care in Connecting”: An Emerging Organizational Research Agenda for Turbulent Times. *Academy of Management Discoveries*, 6(2), 165–169. <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0062>

- Gilinsky, Jr., A., Lopez, R. H., Santini, C., & Eyler, R. (2010). Big bets, small wins? Entrepreneurial behavior and ROI. *International Journal of Wine Business Research*, 22(3), 238–250. <https://doi.org/10.1108/17511061011075374>
- Giupponi, G., & Landais, C. (2020). Building effective short-time work schemes for the COVID-19 crisis. *VoxEU*.
- Goffee, R., & Jones, G. (2000). Como desenvolver a Liderança. *HSM Management*, 26, 57–63.
- Goldman, E. F. (2012). Leadership practices that encourage strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 25–40. <https://doi.org/10.1108/17554251211200437>
- Goldman, E. F., & Casey, A. (2010). Building a Culture That Encourages Strategic Thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2), 119–128. <https://doi.org/10.1177/1548051810369677>
- Gossling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Gruber, M., Kim, S. M., & Brinckmann, J. (2015). What is an attractive business opportunity? An empirical study of opportunity evaluation decisions by technologists, managers, and entrepreneurs. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(3), 205–225.
- Gruber, M., & MacMillan, I. C. (2017). Entrepreneurial Behavior: A Reconceptualization and Extension Based on Identity Theory. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 271–286. <https://doi.org/10.1002/sej.1262>
- Gundry, L. K., Kickul, J. R., Iakovleva, T., & Carsrud, A. L. (2014). Women-owned family businesses in transitional economies: Key influences on firm innovativeness and sustainability. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3(1). <https://doi.org/10.1186/2192-5372-3-8>
- Hambrick, D. C. (1981). Environment, Strategy, and Power Within Top Management Teams. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 253–275. <https://doi.org/10.2307/2392472>
- Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S., & Puumalainen, K. (2021). Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship? *Technological Forecasting and Social Change*, 165. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120572>
- Harms, R., & Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2), 95–116. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0089-2>
- Haselhuhn, M. P., Pope, D. G., Schweitzer, M. E., & Fishman, P. (2011). The Impact of Personal Experience on Behavior: Evidence from Video-Rental Fines. *Management Science*, 58(1), 52–61. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1367>
- Haselhuhn, M. P., Pope, D. G., Schweitzer, M. E., & Fishman, P. (2012). The Impact of Personal Experience on Behavior: Evidence from Video-Rental Fines. *Management Science*, 58(1), 52–61. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1367>
- Hayward, M. L. A., Forster, W. R., Sarasvathy, S. D., & Fredrickson, B. L. (2010). Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 569–578. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.03.002>

- Henrekson, M., & Sanandaji, T. (2014). Small business activity does not measure entrepreneurship. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *111*(5), 1760–1765. <https://doi.org/10.1073/pnas.1307204111>
- Herrera, M. V., García, M. M. F., & Carretero, R. C. (2020). Migrant Entrepreneurship in Spain: A Systematic Review. *Revista Internacional de Estudios Migratorios (RIEM)*, *10*(1), 1–38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7658994>
- HERRON, L., & ROBINSON, R. (1993). A STRUCTURAL MODEL OF THE EFFECTS OF ENTREPRENEURIAL CHARACTERISTICS ON VENTURE PERFORMANCE. *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, *8*(3), 281–294. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90032-Z](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90032-Z)
- Hill, R. C., & Levenhagen, M. (1995). Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities. *Journal of Management*, *21*(6), 1057–1074. <https://doi.org/10.1177/014920639502100603>
- Hitt, M. A., & Duane, R. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *9*(1), 3–14. <https://doi.org/10.1177/107179190200900101>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001a). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, *22*(6–7), 479–491. <https://doi.org/10.1002/smj.196>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001b). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, *22*(6–7), 479–491.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Hmieleski, K. M., Carr, J. C., & Baron, R. A. (2015). Integrating Discovery and Creation Perspectives of Entrepreneurial Action: The Relative Roles of Founding CEO Human Capital, Social Capital, and Psychological Capital in Contexts of Risk Versus Uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *9*(4), 289–312. <https://doi.org/10.1002/sej.1208>
- Hornaday, J. A., & Aboud, J. (1971). Characteristics of Successful Entrepreneurs1. *Personnel Psychology*, *24*(2), 141–153. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1971.tb02469.x>
- Huq, A., Tan, C. S. L., & Venugopal, V. (2020). How do women entrepreneurs strategize growth? An investigation using the social feminist theory lens. *Journal of Small Business Management*, *58*(2), 259–287. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1659679>
- IBGE. (2020). *PULSO Empresa | IBGE*. <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>
- Imai, N., Cori, A., Dorigatti, I., Baguelin, M., Donnelly, C. A., Riley, S., & Ferguson, N. M. (2020). Report 3: Transmissibility of 2019-nCoV. *Imperial College London*.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *33*(1), 19–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Perspectives*, *15*(1), 49–63. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4251393>

- Julian, C. (2010). The key antecedents of entrepreneurial behaviour and its significance for international marketing: A study of university students in Croatia, Iceland, Turkey and the United Kingdom. *Journal of International Marketing and Exporting*. https://epubs.scu.edu.au/bus_pubs/78
- Jüttner, U. (2005). Supply chain risk management: Understanding the business requirements from a practitioner perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 16(1), 120–141. <https://doi.org/10.1108/09574090510617385>
- Katz, J. A., & Shepherd, D. A. (2003). *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth* (Vol. 6). JAI Press Incorporated.
- Kemepade Moruku, R. (2013). Does entrepreneurial orientation predict entrepreneurial behaviour? *International Journal of Entrepreneurship*, 17, 41–60. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84896352298&partnerID=40&md5=a9dc8770ff8a907c6b5441b8139ec405>
- Ketchen, D. J., & Craighead, C. W. (2020). Research at the Intersection of Entrepreneurship, Supply Chain Management, and Strategic Management: Opportunities Highlighted by COVID-19. *Journal of Management*, 46(8), 1330–1341. <https://doi.org/10.1177/0149206320945028>
- Ketokivi, M., & Castañer, X. (2004). Strategic Planning as an Integrative Device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 337–365. <https://doi.org/10.2307/4131439>
- Kier, A. S., & McMullen, J. S. (2018). Entrepreneurial Imaginativeness in New Venture Ideation. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2265–2295. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0395>
- Kirkley, W. W. (2016). Entrepreneurial behaviour: The role of values. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 22(3), 290–328. <https://doi.org/10.1108/IJEER-02-2015-0042>
- Kirzner, I. M. (1979). *Perception, opportunity, and profit: Studies in the theory of entrepreneurship*. University of Chicago Press Chicago.
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele, UK, Keele University*, 33(2004), 1–26.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*.
- Korber, S., & McNaughton, R. B. (2018). Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(7), 1129–1154. <https://doi.org/10.1108/IJEER-10-2016-0356>
- Kraus, S., Breier, M., & Dasí-Rodríguez, S. (2020). The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 1023–1042. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00635-4>
- Krueger, N. F. (2007). What Lies Beneath? The Experiential Essence of Entrepreneurial Thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 123–138. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00166.x>
- Krueger, N. F. Jr. (2007). What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(1), 123–138.

- Krueger, N., Reilly, M., & Carsrud, A. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, 15(5–6), 411–432. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0)
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Naffziger, D. W. (1997). An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. *Journal of small business management*, 35(1), 24.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005a). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(6), 699–716.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005b). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699–716. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x>
- Kyrgidou, L. P., & Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: Origins, core elements and research directions. *European business review*.
- LePine, J. A. (2005). Adaptation of teams in response to unforeseen change: Effects of goal difficulty and team composition in terms of cognitive ability and goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1153.
- Lerner, M., Brush, C., & Hisrich, R. (1997). Israeli women entrepreneurs: An examination of factors affecting performance. *Journal of business venturing*, 12(4), 315–339.
- Liles, P. R. (1974). Who are entrepreneurs. *MSU business topics*, 22(1), 5–14.
- Lin, Q., Zhao, S., Gao, D., Lou, Y., Yang, S., Musa, S. S., Wang, M. H., Cai, Y., Wang, W., Yang, L., & He, D. (2020). A conceptual model for the coronavirus disease 2019 (COVID-19) outbreak in Wuhan, China with individual reaction and governmental action. *International Journal of Infectious Diseases*, 93, 211–216. <https://doi.org/10.1016/j.ijid.2020.02.058>
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2015). *The Climate Resilient Organization: Adaptation and Resilience to Climate Change and Weather Extremes*. Edward Elgar Publishing.
- Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: The management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *ASIAN BUSINESS & MANAGEMENT*, 19(3, SI), 277–297. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>
- Loan, L., Cong, D., Thang, H., Nga, N., Van, P., & Hoa, P. (2021). Entrepreneurial behaviour: The effects of the fear and anxiety of Covid-19 and business opportunity recognition. *ENTREPRENEURIAL BUSINESS AND ECONOMICS REVIEW*, 9(3), 7–23. <https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090301>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>

- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41–67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- Machado da Silva, C. L., Cunha, V. C., & Amboni, N. (1990). *Organizações: O estado da arte da produção acadêmica no Brasil*. In: 14º ENANPAD, Florianópolis.
- Machado, M. C., Vivaldini, M., & de Oliveira, O. J. (2020a). Production and supply-chain as the basis for SMEs' environmental management development: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 123141.
- Machado, M. C., Vivaldini, M., & de Oliveira, O. J. (2020b). Production and supply-chain as the basis for SMEs' environmental management development: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 273, 123141. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123141>
- Maglakelidze, A., & Erkomaishvili, G. (2021). Challenges of small and medium enterprises during the COVID-19 pandemic: Case of Georgia. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 20–28. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.02](https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.02)
- Mahto, R. V., & McDowell, W. C. (2018). Entrepreneurial motivation: A non-entrepreneur's journey to become an entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(3), 513–526. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0513-8>
- Markowska, M. (2018). The role of action-control beliefs in developing entrepreneurial expertise. Em *JOURNAL OF SMALL BUSINESS AND ENTERPRISE DEVELOPMENT* (Vol. 25, Número 2, p. 222–240). EMERALD GROUP PUBLISHING LTD. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2017-0180>
- Mathews, J. (2008). Entrepreneurial process: A personalistic-cognitive platform model. *Vikalpa*, 33(3), 17–34. <https://doi.org/10.1177/0256090920080302>
- McCarthy, B. (2003). The Impact of the Entrepreneur's Personality on the Strategy-Formation and Planning Process in SMEs. *Irish journal of management*, 24(1).
- McClelland, D. (1963). Motivational Patterns in Southeast Asia with Special Reference to the Chinese. *J. Soc. Issues*. <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-4560.1963.tb00427.x>
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving Society*. Simon and Schuster.
- McClelland, D. C. (1965). N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(4), 389. <https://doi.org/10.1037/h0021956>
- McClelland, D. C. (1979). Inhibited power motivation and high blood pressure in men. *Journal of Abnormal Psychology*, 88(2), 182–190. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.88.2.182>
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, 21(3), 219–233. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x>
- McKibbin, W. J., & Fernando, R. (2020). *The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios* (SSRN Scholarly Paper ID 3547729). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3547729>
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial Action And The Role Of Uncertainty In The Theory Of The Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132–152. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379628>

- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44–53.
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long Range Planning*, 27(3), 12–21. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90185-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90185-6)
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari de Estratégias (Safari Strategy)*. Bookman, Porto Alegre.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257–272.
- Mintzberg, H., & Westley, F. (2001). It's not what you think. *MIT Sloan Management Review*, 42(3), 89–93.
- Monllor, J., & Murphy, P. J. (2017). Natural disasters, entrepreneurship, and creation after destruction A conceptual approach. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR & RESEARCH*, 23(4), 618–637. <https://doi.org/10.1108/IJEER-02-2016-0050>
- Monllor, J., Pavez, I., & Pareti, S. (2020). Understanding informal volunteer behavior for fast and resilient disaster recovery: An application of entrepreneurial effectuation theory. *DISASTER PREVENTION AND MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.1108/DPM-05-2019-0151>
- Morris, M., & Schindehutte, M. (2005). Entrepreneurial Values and the Ethnic Enterprise: An Examination of Six Subcultures. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 453–479. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00147.x>
- Morrison, A. (2000). Entrepreneurship: What triggers it? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(2), 59–71. <https://doi.org/10.1108/13552550010335976>
- Mourão, P., & Locatelli, D. R. S. (2020). Testing mccllelland at the academy: An analysis of entrepreneurial behavioral characteristics. *Sustainability (Switzerland)*, 12(5), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su12051771>
- Mucha, S. (2020). Ethnic Albanian family businesses and COVID-19 pandemic: A gender-based comparison. *JOURNAL OF FAMILY BUSINESS MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2020-0074>
- Muhammad, N., Ullah, F., & Warren, L. (2016). An institutional perspective on entrepreneurship in a conflict environment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 22(5), 698–717. <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2016-0112>
- Munoz, P. (2018). A cognitive map of sustainable decision-making in entrepreneurship: A configurational approach. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR & RESEARCH*, 24(3), 787–813. <https://doi.org/10.1108/IJEER-03-2017-0110>
- Mustafa, M., Gavin, F., & Hughes, M. (2018). Contextual Determinants of Employee Entrepreneurial Behavior in Support of Corporate Entrepreneurship: A Systematic Review and Research Agenda. *Journal of Enterprising Culture*, 26(03), 285–326. <https://doi.org/10.1142/S0218495818500115>

- Naffziger, D. W., Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1994). A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 29–42. <https://doi.org/10.1177/104225879401800303>
- Nassif, V. M. J., Corrêa, V. S., & Rossetto, D. E. (2020). Estão Os Empreendedores E As Pequenas Empresas Preparadas Para As Adversidades Contextuais? Uma Reflexão À Luz Da Pandemia Do Covid-19. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(2), Art. 2. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1880>
- Nassif, V. M. J., Rossetto, D. E., & Inácio, E. I. (2020). Respostas Empreendedoras de Enfrentamento a Eventos Catastróficos e Situações de Crise. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(4), Art. 4. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.2010>
- Nassif, V. M. J., Silva, N. B., Ono, A. T., Bontempo, P. C., & Tinoco, T. (2010). Empreendedorismo: Área em evolução? Uma revisão dos estudos e artigos publicados entre 2000 e 2008. *INMR - Innovation & Management Review*, 7(1), Art. 1. <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79164>
- Nyikos, G., Soha, B., & Béres, A. (2021). Entrepreneurial resilience and firm performance during the COVID-19 crisis—Evidence from Hungary. *Regional Statistics*, 11(3), 29–59.
- OECD. (2021). One year of SME and entrepreneurship policy responses to COVID-19: Lessons learned to “build back better”. *OECD*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/one-year-of-sme-and-entrepreneurship-policy-responses-to-covid-19-lessons-learned-to-build-back-better-9a230220/>
- Olsson, A. K., & Bernhard, I. (2021). Keeping up the pace of digitalization in small businesses—Women entrepreneurs’ knowledge and use of social media. Em *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR & RESEARCH* (Vol. 27, Número 2, p. 378–396). EMERALD GROUP PUBLISHING LTD. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2019-0615>
- Osiyevskyy, O., Sinha, K. K., Sarkar, S., & Dewald, J. (2021). Thriving on adversity: Entrepreneurial thinking in times of crisis. *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2021-0110>
- Ott, T. E., & Eisenhardt, K. M. (2020). Decision weaving: Forming novel, complex strategy in entrepreneurial settings. *Strategic Management Journal*, 41(12), 2275–2314. <https://doi.org/10.1002/smj.3189>
- Pathak, S., & Goltz, S. (2021). An emotional intelligence model of entrepreneurial coping strategies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Payne, J. W., Bettman, J. R., & Johnson, E. J. (1992). Behavioral Decision Research: A Constructive Processing Perspective. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 87–131. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.000511>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008a). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008b). Systematic reviews – do they ‘work’ in informing decision-making around health inequalities? *Health Economics, Policy and Law*, 3(2), 197–211. <https://doi.org/10.1017/S1744133108004453>
- Pickering, C., & Byrne, J. (2014). The benefits of publishing systematic quantitative literature reviews for PhD candidates and other early-career researchers. *Higher Education*

- Porter, M. (1980). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. *Piramide*. Obtenido de: <http://www.casadellibro.com/libro-estrategiacompetitiva-tecnicas-para-el-analisis-de-la-empresa-y-suscompetidores/9788436823387/1619763>.
- Porter, M. E. (1997). COMPETITIVE STRATEGY. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12–17. <https://doi.org/10.1108/eb025476>
- Powell, E. E., & Baker, T. (2014). It's What You Make of It: Founder Identity and Enacting Strategic Responses to Adversity. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1406–1433. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0454>
- Powell, E. E., & Baker, T. (2017). In The Beginning: Identity Processes and Organizing in Multi-Founder Nascent Ventures. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2381–2414. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0175>
- Prado, R. de S., Ayala, L. S., & Pedroso, M. C. (2020). Tomada de decisão estratégica para empreendedores: Uma aplicação da abordagem effectuation / Strategic decision making for entrepreneurs: an application of the effectuation approach. *Brazilian Journal of Business*, 2(4), Art. 4. <https://doi.org/10.34140/bjbv2n4-001>
- Quintillán, I., & Peña-Legazkue, I. (2019). Emotional intelligence and venture internationalization during economic recession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEER-08-2018-0521>
- Rahman, N., Othman, M., Yajid, M., Rahman, S., Yaakob, A., Masri, R., Ramli, S., & Ibrahim, Z. (2018). Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy. *Management Science Letters*, 8(12), 1387–1398. <http://growingscience.com/beta/msl/2942-impact-of-strategic-leadership-on-organizational-performance-strategic-orientation-and-operational-strategy.html>
- Rascão, J. P. (2020). Strategic Management and Entrepreneurship. *International Journal of Strategic Decision Sciences (IJSDS)*, 11(1), 35–55. <https://doi.org/10.4018/IJSDS.2020010103>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus and international business: An entrepreneurial ecosystem perspective. *THUNDERBIRD INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW*. <https://doi.org/10.1002/tie.22161>
- Ratten, V. (2021). COVID-19 and public policy and entrepreneurship: Future research directions. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*. <https://doi.org/10.1108/JEPP-12-2020-0102>
- Roubini, N. (2020, março 24). *A Greater Depression?* | by Nouriel Roubini. Project Syndicate. <https://www.project-syndicate.org/commentary/coronavirus-greater-great-depression-by-nouriel-roubini-2020-03>
- Saini, M. S., & Moon, G. (2014). Entrepreneurship: Conceptualised model on strategic decision making. *International Journal of Business Information Systems*, 16(1), 1–24. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2014.060833>
- Sajdak, M. (2015a). Entrepreneurship in the development of an agile enterprise: Theoretical and practical aspects. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE, 2015-January*, 609–617.

<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84994130611&partnerID=40&md5=d023a0ce8f671c3fe21967cd3f9566f6>

- Sajdak, M. (2015b). Theoretical and Practical Aspects of Developing Agile Enterprises. *International Journal of Management and Applied Research*, 2(4), Art. 4. <https://www.ijmar.org/v2n4/15-015.html>
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Sandberg, W. R., & Hofer, C. W. (1987). Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90016-4](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90016-4)
- Sarasvathy, S. D. (2001a). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Sarasvathy, S. D. (2001b). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds. *Academy of Management Proceedings*, 2001(1), D1–D6. <https://doi.org/10.5465/apbpp.2001.6133065>
- Sarasvathy, S. D. (2004). The questions we ask and the questions we care about: Reformulating some problems in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19(5), 707–717. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.09.006>
- Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Read, S., & Wiltbank, R. (2008). Designing Organizations that Design Environments: Lessons from Entrepreneurial Expertise. *Organization Studies*, 29(3), 331–350. <https://doi.org/10.1177/0170840607088017>
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development* Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Schumpeter, J. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*, 3rd edn (New York: HarperPerennial).
- Seikkula-Leino, J., & Salomaa, M. (2020). Entrepreneurial competencies and organisational change-assessing entrepreneurial staff competencies within higher education institutions. *Sustainability (Switzerland)*, 12(18). <https://doi.org/10.3390/SU12187323>
- Senhoras, E. M. (2020). Novo coronavírus e seus impactos econômicos no mundo. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 1(2), 39–42.
- Shafi, M., Liu, J., & Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*, 2, 100018. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100018>
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257–279. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00017-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00017-2)

- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Shepherd, D. A., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 134–148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.10.002>
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2014). Local Venturing as Compassion Organizing in the Aftermath of a Natural Disaster: The Role of Localness and Community in Reducing Suffering. *Journal of Management Studies*, 51(6), 952–994. <https://doi.org/10.1111/joms.12084>
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M.-G. (2012). Resources for Change: The Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727–748. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>
- Sloan, J. (2013). Strategic Thinking: Gain the Leaders Advantage. *Leadership Excellence Essentials*, 30((12)), 6–7.
- Smedley, J. (2018). Enhancing information impact: How do we make the most of our information senses? *Information and Learning Science*, 119(3/4), 142–144. <https://doi.org/10.1108/ILS-02-2018-0010>
- Soliman, S., Anchor, J., & Taylor, D. (2019). The international strategies of universities: Deliberate or emergent? *Studies in Higher Education*, 44(8), 1413–1424.
- St-Jean, E., & Audet, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 119–140. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0130-7>
- Thompson, N. A. (2018). Biofuels are (not) the future! Legitimation strategies of sustainable ventures in complex institutional environments. *Sustainability (Switzerland)*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/su10051382>
- Titus, N., & Adiza, G. R. (2019). Entrepreneurship and strategic management: A critical review on the relationship between these paradigms. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences Vol*, 7(2).
- Tölkes, C., & Butzmann, E. (2018). Motivating Pro-Sustainable Behavior: The Potential of Green Events—A Case-Study from the Munich Streetlife Festival. *Sustainability*, 10(10), Art. 10. <https://doi.org/10.3390/su10103731>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Troise, C., & Tani, M. (2020). Exploring entrepreneurial characteristics, motivations and behaviours in equity crowdfunding: Some evidence from Italy. *EM MANAGEMENT DECISION*. EMERALD GROUP PUBLISHING LTD. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1431>
- van der Veen, M., & Wakkee, I. (2009). Value creation and the internet: Entrepreneurial behaviour in Dutch SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(3), 411–430. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2009.025089>

- Welter, F., & Smallbone, D. (2011). Institutional Perspectives on Entrepreneurial Behavior in Challenging Environments. *JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT*, 49(1, SI), 107–125. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00317.x>
- WHO. (2020). World Health Organization. <https://www.who.int>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71–91.
- Williams, N., Vorley, T., & Ketikidis, P. H. (2013). Economic resilience and entrepreneurship: A case study of the Thessaloniki City Region. *Local Economy*, 28(4), 399–415.
- Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2016). Building Resilience or Providing Sustenance: Different Paths of Emergent Ventures in the Aftermath of the Haiti Earthquake. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2069–2102. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0682>
- Wójcik, P., & Ciszewska-Mlinarič, M. (2020). Explorative and exploitative choices in response to initiative failure: Study of entrepreneurs and managers. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(3), 83–99. <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080305>
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754–1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>
- Wood, M. S., & McKinley, W. (2010). The production of entrepreneurial opportunity: A constructivist perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(1), 66–84. <https://doi.org/10.1002/sej.83>
- Woods, M., Paulus, T., Atkins, D. P., & Macklin, R. (2016a). Advancing qualitative research using qualitative data analysis software (QDAS)? Reviewing potential versus practice in published studies using ATLAS. ti and NVivo, 1994–2013. *Social Science Computer Review*, 34(5), 597–617.
- Woods, M., Paulus, T., Atkins, D. P., & Macklin, R. (2016b). Advancing Qualitative Research Using Qualitative Data Analysis Software (QDAS)? Reviewing Potential Versus Practice in Published Studies using ATLAS.ti and NVivo, 1994–2013. *Social Science Computer Review*, 34(5), 597–617. <https://doi.org/10.1177/0894439315596311>
- Woodside, A. G., Bernal, P. M., & Coduras, A. (2016). The general theory of culture, entrepreneurship, innovation, and quality-of-life: Comparing nurturing versus thwarting enterprise start-ups in BRIC, Denmark, Germany, and the United States. *Industrial Marketing Management*, 53, 136–159. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.003>
- World Bank. (2020). *Global-Economic-Prospect-2020-Regional-Overview-LAC-PT.pdf*. <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/978-1-4648-1553-9>
- Wry, T., & York, J. G. (2017a). An identity-based approach to social enterprise. *Academy of Management Review*, 42(3), 437–460.
- Wry, T., & York, J. G. (2017b). An Identity-Based Approach to Social Enterprise. *Academy of Management Review*, 42(3), 437–460. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0506>
- Yu, T., Sengul, M., & Lester, R. H. (2008). Misery Loves Company: The Spread of Negative Impacts Resulting from an Organizational Crisis. *Academy of Management Review*, 33(2), 452–472. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193499>
- Zahra, S. A. (2008). The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 243–257. <https://doi.org/10.1002/sej.47>

- Zighan, S. (2020). Challenges faced by necessity entrepreneurship, the case of Syrian refugees in Jordan. *Journal of Enterprising Communities*. <https://doi.org/10.1108/JEC-09-2020-0168>
- Zollo, L., Rialti, R., Tron, A., & Ciappei, C. (2021). Entrepreneurial passion, orientation and behavior: The moderating role of linear and nonlinear thinking styles. *Management Decision*, 59(5), 973–994. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1500>

3 ESTUDO 2 – COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR EM SITUAÇÕES ADVERSAS: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19

Resumo

Objetivo: Analisar as diferentes perspectivas teóricas relacionadas ao comportamento empreendedor (CE) em situações adversas, visando identificar as principais correntes teóricas, lacunas e propor uma agenda de pesquisa futura.

Originalidade/valor: O sucesso dos empreendimentos depende do CE dos indivíduos à frente da organização, especialmente em situações caracterizadas por incerteza e risco. Em um contexto raro e adverso como da pandemia da COVID-19, analisar o CE pode ser relevante para a compreensão do processo de recuperação das organizações em situações adversas.

Design/metodologia/abordagem: Estudo qualitativo, com abordagem descritiva e exploratória, elaborado por meio de uma revisão sistemática da literatura seguindo os protocolos de Tranfield *et al.* (2003) e Kitchenham e Charters (2007), apoiada pelos softwares *StArt* e *Atlas ti*. Foram analisados 57 artigos coletados nas bases *Scopus* e *Web of Science*, apoiada pela ferramenta *StArt*, e a análise de conteúdo teve o auxílio do software *Atlas.ti.*, identificando correntes teóricas, lacunas de pesquisa e agenda de pesquisa futura.

Resultados: Os resultados indicam que situações adversas com as proporções da pandemia da COVID-19, são entendidas como eventos críticos, amplamente compartilhados e normalmente devastadores. Seguem procedimentos incomuns e sua ocorrência inesperada exige velocidade nas respostas dos atores organizacionais. O sucesso de uma organização é determinado pela capacidade de responder de forma rápida e eficaz ao ambiente externo. O CE na identificação de alterações, surge a partir do ambiente externo e das mudanças de execução. Em situações adversas ele é particularmente importante para a capacidade de recuperação dos empreendimentos, especialmente das PMEs.

Palavras-chave: Comportamento Empreendedor, Situações Adversas, COVID-19, Crises, PMEs.

ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR IN ADVERSE SITUATIONS: AN ANALYSIS IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC

Abstract

Purpose: To analyze the different theoretical perspectives related to entrepreneurial behavior (EB) in adverse situations, aiming to identify the main gaps and propose a future research agenda.

Originality/value: The success of the ventures depends on the EB of the individuals at the head of the organization, especially in situations characterized by uncertainty and risk. In a rare and adverse context such as the COVID-19 pandemic, analyzing the EB can be relevant to understanding the recovery process of organizations in adverse situations.

Design/methodology/approach: Qualitative study, with a descriptive and exploratory approach, elaborated through a systematic literature review following the protocols of Tranfield et al. (2003) and Kitchenham and Charters (2007), supported by StArt and Atlas ti software. Fifty-seven articles collected in the Scopus and Web of Science databases were analyzed, identifying theoretical currents, research gaps and future research agenda.

Results: The results indicate that adverse situations with the proportions of the COVID-19 pandemic are understood as critical events, widely shared and usually devastating. They follow unusual procedures and their unexpected occurrence demands speed in the responses of organizational actors. An organization's success is determined by its ability to respond quickly and effectively to the external environment. The EB in the identification of changes, arises from the external environment and the execution changes. In adverse situations, it is particularly important for the recovery capacity of enterprises, especially SMEs.

Keywords: Entrepreneurial Behavior, Adverse Situations, COVID-19, Crises, SMEs.

COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR ANTE SITUACIONES ADVERSAS: UN ANÁLISIS EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA DEL COVID-19

Resumen

Propósito: Analizar las diferentes perspectivas teóricas relacionadas con el comportamiento empresarial (EC) en situaciones adversas, con el objetivo de identificar las principales brechas y proponer una agenda de investigación futura.

Originalidad/valor: El éxito de los emprendimientos depende de la CE de las personas al frente de la organización, especialmente en situaciones caracterizadas por la incertidumbre y el riesgo. En un contexto raro y adverso como el de la pandemia de COVID-19, analizar la CE puede ser relevante para entender el proceso de recuperación de las organizaciones en situaciones adversas.

Diseño/metodología/enfoque: Estudio cualitativo, con enfoque descriptivo y exploratorio, elaborado a través de una revisión sistemática de la literatura siguiendo los protocolos de Tranfield et al. (2003) y Kitchenham y Charters (2007), con el apoyo del software StArt y Atlas ti. Se analizaron 57 artículos recopilados en las bases de datos Scopus y Web of Science, identificando corrientes teóricas, vacíos de investigación y agenda de investigación futura.

Resultados: Los resultados indican que las situaciones adversas con las proporciones de la pandemia de COVID-19 se entienden como eventos críticos, ampliamente compartidos y generalmente devastadores. Siguen procedimientos inusuales y su ocurrencia inesperada exige rapidez en las respuestas de los actores organizacionales. El éxito de una organización está determinado por su capacidad para responder rápida y eficazmente al entorno externo. La CE en la identificación de cambios, surge del entorno externo y de la ejecución de los cambios. En situaciones adversas, es particularmente importante para la capacidad de recuperación de las empresas, especialmente las PYMES.

Palabras clave: Comportamiento Emprendedor, Situaciones Adversas, COVID-19, Crisis, PYMES.

3.1 INTRODUÇÃO

O processo de empreendedorismo está fundamentado na interação entre o indivíduo, sua intuição, cultura e sociedade. Trata-se de um processo mais holístico e complexo que simplesmente um processo econômico, simbolizado pela combinação de comportamentos implícitos e explícitos especialmente baseados no idealismo e pragmatismo (Branicki et al., 2018). Sua essência é baseada na aplicação de processos inovadores e na assunção de riscos orientada à mudanças de naturezas sociais e econômicas (Morrison, 2000), caracterizado e definido por comportamentos, especialmente proatividade no reconhecimento e exploração de oportunidades, inovação e novidades na inserção de novos processos, produtos e serviços (Branicki, Sullivan & Livschitz, 2018; Covin & Slevin, 1990).

O sucesso dos empreendimentos, em parte, decorre do comportamento dos indivíduos que os dirigem e integram (Brancher *et al.*, 2012; Julian, 2010). Parte das pesquisas relacionadas ao empreendedorismo sugerem que o Comportamento Empreendedor (CE) do indivíduo é autodeterminado, intencional, deliberado e ocorre especialmente em situações caracterizadas por incertezas e ameaças (Ajzen & Fishbein, 2000; Åmo & Kolvereid, 2005; Naffziger et al., 1994).

Especialmente nessas pesquisas o empreendedorismo é identificado fundamentalmente como uma atividade autônoma e independente, geralmente realizada por um único indivíduo e nesses casos o comportamento empreendedor na identificação de oportunidades e assunção de riscos, na maior parte das vezes, depende da capacidade cognitiva e da autoeficácia do indivíduo (Alvarez & Barney, 2007; Morris & Schindehutte, 2005; S. A. Shane, 2003; S. Shane & Venkataraman, 2000).

Outra parte dos estudos se concentra em explicar o comportamento empreendedor em nível micro, relacionando o comportamento empreendedor à cognição e emoções (Barzotto & Nassif, 2019; Katz & Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009) ou reações comportamentais, como efetuação ou bricolagem (Baker et al., 2003; Baker & Nelson, 2005; Sarasvathy, 2001b). Nesse sentido, há um reconhecimento progressivo de que o comportamento empreendedor requer uma interpretação no contexto em que ocorre (Welter & Smallbone, 2011). As circunstâncias vivenciadas pelos indivíduos em determinados contextos podem influenciar as atitudes individuais, transformando-as em comportamentos especialmente quando se tratam de situações adversas (Monllor & Murphy, 2017).

Até o momento, a literatura sobre comportamento empreendedor em situações adversas ainda é escassa (Monllor et al., 2020). Nos últimos anos, surgiram contribuições importantes que desenvolveram a compreensão dos empreendedores em contextos de desastres naturais, destacando os desafios para as empresas reagirem e superarem desastres naturais, com foco em como o evento afetou o desempenho organizacional subsequente (Monllor *et al.*, 2020; Monllor & Murphy, 2017). Outros estudos tiveram como objetivo a análise do comportamento empreendedor em contexto de recessão econômica, concentrando-se nas características cognitivas, emocionais e psicológicas dos empresários para explicar suas decisões de negócios de exportação após a crise econômica global de 2008 (Quintillán & Peña-Legazkue, 2019).

Alguns autores debruçaram seus esforços para retratar a recuperação dos empreendimentos em países com conflitos de guerra, como por exemplo o Paquistão, investigando os diferentes tipos de pressões exercidas sobre esses empreendedores e como nesses ambientes de conflitos eles conseguem estabelecer legitimidade (Muhammad *et al.*, 2016). Outros expandiram o conhecimento sobre como a criação de novos empreendimentos não apenas contribui para reduzir o sofrimento imediato, mas também age como um facilitador da resiliência entre grupos e comunidades mais afetados (Shepherd & Williams, 2014; Williams & Shepherd, 2016).

Outras pesquisas examinaram a inserção institucional do comportamento empreendedor e o quanto o contexto influencia a natureza, o desenvolvimento e a extensão do empreendedorismo e a forma como os empreendedores se comportam (Welter & Smallbone, 2011). Esse é justamente o contexto deste estudo, tendo em vista que um evento de surto pandêmico como da COVID-19, com proporções ainda indeterminadas, requer resposta rápida e eficaz e para isso, o comportamento empreendedor é fundamental na adequação das funções da organização (Sajdak, 2015).

Muitas organizações, especialmente as pequenas e médias empresas (PMEs), dependem excessivamente de fundos gerados internamente por meio de suas operações diárias para obter a liquidez necessária às suas operações do dia a dia. Assim, o bloqueio econômico provocado pela adversidade da crise da COVID-19 possui potencial para atingir um grande número de organizações, colocando-as em sérios riscos financeiros em função das interrupções na cadeia de suprimentos bem como a diminuição da demanda e por consequência, a redução das vendas e do lucro (Agu et al., 2021; Cowling et al., 2020; Shafi et al., 2020).

Os desdobramentos causados pela pandemia da COVID-19 ainda são indeterminados, contudo, estudos sugerem que serão expressivos (Agu et al., 2021; Maglakelidze & Erkomaishvili, 2021; Ratten, 2021). Pesquisas sobre o comportamento empreendedor em situações adversas como de uma pandemia são escassos, dada a relevância deste fenômeno trata-se de uma significativa lacuna a ser preenchida (Cowling et al., 2020; Ratten, 2021). O presente estudo assume relevância em função da importância de se identificar as características comportamentais dos empreendedores, o que influenciaram suas ações em situações adversas como da COVID-19 (Ratten, 2021). Seus resultados poderão ser úteis para o avanço da teoria sobre o comportamento empreendedor em situações adversas e contribuir para a compreensão do fenômeno de forma holística.

Considerando que o estudo tem como foco principal examinar o comportamento empreendedor, a questão de pesquisa proposta é: Como o comportamento empreendedor se manifesta em situações adversas? Para tanto, o objetivo geral é analisar as diferentes perspectivas teóricas relacionadas ao conceito de comportamento empreendedor em situações adversas, visando identificar as principais lacunas e propor uma agenda de pesquisa futura.

Em termos metodológicos trata-se de um estudo qualitativo, com abordagem descritiva e exploratória, elaborado por meio de uma revisão sistemática da literatura seguindo os protocolos recomendados por Tranfield *et al.* (2003) e Kitchenham e Charters (2007), que tem como objetivo garantir que a revisão da literatura seja sistemática e minimize o viés do pesquisador. O levantamento dos estudos foi realizado nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* e a seleção e agrupamento foram realizadas com apoio do software *State of the Art through Systematic Review (StArt)* desenvolvido pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). A pesquisa primária produziu um total de 57 artigos considerando os critérios de inclusão e exclusão e a análise dos dados foi a partir da análise indutiva de conteúdo (Bardin, 2016; Flores, 1994), executada com o auxílio do *software Atlas.ti*.

3.2 REVISÃO DA LITERATURA

O empreendedorismo frequentemente tem sido destacado como um processo orientado por valores (Morris & Schindehutte, 2005), baseado em crenças como: competitividade, individualismo, ganho material e uma forte ética de trabalho (Cauthorn,

1989; Krueger, 2007; Schumpeter, 1950). Também é caracterizado e definido por comportamentos, especialmente proatividade no reconhecimento e exploração de oportunidades, inovação e novidades na inserção de novos processos, produtos e serviços e na assunção de riscos (Branicki, Sullivan & Livschitz, 2018; Covin & Slevin, 1990).

Alguns indivíduos recorrem ao empreendedorismo em virtude de uma estrutura específica de valores e crenças que de forma intrínseca os motivam a se comportarem de maneira empreendedora, servindo como suporte para a tomada de decisões em determinadas situações significativas para eles (Kirkley, 2016; Morris & Schindehutte, 2005; Morrison, 2000). Neste estudo, será adotada a definição de empreendedorismo de Shane e Venkataraman (2000, p. 218) como sendo “o processo em que oportunidades para criar bens e serviços futuros são descobertas, avaliadas e exploradas”. Segundo esses autores, essa definição não impõe que o empreendedor seja identificado especificamente como fundador de novas organizações, ele pode ser um empresário que busca e descobre oportunidades para criação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços. O empreendedorismo é entre outras coisas, um processo criativo, pois quando o empreendedor reorganiza recursos ele se envolve em atividades criativas (Shane *et al.*, 2003).

O processo de tomada de decisão dos empreendedores diverge da cognição empreendedora para a gestão (Allinson *et al.*, 2000; Beugelsdijk & Noorderhaven, 2005). Independente da formação profissional, empreendedores geralmente atuam intuitivamente, e suas concepções intuitivas não são absolutamente articuladas (Hill & Levenhagen, 1995; Kier & McMullen, 2018). São mais intuitivos do que os outros membros da população em geral (Allinson *et al.*, 2000) e usam heurísticas mais extensivamente que os demais atores organizacionais (Barzotto & Nassif, 2019), influenciando seu comportamento.

Algumas pesquisas sugerem que o comportamento empreendedor do indivíduo exerce papel de destaque na criação, desenvolvimento e sucesso de novos empreendimentos (Bird *et al.*, 2012; Gartner *et al.*, 2010; Sajdak, 2015) e nas organizações estabelecidas (Kuratko *et al.*, 2005). Assim, é importante analisá-lo em seus aspectos mais complexos, relacionados à cognição e ao comportamento (Baron, 2007), motivações (Kirkley, 2016; Krueger, 2007), definições e manifestações (Bird *et al.*, 2012; Covin & Slevin, 1990; Gartner *et al.*, 2010) e na investigação por respostas essenciais para a compreensão do empreendedorismo.

Kirkley (2016) em sua pesquisa sugere que quatro valores específicos são críticos para a motivação do comportamento empreendedor do indivíduo: independência, criatividade, ambição e ousadia. Para cada um desses valores, Kirkley (2016) atribui significados consistentes aos atribuídos por Krueger (2007), tais como: autodeterminação, autoeficácia e identidade dos indivíduos relacionados com o empreendedorismo. É a necessidade de autonomia do indivíduo que o motiva a agir de modo autodeterminado na busca de novas oportunidades e na criação de novos negócios que irão propiciar satisfação pessoal (Gatewood et al., 1995; Kolvereid, 1996; Shane et al., 2003).

Alguns autores destacam o comportamento empreendedor, como o comportamento utilizado na identificação e exploração de novas oportunidades, e na criação e desenvolvimento de novos negócios (Bird *et al.*, 2012), reconhecendo-o como precursor de mudanças sociais e facilitador de inovações em empresas, especialmente nas emergentes (Gartner et al., 2010). Saini e Moon (2014) destacam que o comportamento empreendedor se concentra na capacidade de inovação, proatividade e de assunção de riscos (Bhuyan *et al.*, 2005; Matsuno *et al.*, 2002; Barringer & Bluedorn, 1999; Miller, 1983; Miller & Friesen, 1982).

Outras publicações abordam a importância do comportamento empreendedor em função da sua relação direta com as ações e decisões na criação de novos empreendimentos (Fauchart & Gruber, 2011; Powell & Baker, 2014; Wry & York, 2017). Outras focaram em explicar como as características comportamentais implicam na necessidade de realização (Hornaday & Aboud, 1971; Liles, 1974; McClelland, 1961), e nas características pessoais, informações e conhecimentos assimilados (heurísticas) e em abordagens lógicas (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016; Harms & Schiele, 2012; Sarasvathy, 2001a, 2001b; Sarasvathy et al., 2008).

Alguns pesquisadores priorizaram em seus estudos uma visão macro, adotando uma abordagem em que o comportamento empreendedor é definido como sinônimo de orientação empreendedora ou de empreendedorismo corporativo, sendo caracterizado como organizações que manifestam proatividade, inovação e assunção de risco (Asemokha *et al.*, 2019; Covin & Slevin, 1990; Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Janney & Lane, 2003), autonomia e agressividade (Henrekson & Sanandaji, 2014; Lumpkin & Dess, 1996).

Há que se destacar o reconhecimento progressivo de que o comportamento empreendedor requer uma interpretação no contexto em que ocorre (Monllor & Murphy, 2017; Welter & Smallbone, 2011). O sucesso de uma organização é determinado pela capacidade de responder de forma rápida e eficaz ao ambiente externo. O comportamento empreendedor na identificação de alterações, geralmente surge a partir do ambiente externo e das mudanças de execução, como por exemplo, alterações de gestão, operações diárias marketing ou outras funções da organização (Sajdak, 2015).

As circunstâncias encontradas pelos indivíduos em determinados contextos podem ser um conjunto excepcional e específico de situações que influenciam as atitudes individuais, transformando-as em comportamentos, especialmente quando se trata de situações adversas. Países, comunidades, organizações e indivíduos estão expostos a situações adversas bem como cenários diversificados e em contínua mudança (Monllor & Murphy, 2017).

As adversidades refletidas nesses cenários, às vezes turbulentos, podem variar tanto em complexidade e gravidade quanto em frequência, e podem ser oriundas de situações internas ou externas a um sistema. Um acontecimento em uma determinada área pode ter impactos catastróficos em outra (Jüttner, 2005). Esses eventos podem ser de diversos tipos, desde desastres naturais como por exemplo um tsunami, um furacão ou terremoto (Corey & Deitch, 2011), até crises econômicas globais como a de 2008 (Bhamra *et al.*, 2011), ou surtos pandêmicos como o da COVID em 2019 (Cowling *et al.*, 2020).

Desastres naturais, doenças pandêmicas, ataques terroristas, guerras, recessão econômica, falha de equipamento e erro humano representam eventualmente uma ameaça imprevisível e crítica à manutenção das atividades de uma organização (Bhamra *et al.*, 2011). Neste estudo, eventos extremos como os descritos, são classificados como situações adversas (Monllor & Murphy, 2017). Em um ambiente de negócios turbulento e desafiador, causado por situações adversas, o comportamento empreendedor assume papel de relevância na recuperação de empreendimentos (Branicki *et al.*, 2018).

O comportamento empreendedor, influenciado especialmente pela confiança, pode desempenhar importante papel em situações em que instituições formais ou informais passam por adversidades (Welter & Smallbone, 2011). Empreendedores geralmente apresentam instintos de sobrevivência bem definido e tendem a ter atitudes positivas em relação ao risco diante de contratemplos, muitas vezes enxergam falhas como

oportunidades para reiniciar ou inovar (Hayward *et al.*, 2010), apresentam necessidade de realização, autonomia, autoeficácia, inovação, proatividade e inovação e tolerância ao estresse em meio as adversidades (Branicki *et al.*, 2018).

Elevados níveis de motivação ou "paixão pelo negócio", são um dos fatores chave para a forma como os empreendedores superam as adversidades (Fraccastoro, 2008, p. 5). Essa motivação pode estar relacionada à mentalidade empreendedora dos indivíduos, que propicia que sejam inovadores, flexíveis e adaptáveis (Branicki *et al.*, 2018). Alguns autores sugerem que a resiliência é uma das características fundamentais do empreendedor na superação das adversidades, conceituando-a como uma junção de várias qualidades e características individuais como: flexibilidade, motivação, otimismo, autoeficácia, esperança e perseverança (Hmieleski *et al.*, 2015; Korber & McNaughton, 2018).

A atual crise causada pela pandemia da COVID-19 em uma escala sem precedentes, causou graves e extensas perturbações e interrupções nas economias e sociedades em todo o mundo, e pode afetar a capacidade das organizações de sobreviver às pressões econômicas e financeiras impostas sobre elas, por conta das restrições comerciais e do declínio nos fluxos de caixa (Gibson, 2020; Liu *et al.*, 2020). Em função da crise de liquidez causada de um lado pela queda nas vendas e de outro, por não haver fluxo de caixa suficiente para administrar a crise, uma parcela considerável de empresas correm sério risco de falência, representando um risco sistêmico para estabilidade econômica, bem como para a vida e o bem estar de todos os envolvidos nos empreendimentos afetados (Cowling *et al.*, 2020; Shafi *et al.*, 2020).

Cowling *et al.* 2020, em sua pesquisa no Reino Unido, destacam que os governos locais estão preocupados em garantir que as organizações de seu país possam emergir com o mínimo de danos possíveis da crise ocasionada pela COVID-19. Para isso um dos pontos cruciais tem sido abordar a crise de liquidez do fluxo de caixa, especialmente nas pequenas e médias empresas (PMEs), oferecendo o incentivo correto para auxiliar as empresas no ajuste às novas realidades enfrentadas, para que possam permanecer solventes durante esse período de recessão prolongado (Cowling *et al.*, 2020; Nyikos *et al.*, 2021).

A pesquisa desenvolvida por Cowling *et al.* (2020) sugere ainda que os subsídios de apoio externos como os governamentais, podem gerar impactos comportamentais e estratégicos significativos, auxiliando as organizações em suas capacidades de geração

de receitas e até mesmo, na adoção de novas práticas de negócios inovadoras, como adaptação de modelos de negócios, adoção de vendas online ou outras formas de inovação de processos, produtos e serviços como forma de aumentar a geração de receitas e propiciar a continuidade dos negócios nas PMEs especialmente durante a evolução da situação de crise.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo de natureza exploratória e descritiva com método qualitativo, conduzido por meio de uma revisão sistemática de literatura (RSL). Um importante método na pesquisa em administração, especialmente para tratar a diversidade de conhecimentos em uma área acadêmica específica (Tranfield et al., 2003) e tem sido amplamente utilizado nos estudos em empreendedorismo (Kraus et al., 2020). O protocolo aplicado neste trabalho é baseado nas recomendações presentes em Kitchenham e Charters (2007), Kraus et al. (2020) e Tranfield et al. (2003) com intuito de garantir que a revisão da literatura seja sistemática e minimize o viés do pesquisador, com algumas adaptações ao contexto específico e às necessidades do estudo.

3.3.1 Estratégia de busca

Para a elaboração da RSL foi desenvolvido o protocolo de pesquisa (Tabela 1), estabelecendo as etapas a serem seguidas. Item fundamental para garantir o rigor, a transparência e a replicabilidade do método (Kraus et al., 2020; Machado et al., 2020). Foram incluídos na análise apenas os artigos publicados em periódicos revisados por pares e disponíveis nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, por concentrarem principalmente publicações de periódicos de fator de impacto expressivo para as áreas de Ciências Sociais Aplicadas (Kraus et al., 2020).

Em virtude do contexto adverso de uma pandemia e da raridade de um fenômeno desta magnitude, diversos levantamentos foram realizados visando estabelecer os critérios para conduzir a pesquisa nas bases de dados. Segundo Alexander (2003), certos fenômenos como epidemias, pandemias, embora possuam sua própria categoria, podem ser classificados como calamidades assim como desastres. Com base nesta afirmação, foram estabelecidas algumas possíveis *strings* de buscas relacionadas a adversidades para posterior delimitação do estudo. A busca realizada obteve 707 estudos, limitou-se a pesquisa por meio da aplicação de alguns filtros (Tranfield et al., 2003). Não houve limitação em relação ao período de busca, tendo em vista que surtos pandêmicos são

eventos raros (Gossling et al., 2020) e tencionou-se buscar relações com pandemias anteriores. A pesquisa nas bases de dados foi realizada até dezembro de 2021. Após esses procedimentos a amostra foi refinada para n= 386 estudos (Tabela 3.1).

Tabela 3.1 - Protocolo de pesquisa

Protocolo de Pesquisa	Descrição
Base de dados	<i>Web of Science e Scopus</i>
Tipo de publicação	Artigos revisados por pares
Língua	Inglês
Período	Qualquer ano de publicação até dezembro de 2021.
Áreas	<i>Applied Social Sciences, bussiness, management, decision</i>
Campos de busca	Título, resumo e palavras-chave
Termos de busca	<i>("entrepr* behav*") and (pandemic OR endemic OR covid OR advers* OR recover* OR crisi* OR disaster* OR recession* OR resilienc* OR outbreak OR lockdown OR emergency OR "turbulent context" OR undoing OR destruction OR wreck OR shortage OR scarcity OR death OR need OR necessity OR requirement OR conflict OR war OR clash OR catastrophe).</i>
Critérios de inclusão	Somente artigos revisados por pares; abordem Comportamento Empreendedor do Indivíduo, Orientação e Intenção empreendedoras como subdimensões do comportamento empreendedor e Adversidades
Critérios de exclusão	Comportamento Empreendedor da Organização (Empreendedorismo Corporativo); Intraempreendedorismo, Orientação Empreendedora e Intenção Empreendedora distintas de Comportamento empreendedor, revisões sistemáticas de literatura; livros ou capítulos de livros e que não tenham relação com adversidades estabelecidas.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

3.3.2 Seleção dos Estudos

Na etapa seguinte, a seleção e agrupamento dos estudos foi realizada com apoio do software *State of the Art through Systematic Review (StArt)* desenvolvido pelo Laboratório de Pesquisa em Engenharia de *Software* (LaPES) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), como instrumento facilitador da RSL. O software identificou 108 estudos duplicados, que foram excluídos da amostra. Após a análise do título e resumo de cada artigo, foram aplicados os critérios de inclusão (I) e exclusão (E), apresentados na Tabela 2 e 221 artigos foram excluídos da amostra em virtude desses critérios.

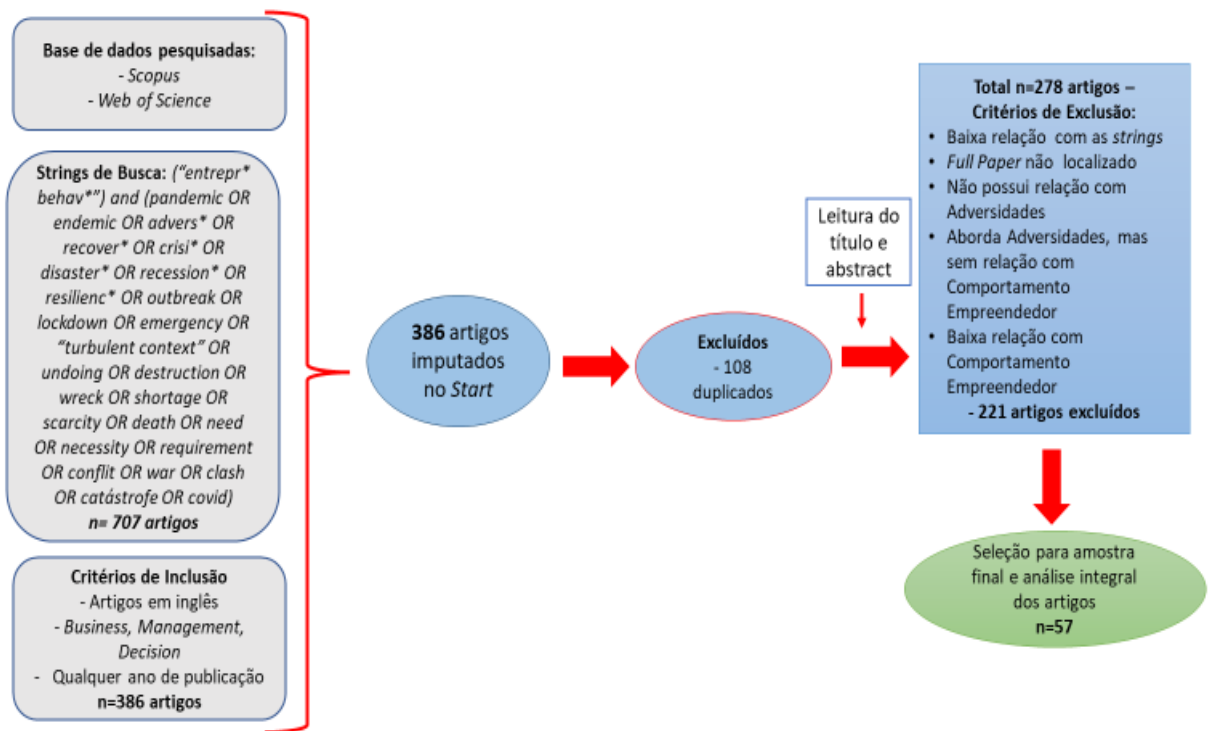
Tabela 3.2 - Critérios de inclusão e exclusão adotados na RSL

INCLUSÃO (I)	EXCLUSÃO (E)
Comportamento Empreendedor do ponto de vista indivíduo.	Baixa ligação com as <i>strigs</i> .
Comportamento Empreendedor do ponto de vista da organização.	<i>Full Paper</i> não localizado.
Comportamento Empreendedor e Adversidades de tipos distintos.	Trata de adversidades, mas sem ligação com comportamento empreendedor.
Comportamento Empreendedor e pandemia ou COVID-19.	Não possui relação com adversidades.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Com base nessa análise, um estudo para ser excluído deveria apresentar ao menos dois dos critérios de exclusão pré-estabelecidos. Após a aplicação desses critérios de exclusão, a pesquisa primária produziu um total de 57 estudos selecionados, que foram posteriormente submetidos a leitura aprofundada. Os procedimentos utilizados para a seleção da amostra são apresentados na Figura 3.1.

Figura 3.1 - Design da metodologia aplicada na Revisão Sistemática da Literatura



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Seguindo as recomendações de Tranfield *et al.* (2003), para cada um dos 57 artigos selecionados, foi desenvolvido um resumo e gerado uma entrada em uma tabela de extração de dados construída em Excel, com o objetivo de identificar a evolução dos conceitos e as correntes teóricas utilizadas para a definição de comportamento empreendedor em situações adversas.

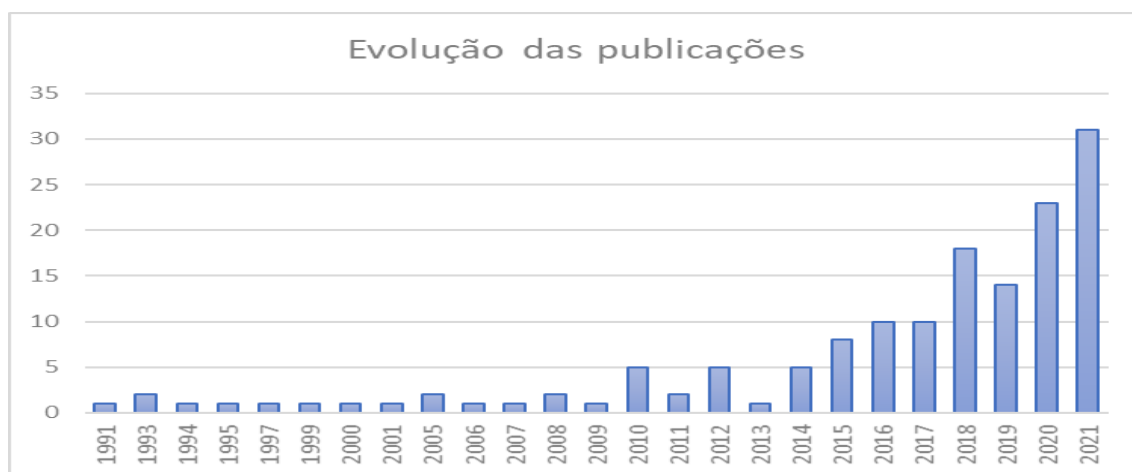
Nesta etapa, o *Atlas ti.* foi utilizado para integrar as pesquisas e identificar as categorias pré-estabelecidas de acordo com a revisão de literatura dos artigos analisados, foi realizada uma codificação do conteúdo e iniciou-se a etapa exploratória. Os códigos (comportamentos empreendedores e adversidades) foram definidos, além de subcódigos relacionados a cada uma das categorias (Bardin, 2016; Flores, 1994). Assim, com o auxílio da ferramenta, foi possível estabelecer nos artigos analisados relações com as

categorias estabelecidas e executar a análise indutiva de conteúdo dos estudos (Woods et al., 2016).

3.4 RESULTADOS ESTRUTURAIS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA RSL

É oportuno observar que a partir de 2014 houve um crescimento acentuado no número de publicações relacionadas ao comportamento empreendedor em situações adversas, com um pico em 2018, em 2019 houve uma pequena queda nesse índice, contudo, em 2020 e 2021 foi possível identificar um número significativo de estudos publicados acerca do tema. Uma possível causa para esse aumento certamente foi o interesse da academia sobre o impacto que a crise global causada pela pandemia da COVID-19 desencadeou no mundo (Cowling et al., 2020; Loan et al., 2021). A Figura 3.2 evidencia a evolução das publicações selecionadas em ambas as bases de dados até dezembro de 2021.

Figura 3.2 - Gráfico de Publicações relacionadas ao Comportamento Empreendedor em Situações Adversas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Após a seleção dos artigos que compõem a amostra, os estudos foram classificados de acordo com o periódico e fator de impacto da publicação. A Tabela 3.3 evidencia o fator de impacto SJR da base *Scopus* (Elsevier) e JCR da base *Web of Science* (Thompson Reuters), além do índice H e a classificação do Qualis quadriênio 2013-2016 na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (Petticrew & Roberts, 2008a, 2008b; Pickering & Byrne, 2014; Tranfield et al., 2003).

Tabela 3.3 - Levantamento do fator de impacto, índice H e Qualis CAPES dos periódicos da amostra selecionada

n=	Periódicos	Journal Impact Factor		H-index	Qualis	Estudos Publicados
		JCR	SJR			
6	International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research	4.57	1.24	67	A1	Quintillán & Peña-Legazkue, 2019; Monllor & Murphy, 2019; Branicki, 2018; Muhammad et al., 2016; Van Gelderen, 2012; Koçak & Edwards, 2005.
4	International Journal of Entrepreneurship and Small Business	0.81	0.45	33	A3	Zabelina et al., 2021; Dressler, 2020; Fakhreldin & Hattab, 2019; Budge et al., 2008.
3	Entrepreneurship and Regional Development	4.73	1.67	90	A1	Naldi et al., 2020; Munhoz et al., 2019; Randerson, 2016.
2	Journal of International Entrepreneurship	2.93	0.81	44	A2	Pinho & Martins, 2020; Mainela & Puhakka, 2009.
2	International Journal of Entrepreneurship and Innovation	2.02	0.60	16	A3	Manning, 2019; Markowska, Magdalena & Lopez-Vega, 2018.
2	Entrepreneurial Business and Economics Review	1.40	0.33	11	não indexado	Loan et al., 2021; Szostak, & Sulkowski, 2021.
2	Journal of small business and enterprise development	3.29	0.73	67	A2	Ahadi & Kasraie, 2020; Anosike, 2017
2	Journal of Enterprising Communities	2.07	0.46	26	não indexado	Zighan, 2020; Sankaran & Demangeot, 2017
2	Journal of family business management	2.55	0.52	16	B2	Mucha, 2020; Acheampong, 2018

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A partir desta análise, foi possível observar nesta amostra (n=57), que o periódico *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* (n=6), é o que possui o maior número de publicações relacionadas ao tema, seguido pelo *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* (n=4) e *Entrepreneurship and Regional Development* (n=3), os periódicos com maior volume de publicações possuem índices bastante expressivos. Outros seis periódicos que possuem dois estudos publicados podem ser observados na Tabela 3, demais estudos da amostra foram cada um publicado em um único periódico.

3.4.1 Levantamento metodológico

A finalidade da RSL proposta é examinar a evolução teórica-conceitual e o repertório de pesquisas sobre comportamento empreendedor em situações adversas. Para isso, um mapeamento da amostra foi realizado com os principais assuntos, teorias e métodos utilizados (Petticrew & Roberts, 2008a, 2008b; Tölkes & Butzmann, 2018), e é apresentado na Tabela 4.

A maior parte dos estudos realizados sobre o comportamento empreendedor em situações adversas foram empíricos (88%), considerando um total de 57 estudos, dos quais 25 foram com métodos qualitativos, 20 utilizaram métodos quantitativos e por fim, 5 foram teóricos empíricos com métodos mistos (qualitativo e quantitativo). Os demais estudos da amostra (12%, n=7) foram teóricos qualitativos, nesta amostra nenhum estudo teórico quantitativo, foi evidenciado.

Tabela 3.4 - Metodologias aplicadas nos estudos e temas abordados

Metodologia	Autor (data)	Temas abordados
Teórico Empírico Qualitativo (n=25)	Hammerschmidt et al., 2021; Hassan et al., 2021; Osiyevskyy et al., 2021; Monllor et al., 2020; Zighan, 2020; Mucha, 2020; Aly & Galal-Edeen, 2020; Ahadi & Kasraie, 2020; Anagnou et al., 2019; Munhoz et al., 2019; Manning et al., 2019; Branicki, Sullivan-Taylor & Livschitz, 2018; Anosike, 2017; Muhammad, Ullah, Warren, 2016; Bao et al., 2016; Best & Gooderham, 2015; Hermes & Mainela, 2014; Glover, 2012; Welter & Smallbone, 2011; Spigel, 2011; Mainela & Puhakka, 2009; Nastase & Kajanus, 2010; Budge et al., 2008; Seshadri, 2007; Hall & Rosson, 2006; Smallbone & Welter, 2001.	COVID-19, gestão crise, pressões financeiras, desastres naturais, resiliência, empreendedores refugiados, PMEs, regiões de conflitos, mulheres empreendedoras, adversidades, intenção empreendedora, causation e effectuation, aprendizagem empreendedora, educação em empreendedorismo, empreendedorismo digital, agricultores vulneráveis, improvisação, redes, ambientes de transição, políticas governamentais, joint venture internacional, turbulência tecnológica, escassez de recursos.
Teórico Empírico Quantitativo (n=20)	Agu et al., 2021; Loan et al., 2021; Games et al., 2020; Naldi et al., 2020; Masilela et al., 2020; Cowling et al., 2020; Cucculelli & Peruzzi, 2020; Pinho & Martins, 2020; Fisher et al., 2020, Spicka, 2020; Urban, 2019; Barrera-Verdugo, 2019; Ahmadi et al., 2019; Brzozowski et al., 2018; Fakhreldin & Hattab, 2019; Acheampong, 2018; Dwivedii & Weeraward, 2018; Colapinto et al., 2015; Sebestova, 2012;	COVID-19, gestão de crise, desastre natural, cidades vulneráveis, subsídios sociais, declínio, sobrevivência empresarial, fatores institucionais, intenção empreendedora, agricultura, alerta empreendedor, motivações, cultura organizacional, comportamento proativo, inteligência emocional, gênero, microfinanciamento, empreendedorismo social, internacionalização, tomada de decisão.
Teórico Empírico Métodos Mistos (n=5)	Maglakelidze & Erkomaishvili, 2021; Quintillan, Pena-Legazkue, 2019; Moghadam & Salamzadeh, 2018; Sundvist et al., 2012; Koçak & Edwards, 2005	COVID-19, inteligência emocional, crise sistemas bancários, contextos turbulentos, cooperação.
Teórico Qualitativo (n= 7)	Muldoon-Smith & Sandford, 2021; Ratten, 2021; Monllor & Murphy, 2017; Sankaran & Demangeot, 2017; Guerrero & Peña-Legazkue, 2013; Van Gelderen, 2012; Wu & Huang, 2008.	finaceirização, COVID-19, PMEs, desastres naturais, resiliência, perseverança, corrupção, recessão

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022).

Nos estudos teóricos-empíricos de metodologias qualitativas (n=25) os métodos predominantes foram respectivamente, entrevistas, estudos de casos múltiplos, seguido por grupos focais e as principais técnicas de coleta de dados foram entrevistas com

roteiros semiestruturados. Observou-se que a amostra mínima foi de 6 entrevistados e máxima de 62 e o tratamento dos dados foram predominantemente realizados por análise de conteúdo indutiva. A pesquisa com abordagem qualitativa possibilita um estudo detalhado da cultura, valores, ambiente e do contexto do comportamento empreendedor (Ekanem & Uwajeh, 2017).

Os resultados evidenciam que nos estudos teóricos-empíricos de metodologias quantitativas (n=20) o método predominante foi a utilização de *survey* com questionários de escala likert. As principais técnicas estatísticas utilizadas foram modelagem de equações estruturais, análise fatorial confirmatória e técnicas de estatística descritiva. O *Alfa de Cronbach* é a técnica de análise de confiabilidade de escalas mais utilizada. Observou-se que a amostra mínima foi de 119 e a máxima de 67.241 respondentes e o tratamento dos dados foram predominantemente realizados com auxílio de *softwares* especialmente o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Nos estudos de metodologias mistas (qualitativas e quantitativas n=5), o método predominante foi de entrevistas semiestruturadas e estudos de casos múltiplos para a etapa qualitativa, e *survey* na etapa quantitativa. A principal técnica estatística foi de análise de regressão, nestes casos a amostra foi relativamente menor que nos estudos de método único, variando de 8 a 226 participantes. Todos os estudos teóricos identificados na amostra utilizaram metodologias qualitativas (7 artigos) e predominantemente tiveram como objetivo o desenvolvimento de modelos teóricos.

3.4.2 Análise temática e lentes teóricas

A análise dos 57 artigos selecionados previamente para identificação do comportamento empreendedor em situações adversas evidenciou cinco principais categorias de adversidades: devido às particularidades uma categoria específica de estudos abordando a pandemia da COVID-19 foi criada, além desta, choques endógenos como mudanças climáticas, desastres naturais (terremotos, tsunamis); choques exógenos como crises econômicas, financeiras e recessões (como a crise global 2008); regiões conflituosas (guerras, Boko-Haran, Síria, Irã) e por fim, condições de incertezas e restrições de recursos (restrições de crédito, crises agrícolas, extrema pobreza, ONGs), os tipos de adversidades e o comportamento empreendedor adotados, bem como a lente teórica utilizada nos estudos analisados são evidenciadas na Tabela 3.5.

Tabela 3.5 - Análise temática e lentes teóricas

Adversidades	Autor / data	Comportamento empreendedor em situações adversas	Lente Teórica
Covid-19	Agu et al., 2021; Loan et al., 2021; Hammerschmidt et al., 2021; Maglakelidze & Erkomaishvili, 2021; Muldoon-Smith & Sandford, 2021; Osiyevskyy et al., 2021; Ratten, 2021; Mucha, 2020; Cowling et al., 2020;	autoeficácia, proatividade, reatividade, resiliência, criatividade, oportunidades, perdas, novas estratégias de mercado e produtos, novas práticas de negócios inovadoras, gestão de crises, tomada de decisão gerencial	Teoria do Comportamento Planejado (Ajzen, 1985); Autoeficácia (Bandura, 1977); Orientação Empreendedora (Covin e Slevin, 1989, 1990).
Choques Endógenos (Mudanças Climáticas, Desastres Naturais)	Games et al., 2020; Monllor et al., 2020; Spicka, 2020; Munhoz, 2019; Quintillán & Peña-Legazkue, 2019; Monllor & Murphy, 2017; Sankaran & Demangeot, 2017; Hermes & Mainela, 2014	proativamente, busca por oportunidades; desastres naturais reduzem a atividade e a intenção empreendedoras; resiliência; A propensão ao risco; preparação empreendedora; motivações, cognição, percepções e emoções; perseverança; conhecimento e a experiência	Teoria da effectuation (Chandler et al., 2011; Dew et al., 2009); Teoria de gerenciamento de riscos (Miller e Friesen, 1978; Brockhaus, 1980); Preparação Empreendedora (Cope 2005); Teoria do Capital Humano e Racionalidade Limitada (Martinez, 1997); Teoria do Comportamento Planejado (Ajzen, 1991)e Modelo Shapero (1982); Teoria do Capital Social (Chiu et al., 2006); Teoria Institucional (Scott 1995)
Choques Exógenos (Crise Econômica e Financeira, Recessões econômicas)	Cucculelli & Peruzzi, 2020; Pinho & Martins, 2020; Quintillán & Peña-Legazkue, 2019; Manning et al., 2019; Brzozowski et al., 2018; Branicki et al., 2018; Moghadam & Salamzadeh, 2018, Sankaran & Demangeot, 2017; Colapinto et al., 2015; Hermes & Mainela, 2014; Van Gelderen, 2012; Welter & Smallbone, 2011; Spigel, 2011; Nastase & Kajanus, 2010; Seshadri, 2007; Koçak & Edwards, 2005	Sobrevivência, capacidade empreendedora, fatores culturais (crenças e valores); motivações, cognição, percepções e emoções; estratégia proativa ou reativa; aprendizagem organizacional; atitude positiva em relação ao risco; necessidade de realização; resiliência; internacionalização; conhecimento e a experiência; perseverança, flexibilidade, adaptabilidade e proatividade; vantagens regionais existentes; criatividade e inovação; características pessoais; pensamento estratégico, desenvolvimento e introdução de novos produtos e mercados;	Teoria de Rede (Jarillo1995); Economia de Custos de Transação (Williamson 1981); Teoria Institucional (Oliver 1991; Scott 1995; Hoskisson et al., 2000); Teoria do Capital Humano e Racionalidade Limitada (Martinez, 1997); Teoria Aprendizagem Experiencial (Kolb, 1984); Orientação Empreendedora (Covin e Slevin 1989); Bricolagem (Baker e Nelson, 2005); Orientação Empreendedora (Covin e Slevin, 1989, 1990); Teoria do Capital Social (Chiu et al., 2006); Teorias de Internacionalização: (Coviello e Munro, 1995; Knight e Cavusgil, 2004; Kuivalainen et al., 2012; Oviatt e McDougall, 1994; Johanson e Vahlne, 1977); Teoria de Controle (Carver e Scheier, 1981, 1998),e Teoria da Avaliação (Lazarus, 1966, 1999; Lázaro e Folkman, 1984).

Regiões Conflituosas	Hassan et al., 2021; Zighan, 2020; Ahadi & Kasraie, 2020; Ahmadi, 2019; Quintillán & Peña-Legazkue, 2019; Sankaran & Demangeot, 2017; Anosike, 2017; Muhammad, N. and Ullah, F. and Warren, L., 2016	Empreendedorismo digital, por necessidade e oportunidade, barreiras às intenções empresariais; motivações, cognição, percepções e emoções; cultura organizacional; resiliência; intenções empreendedoras e estratégias de enfrentamento; autoconfiança.	Empreendedorismo “pull and push” (Vesalainen e Pihkala, 1999); Capacidade Absortiva (Zahra, 1991); Teoria do Capital Humano e Racionalidade Limitada (Martinez, 1997); Teoria do Capital Social (Chiu et al., 2006); Educação em Empreendedorismo (Gibb, 1993); Teoria Institucional (Ervin et al., 2012; Bruton et al., 2014; Jennings et al., 2013; Hoskisson et al., 2000).
Condições de incerteza e restrições de recursos	Naldi et al., 2020; Masilela et al., 2020; Fisher et al., 2020; Aly & Galal-Edeen, 2020; Urban, 2019; Barrera- Verdugo, 2019; Anagnou et al., 2019; Fakhreldin & Hattab, 2019; Acheampong, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; Bao et al., 2016; Best & Gooderham, 2015, Guerrero & Peña-Legazkue, 2013; Sebestova, 2012; Glover, 2012; Sundqvist et al., 2012; Mainela & Puhakka, 2009; Wu & Huang, 2008; Budge et al., 2008; Hall & Rosson, 2006; Smallbone & Welter, 2001	Orientação, capacidade, limitações; eficácia da liderança; características culturais; alerta empreendedor; motivação, planejamento de contingencias; inteligência emocional, gênero e microfinanciamentos; inovação , proatividade, gestão de risco, orientação para a missão social e sustentabilidade; consciência empreendedora; improvisação; sobrevivência e crescimento; tomada de decisão; aprendizado contínuo; autonomia, proatividade, atividade de correr riscos; talentos e habilidades, gestão de crises; atitudes e comportamento.	Orientação Empreendedora (Covin e Slevin, 1989, 1990); Teoria do Comportamento Planejado (Ajzen, 1991); Normas subjetivas (Lortie e Castogiovanni, 2015); Teoria da Ação Empreendedora (Alvarez e Barney, 2007; Baker e Nelson, 2005; McMullen e Shepherd, 2006); Alerta Empreendedor (Busenitz, 1999; Kirzner, 1979; Urbano, 2017; Valliere, 2013; Tang et al., 2012); Causation e Effectuation (Sarasvathy, 2001); Empreendedorismo “pull and push”(Linán et al., 2013); Teoria Baseada em Recursos (RBT) (Barney, 1991, 2001; Alvarez e Busenitz, 2001) e Teoria de gênero (Bem, 1981; Lindsey, 2005); Teoria Fundamentada nos Dados (Glaser e Strauss, 1967); Teoria de Aprendizagem Organizacional (Argyris & Schön, 1978; 1996); Gestão de Crises (Spillan e Crandall, 2001);

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A identificação das definições dos constructos do comportamento empreendedor e das situações adversas que serviram de base para essa pesquisa permitiram a elaboração de uma agenda de pesquisa futura em torno das limitações que emergiram da literatura existente, e são apresentadas na Tabela 3.6.

Tabela 3.6 - Agenda de Pesquisa Futura

Pesquisas Futuras	Referências
Evidências indicam que nem todas as intenções empreendedoras se transformam em comportamentos reais de iniciação empresarial (Shirokova, Osiyevky e Bogatyreva, 2016); especialmente em situações adversas como um surto de pandemia (Giones et al., 2020; Ratten, 2020). Pesquisas que identificam quais comportamentos empreendedores influenciaram a criação de startups durante a pandemia da COVID-19 podem ser um caminho interessante para futuras pesquisas.	Loan et al., 2021
Há uma grande quantidade de informações disponíveis publicamente sobre as taxas de infecção da COVID-19, no entanto, poucas informações estão disponíveis sobre os efeitos sobre diferentes tipos de empresas. Embora muitas empresas, especialmente as de serviços, tenham sofrido. Algumas empresas da economia online e digital têm alavancado suas atividades. Por isso, mais estudos sobre os desafios enfrentados pelos empreendedores e quais foram as estratégias para enfrentar essas mudanças são necessários.	Ratten, 2021
Pesquisas futuras devem focar no impacto da COVID-19 no desempenho financeiro e não financeiro das organizações, além dos impactos das medidas de mitigação propostas pelos governos.	Hammerschmidt et al., 2021
Pesquisas futuras devem se concentrar na preparação para desastres e seu impacto específico sobre aqueles que investem em organizações empresariais. Mais estudos precisam ser realizados em outras áreas sujeitas a desastres naturais e seus impactos no comportamento empreendedor, especialmente em PMEs afetadas.	Games, 2020
Estudos futuros podem empregar as escalas desenvolvidas por Chandler et al. (2011) e Brettel et al. (2012), verificando quem aplica lógica <i>causation</i> versus lógica <i>effectuation</i> durante os esforços de assistência em situações adversas e identificando se há algum benefício adicional na construção da resiliência ao fazê-lo.	Monllor et al., 2020
Projetos de pesquisa longitudinal são particularmente vitais para a valorização da preparação, práticas empresariais e recuperação ou mudança a longo prazo em uma determinada comunidade, especialmente em situações adversas.	Munhoz et al., 2019
Há necessidade de um estudo mais aprofundado baseado em rigorosos fundamentos empíricos para apoiar uma melhor compreensão teórica da relação entre comportamento empreendedor e conflitos. Um estudo transnacional pode propor condições que melhorem o comportamento empreendedor por meio do acesso à educação empreendedora, especialmente em conflitos.	Anosike, 2017

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O empreendedorismo possui papel de destaque na economia dos países (Shane & Venkataraman, 2000). O comportamento empreendedor é frequentemente destacado como um fator relevante para o sucesso dos empreendimentos (Brancher et al., 2012). É certo que os empreendedores especialmente os de pequenas e médias empresas passem por condições de incerteza, mudança e escassez de recursos, bem como é provável que se deparem com obstáculos, dificuldades e adversidades desafiadoras (Bhamra et al., 2011; Conti et al., 2019).

Contudo certas adversidades podem ser consideradas eventos destrutivos que podem gerar sofrimento social, tensão econômica e financeira extremas como por exemplo os crescentes riscos de desastres causados pelas mudanças climáticas antropogênicas globais, pelo desenvolvimento urbano desgovernado e crescimento populacional desenfreado (Monllor & Murphy, 2017; Welter & Smallbone, 2011; Zighan, 2020). Além disso, recessões econômicas causadas por crises financeiras globais como a de 2008 têm se caracterizado como recorrentes na economia mundial e possuem a capacidade de afetar intensamente o cenário competitivo organizacional (Branicki et al., 2018; Brzozowski et al., 2019; Cucculelli & Peruzzi, 2020).

Uma particularidade das situações adversas de uma crise é que rapidamente elas podem fazer com que as abordagens de negócios já estabelecidos se tornem obsoletas, como por exemplo as práticas organizacionais, competências, modelos de negócios, tecnologias etc., permitindo que um empreendimento rapidamente fique sem plano de sobrevivência (Osiyevskyy et al., 2021). Parece justamente ser o caso da crise causada pela pandemia da COVID-19 (Agu et al., 2021; Maglakelidze & Erkomaishvili, 2021).

Os estudos relacionados à pandemia da COVID-19, evidenciam que o mundo enfrenta uma pandemia de efeitos ainda indeterminados e boa parte dos estudos sugerem que uma crise econômica e de saúde sem precedentes tem se desencadeado em função do surto pandêmico e das restrições adotadas para contê-lo (Agu et al., 2021; Cowling et al., 2020; Ratten, 2021). Além disso, pesquisadores destacam que as Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) são as organizações mais afetadas pelos impactos do surto da COVID-19 (Agu et al., 2021; Cowling et al., 2020; Maglakelidze & Erkomaishvili, 2021), tendo em vista que são mais vulneráveis do que as grandes empresas, justamente por possuírem reduzida capacidade financeira, menor cadeia de suprimentos e menor domínio de ferramentas e tecnologias digitais (OECD, 2021). As MPMEs enfrentam graves dificuldades, como por exemplo problemas financeiros, interrupções na cadeia de suprimentos, contração da demanda dos clientes bem como redução das vendas e consequentemente dos lucros, dentre outros (Agu et al., 2021; Maglakelidze & Erkomaishvili, 2021; Shafi et al., 2020).

A sobrevivência da organização após situações adversas depende especialmente da capacidade dos tomadores de decisão de reagir à adversidade fazendo o melhor uso possível das chances e oportunidades. As organizações possuem maiores chances de modificar seus comportamentos quando apresentam desempenho inferior em relação aos

resultados esperados e desejados ou aos seus concorrentes. Contudo, tais mudanças também podem ser correlacionadas com recursos escassos e insuficientes, fazendo com que a probabilidade de observar mudanças no modelo de negócios dependa de desempenhos bons ou ruins (Cucculelli & Peruzzi, 2020).

Nesse sentido, financiamentos emergenciais podem gerar impactos comportamentais e estratégicos significativos para as organizações em situações adversas, contribuindo para sua capacidade de geração de receita. Estudos evidenciam a importância dos governos em promover políticas de estímulo ao comportamento empreendedor, por meio, por exemplo de financiamentos para empresas que desejam realizar novas atividades ou adaptação de modelos de negócios, como a adoção de vendas online, ou entregas delivery, que busquem empreender práticas inovadoras de produto ou processo com intuito de fomentar a geração de receita e assim possibilitar a continuidade dos negócios especialmente em PMEs durante situações adversas, como crises ou mesmo a pandemia em evolução (Cowling et al., 2020; Cucculelli & Peruzzi, 2020; Loan et al., 2021; Nyikos et al., 2021; Welter & Smallbone, 2011).

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo é um processo holístico e complexo, fundamentado na interação entre o indivíduo sua intuição, cultura e a sociedade (Morrison, 2000). Frequentemente destacado como um processo orientado por valores, baseado em crenças (Kirkley, 2016), caracterizado e definido por comportamentos, especialmente proatividade no reconhecimento e exploração de oportunidades, inovação e novidades na inserção de novos processos, produtos e serviços e na assunção de riscos (Bird *et al.*, 2012; Branicki *et al.*, 2018).

O sucesso dos empreendimentos depende em grande parte, do comportamento empreendedor dos indivíduos à frente da organização (Brancher *et al.*, 2012; Julian, 2010), especialmente em situações adversas caracterizadas por incerteza e risco como da pandemia da COVID-19 (Kuckertz *et al.*, 2020; Welter & Smallbone, 2011). Em um contexto raro e adverso como um evento de doença pandêmica, analisar o comportamento empreendedor se mostra relevante para a compreensão do processo de recuperação das organizações afetadas pelas adversidades da pandemia, por isso, o objetivo deste estudo foi analisar as diferentes perspectivas teóricas relacionadas ao conceito de comportamento empreendedor em situações adversas, visando identificar as principais

lacunas e propor uma agenda de pesquisa futura, realizando uma análise do contexto da pandemia da COVID-19.

O estudo abordou um problema enfrentado por empreendedores regularmente: como persistir diante dos obstáculos, contratempos e situações adversas. Baseada no levantamento da literatura existente sobre como o Comportamento Empreendedor se manifesta em situações adversas, foi possível identificar que o comportamento empreendedor frequentemente é relacionado à resiliência, perseverança, adaptabilidade, flexibilidade e proatividade. Pessoas proativas e flexíveis não somente se adaptam e acomodam, mas geralmente se envolvem com possibilidades e oportunidades emergentes. Isso é especialmente aplicável e importante em ambientes caracterizados por incertezas, mudanças e escassez de recursos: em outras palavras situações adversas. Nesses cenários especificamente um pouco de improvisação/bricolagem (Baker & Nelson, 2005) e efetivação (Saravathy, 2001a, 2001b) podem ser necessárias.

Este estudo contribui para a compreensão de pesquisas no campo do empreendedorismo e no avanço da literatura sobre como o comportamento empreendedor se manifesta em situações adversas, adotando uma visão holística do fenômeno do ponto de vista do indivíduo, identificando lacunas e fornecendo *insights* para pesquisas futuras. Como contribuição gerencial, o estudo colabora com a comunidade empreendedora a partir da discussão dos conceitos teóricos e fluxos de pensamento acerca dos comportamentos empreendedores adotados em situações adversas, auxiliando na compreensão das barreiras e desafios enfrentados em um contexto de pandemia para responder aos questionamentos acerca de suas particularidades.

O estudo apresenta importantes contribuições teóricas e gerenciais, contudo, apesar do esforço em agrupar as principais correntes teóricas abordados nos artigos que compõem esta RSL, este artigo não está isento de limitações. Dentre elas, a abrangência da expressão situações adversas, que embora tenha contribuído na ampliação da pesquisa, trouxe também uma quantidade expressiva de artigos que estavam fora do escopo da pesquisa, sugerimos que pesquisas futuras sejam delimitadas com situações adversas específicas. Além disso, alguns *insights* de pesquisas futuras emergiram deste estudo e poderiam enriquecer e ampliar o conhecimento na área, como por exemplo, pesquisas que analisem como a COVID-19 influenciou decisões empresariais, ou como o comportamento empreendedor influencia a estratégia organizacional e a capacidade de enfrentamento das empresas ao longo da pandemia.

Agradecimentos

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001".

Este estudo foi financiado no Brasil pelo CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Bolsa de Produtividade em Pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Agu, A. G., Okwara, O. O., Okocha, E. R., & Madichie, N. O. (2021). COVID-19 pandemic and entrepreneurial intention among university students: A contextualisation of the Igbo Traditional Business School. *African Journal of Economic and Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-05-2021-0227>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2000). Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. *European review of social psychology*, *11*(1), 1–33. <https://doi.org/10.1080/14792779943000116>
- Alexander, D. (2003). Terrorism, Disasters, and Security. *Prehospital and Disaster Medicine*, *18*(3), 165–169. <https://doi.org/10.1017/S1049023X0000100X>
- Allinson, C. W., Chell, E., & Hayes, J. (2000). Intuition and entrepreneurial behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *9*(1), 31–43. <https://doi.org/10.1080/135943200398049>
- Alvarez, S. A., Agarwal, R. R., & Sorenson, O. (2006). *Handbook of entrepreneurship research: Disciplinary perspectives* (Vol. 2). Springer Science & Business Media.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *1*(1–2), 11–26. <https://doi.org/10.1002/sej.4>
- Åmo, B. W., & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture*, *13*(01), 7–19. <https://doi.org/10.1142/S0218495805000033>
- Asemokha, A., Musona, J., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2019). Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, *17*(3), 425–453. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00254-3>
- Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, *32*(2), 255–276. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00099-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00099-9)
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, *50*(3), 329–366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo (Edição revista e atualizada)* (1a.). Edições 70.

- Baron, R. A. (2007). Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: Entrepreneurs as the active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 167–182. <https://doi.org/10.1002/sej.12>
- Barzotto, L. da C., & Nassif, V. M. J. (2019). As ações dos empreendedores do tipo causation e effectuation como preditoras do comportamento empreendedor. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, 6(1), 1–17. <https://doi.org/10.48075/comsus.v6i1.23057>
- Beugelsdijk, S., & Noorderhaven, N. (2005). Personality Characteristics of Self-Employed; An Empirical Study. *Small Business Economics*, 24(2), 159–167. <https://doi.org/10.1007/s11187-003-3806-3>
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Bird, B., Schjoedt, L., & Baum, J. R. (2012). Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement Introduction. *ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE*, 36(5, SI), 889–913. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00535.x>
- Brancher, I. B., Oliveira, E. M. de, & Roncon, A. (2012). Entrepreneurial behaviour: Bibliometric identification the influence of international publications in national studies/Comportamento empreendedor: estudo bibliometrico da producao nacional e a influencia de referencial teorico internacional. *InternexT: Revista Eletronica de Negocios Internacionais da ESPM*, 7(1), 166–194. <https://go.gale.com/ps/i.do?p=IFME&sw=w&issn=19804865&v=2.1&it=r&id=GALE%7CA349112475&sid=googleScholar&linkaccess=abs>
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(7), 1244–1263. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2016-0396>
- Brzozowski, J., Cucculelli, M., & Peruzzi, V. (2019). Firms' Proactiveness During the Crisis: Evidence from European Data. *ENTREPRENEURSHIP RESEARCH JOURNAL*, 9(3). <https://doi.org/10.1515/erj-2017-0215>
- Cauthorn, R. C. (1989). *Contributions to a Theory of Entrepreneurship*. Taylor & Francis.
- Ciszewska-Mlinaric, M., Obloj, K., & Wasowska, A. (2016). Effectuation and causation: Two decision-making logics of INVs at the early stage of growth and internationalisation. *Journal of East European Management Studies*, 21(3), 275–297. <https://doi.org/10.1688/JEEMS-2016>
- Conti, A., Dass, N., Di Lorenzo, F., & Graham, S. J. H. (2019). Venture capital investment strategies under financing constraints: Evidence from the 2008 financial crisis. *Research Policy*, 48(3), 799–812. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.11.009>
- Corey, C. M., & Deitch, E. A. (2011). Factors Affecting Business Recovery Immediately after Hurricane Katrina. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(3), 169–181. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00642.x>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123–135. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90004-D](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90004-D)

- Cowling, M., Brown, R., & Rocha, A. (2020). Você economizou algum dinheiro para um dia chuvoso no COVID-19? A crise e as PME. *International Small Business Journal*, 0266242620945102. <https://doi.org/10.1177/0266242620945102>
- Cucculelli, M., & Peruzzi, V. (2020). Post-crisis firm survival, business model changes, and learning: Evidence from the Italian manufacturing industry. *Small Business Economics*, 54(2), 459–474. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0044-2>
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351–378. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00015-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00015-1)
- Ekanem, I., & Uwajeh, N. J. (2017). Transnational entrepreneurs and their global market entry modes. In *Diasporas and Transnational Entrepreneurship in Global Contexts* (p. 130–151). IGI Global.
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, Communitarians, and Missionaries: The Role of Founder Identity in Entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5), 935–957. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0211>
- Flores, J. G. (1994). *Análisis de datos cualitativos: Aplicaciones a la investigación educativa* [PhD Thesis]. Universidad de Sevilla, Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación.
- Fraccastoro, K. A. (2008). Entrepreneurial Recovery From Natural Disaster: A Consideration Of Influential Factors. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 6(12), Article 12. <https://doi.org/10.19030/jber.v6i12.2496>
- Gartner, W. B., Carter, N. M., & Reynolds, P. D. (2010). Entrepreneurial Behavior: Firm Organizing Processes. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Orgs.), *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction* (p. 99–127). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1191-9_5
- Gibson, C. (2020). From “Social Distancing” to “Care in Connecting”: An Emerging Organizational Research Agenda for Turbulent Times. *Academy of Management Discoveries*, 6(2), 165–169. <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0062>
- Gossling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Harms, R., & Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2), 95–116. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0089-2>
- Hayward, M. L. A., Forster, W. R., Sarasvathy, S. D., & Fredrickson, B. L. (2010). Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 569–578. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.03.002>
- Henrekson, M., & Sanandaji, T. (2014). Small business activity does not measure entrepreneurship. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(5), 1760–1765. <https://doi.org/10.1073/pnas.1307204111>
- Hill, R. C., & Levenhagen, M. (1995). Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities. *Journal of Management*, 21(6), 1057–1074. <https://doi.org/10.1177/014920639502100603>

- Hmieleski, K. M., Carr, J. C., & Baron, R. A. (2015). Integrating Discovery and Creation Perspectives of Entrepreneurial Action: The Relative Roles of Founding CEO Human Capital, Social Capital, and Psychological Capital in Contexts of Risk Versus Uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 289–312. <https://doi.org/10.1002/sej.1208>
- Hornaday, J. A., & Aboud, J. (1971). Characteristics of Successful Entrepreneurs1. *Personnel Psychology*, 24(2), 141–153. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1971.tb02469.x>
- Julian, C. (2010). The key antecedents of entrepreneurial behaviour and its significance for international marketing: A study of university students in Croatia, Iceland, Turkey and the United Kingdom. *Journal of International Marketing and Exporting*. https://epubs.scu.edu.au/bus_pubs/78
- Jüttner, U. (2005). Supply chain risk management: Understanding the business requirements from a practitioner perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 16(1), 120–141. <https://doi.org/10.1108/09574090510617385>
- Katz, J. A., & Shepherd, D. A. (2003). *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth* (Vol. 6). JAI Press Incorporated.
- Kier, A. S., & McMullen, J. S. (2018). Entrepreneurial Imaginativeness in New Venture Ideation. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2265–2295. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0395>
- Kirkley, W. W. (2016). Entrepreneurial behaviour: The role of values. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 22(3), 290–328. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2015-0042>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*.
- Korber, S., & McNaughton, R. B. (2018). Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(7), 1129–1154. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0356>
- Kraus, S., Breier, M., & Dasí-Rodríguez, S. (2020). The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 1023–1042. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00635-4>
- Krueger, N. F. (2007). What Lies Beneath? The Experiential Essence of Entrepreneurial Thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 123–138. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00166.x>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699–716. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x>
- Liles, P. R. (1974). Who are entrepreneurs. *MSU business topics*, 22(1), 5–14.
- Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: The management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective.

- Loan, L., Cong, D., Thang, H., Nga, N., Van, P., & Hoa, P. (2021). Entrepreneurial behaviour: The effects of the fear and anxiety of Covid-19 and business opportunity recognition. *ENTREPRENEURIAL BUSINESS AND ECONOMICS REVIEW*, 9(3), 7–23. <https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090301>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Machado, M. C., Vivaldini, M., & de Oliveira, O. J. (2020). Production and supply-chain as the basis for SMEs' environmental management development: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 273, 123141. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123141>
- Maglakelidze, A., & Erkomaishvili, G. (2021). Challenges of small and medium enterprises during the COVID-19 pandemic: Case of Georgia. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 20–28. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.02](https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.02)
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving Society*. Simon and Schuster.
- Monllor, J., & Murphy, P. J. (2017). Natural disasters, entrepreneurship, and creation after destruction A conceptual approach. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR & RESEARCH*, 23(4), 618–637. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2016-0050>
- Monllor, J., Pavez, I., & Pareti, S. (2020). Understanding informal volunteer behavior for fast and resilient disaster recovery: An application of entrepreneurial effectuation theory. *DISASTER PREVENTION AND MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.1108/DPM-05-2019-0151>
- Morris, M., & Schindehutte, M. (2005). Entrepreneurial Values and the Ethnic Enterprise: An Examination of Six Subcultures. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 453–479. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00147.x>
- Morrison, A. (2000). Entrepreneurship: What triggers it? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(2), 59–71. <https://doi.org/10.1108/13552550010335976>
- Muhammad, N., Ullah, F., & Warren, L. (2016). An institutional perspective on entrepreneurship in a conflict environment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 22(5), 698–717. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2016-0112>
- Naffziger, D. W., Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1994). A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 29–42. <https://doi.org/10.1177/104225879401800303>
- Nyikos, G., Soha, B., & Béres, A. (2021). Entrepreneurial resilience and firm performance during the COVID-19 crisis-Evidence from Hungary. *Regional Statistics*, 11(3), 29–59.
- OECD. (2021). One year of SME and entrepreneurship policy responses to COVID-19: Lessons learned to “build back better”. *OECD*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/one-year-of-sme-and-entrepreneurship-policy-responses-to-covid-19-lessons-learned-to-build-back-better-9a230220/>

- Osiyevskyy, O., Sinha, K. K., Sarkar, S., & Dewald, J. (2021). Thriving on adversity: Entrepreneurial thinking in times of crisis. *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2021-0110>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008a). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008b). Systematic reviews – do they ‘work’ in informing decision-making around health inequalities? *Health Economics, Policy and Law*, 3(2), 197–211. <https://doi.org/10.1017/S1744133108004453>
- Pickering, C., & Byrne, J. (2014). The benefits of publishing systematic quantitative literature reviews for PhD candidates and other early-career researchers. *Higher Education Research & Development*, 33(3), 534–548. <https://doi.org/10.1080/07294360.2013.841651>
- Powell, E. E., & Baker, T. (2014). It’s What You Make of It: Founder Identity and Enacting Strategic Responses to Adversity. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1406–1433. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0454>
- Quintillán, I., & Peña-Legazkue, I. (2019). Emotional intelligence and venture internationalization during economic recession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-08-2018-0521>
- Ratten, V. (2021). COVID-19 and public policy and entrepreneurship: Future research directions. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*. <https://doi.org/10.1108/JEPP-12-2020-0102>
- Sajdak, M. (2015). Theoretical and Practical Aspects of Developing Agile Enterprises. *International Journal of Management and Applied Research*, 2(4), 144–155. <https://www.ijmar.org/v2n4/15-015.html>
- Sarasvathy, S. D. (2001a). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Sarasvathy, S. D. (2001b). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds. *Academy of Management Proceedings*, 2001(1), D1–D6. <https://doi.org/10.5465/apbpp.2001.6133065>
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Read, S., & Wiltbank, R. (2008). Designing Organizations that Design Environments: Lessons from Entrepreneurial Expertise. *Organization Studies*, 29(3), 331–350. <https://doi.org/10.1177/0170840607088017>
- Schumpeter, J. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*, 3rd edn (New York: HarperPerennial).
- Shafi, M., Liu, J., & Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*, 2, 100018. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100018>
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257–279. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00017-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00017-2)

- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Shepherd, D. A., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 134–148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.10.002>
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2014). Local Venturing as Compassion Organizing in the Aftermath of a Natural Disaster: The Role of Localness and Community in Reducing Suffering. *Journal of Management Studies*, 51(6), 952–994. <https://doi.org/10.1111/joms.12084>
- Tölkes, C., & Butzmann, E. (2018). Motivating Pro-Sustainable Behavior: The Potential of Green Events—A Case-Study from the Munich Streetlife Festival. *Sustainability*, 10(10), 3731. <https://doi.org/10.3390/su10103731>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Welter, F., & Smallbone, D. (2011). Institutional Perspectives on Entrepreneurial Behavior in Challenging Environments. *JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT*, 49(1, SI), 107–125. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00317.x>
- Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2016). Building Resilience or Providing Sustenance: Different Paths of Emergent Ventures in the Aftermath of the Haiti Earthquake. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2069–2102. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0682>
- Woods, M., Paulus, T., Atkins, D. P., & Macklin, R. (2016). Advancing Qualitative Research Using Qualitative Data Analysis Software (QDAS)? Reviewing Potential Versus Practice in Published Studies using ATLAS.ti and NVivo, 1994–2013. *Social Science Computer Review*, 34(5), 597–617. <https://doi.org/10.1177/0894439315596311>
- Wry, T., & York, J. G. (2017). An Identity-Based Approach to Social Enterprise. *Academy of Management Review*, 42(3), 437–460. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0506>
- Zighan, S. (2020). Challenges faced by necessity entrepreneurship, the case of Syrian refugees in Jordan. *Journal of Enterprising Communities*. <https://doi.org/10.1108/JEC-09-2020-0168>

4 ESTUDO 3 - O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E AS ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DE MPMEs DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19 A PARTIR DA PERSPECTIVA CAUSATION E EFFECTUATION

Resumo

Objetivo do Estudo: analisar a influência do Comportamento Empreendedor (CE) nas estratégias de enfrentamento e na capacidade de recuperação das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), durante a pandemia da COVID-19, a partir da perspectiva *Causation* e *Effectuation*.

Relevância/Originalidade: em um contexto raro e adverso como da pandemia da COVID-19, analisar como o CE influencia a estratégia pode ser relevante para a compreensão do processo de recuperação das organizações em situações adversas. É fundamental compreender as estratégias e quais comportamentos podem impactar as ações e a capacidade de recuperação dos empreendedores num contexto de adversidade e se essas estratégias foram definidas com base em uma abordagem *Causation* (planejamento formal) ou *Effectuation* (não preditivos) desenvolvida por Sarasvathy (2001).

Metodologia/abordagem: trata-se de um estudo empírico com método qualitativo, com abordagem exploratória e descritiva, com empreendedores de MPMEs nas cidades de São Paulo (SP) e São Luís (SLZ), desenvolvido em dois estágios: o primeiro foi conduzido por meio da aplicação de um questionário *on-line* por meio do *Google Forms* com perguntas relacionadas ao perfil do empreendedor e de sua empresa; no segundo estágio, foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado, com perguntas relacionadas ao comportamento empreendedor, as estratégias adotadas, os impactos da pandemia, apoio governamental e questões relacionadas às abordagens *causation* e *effectuation*. A análise de conteúdo foi apoiada pelo *software* Atlas.ti.

Principais Resultados: as características do CE foram classificadas pelos entrevistados em ordem de relevância, as cinco principais foram: confiança, resiliência, proatividade, inovação e autodeterminação. A maior parte dos empreendedores entrevistados utilizou abordagens *effectuais* na tomada de decisão e adotou múltiplas estratégias de enfrentamento, dentre elas: financeiras, modelo de negócios pivotante, *marketing*, clientes, produtos e serviços, colaboradores, tecnológicas, parcerias e

protocolos sanitários. Foi possível evidenciar que os empreendedores *causation* conseguiram identificar mais rapidamente a necessidade de alterar o *modus operandis* e isso influenciou na velocidade das mudanças em seus negócios.

Contribuições Teóricas/Metodológicas: o presente estudo poderá contribuir com o desenvolvimento do campo de estudos em empreendedorismo, especialmente na compreensão das características comportamentais dos indivíduos empreendedores e das estratégias de enfrentamento adotadas em meio a situações adversas.

Contribuições Sociais/para Gestão: do ponto de vista social e gerencial, a identificação das características comportamentais dos empreendedores que influenciaram a estratégia de enfrentamento adotadas, e, conseqüentemente, seus esforços de recuperação durante da pandemia, poderão ser úteis para a criação de planos de intervenção e concepção de políticas públicas e programas, que auxiliem na recuperação de empreendedores afetados pelos impactos da pandemia ou de outras situações adversas comuns ao empreendedorismo.

Palavras-chave/Keywords: Comportamento Empreendedor, Estratégia, Situações Adversas, Capacidade de Recuperação, COVID-19.

COVID-19 - ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR AND STRATEGIES FOR FACING MSMEs DURING THE COVID-19 PANDEMIC FROM THE CAUSATION AND EFFECTUATION PERSPECTIVE

Abstract

Study Objective: to analyze the influence of Entrepreneurial Behavior (EB) on coping strategies and on the recovery capacity of micro, small and medium-sized companies (MSMEs), during the COVID-19 Pandemic from the perspective of Causation and Effectuation.

Relevance/Originality: In a rare and adverse context such as the COVID-19 Pandemic, analyzing how the EB influences strategy can be relevant to understanding the recovery process of organizations in adverse situations. It is essential to understand the strategies and which behaviors can impact the actions and recovery capacity of entrepreneurs in a context of adversity and whether these strategies were defined based on a Causation (formal planning) or Effectuation (non-predictive) approach developed by Sarasvathy (2001).

Methodology/approach: An empirical study with a qualitative method, with an exploratory and descriptive approach, with entrepreneurs of MSMEs in the cities of São Paulo (SP) and São Luís (SLZ), was developed in two stages: the first stage was conducted through the application of a semi-structured on-line questionnaire through Google Forms with questions related to the profile of the entrepreneur and his company, in the second stage interviews were carried out with a semi-structured script, with questions related to entrepreneurial behavior, the strategies adopted, the impacts of the pandemic, support and issues related to causation and effectuation approaches, content analysis was supported by Atlas.ti software.

Main Results: The EB characteristics were ranked by respondents in order of relevance, the top five were: trust, resilience, proactivity, innovation and self-determination. Most of the interviewed entrepreneurs used effective approaches in decision making and adopted multiple coping strategies, among them: financial, pivotal business model, marketing, customers, products and services, collaborators, technology, partnerships and health protocols. And it was possible to show that causation entrepreneurs were able to more quickly identify the need to change the modus operandi and this influenced the speed of change in their business.

Theoretical/Methodological Contributions: The present study may contribute to the development of the field of studies in entrepreneurship, especially in understanding the behavioral characteristics of entrepreneurial individuals and the coping strategies adopted in the midst of adverse situations.

Social/Management Contributions: From a social and managerial point of view, the identification of the behavioral characteristics of the entrepreneurs that influenced the adopted coping strategy and consequently their recovery efforts throughout the Pandemic could be useful for the creation of intervention plans and conception of public policies and programs that help in the recovery of entrepreneurs affected by the impacts of the Pandemic or other adverse situations common to entrepreneurship.

Keywords: Entrepreneurial Behavior, Strategy, Adverse Situations, Recovery Capacity, COVID-19

4.1 INTRODUÇÃO

A COVID-19 é uma pandemia com proporções ainda indeterminadas. Trata-se de uma crise sanitária e de saúde que afetou, significativamente, a economia global e, fundamentalmente, causou mudanças na sociedade e nas organizações. Eventos de crise como da pandemia da COVID-19 são geralmente entendidos como um fenômeno crítico, amplamente compartilhado que não ocorre com frequência, com alto índice de incerteza, que impacta a sociedade, normalmente, em proporções diferentes (Muñoz, 2018; Ratten, 2020).

O mundo possui pouca experiência em pandemias, especialmente nessa escala. Assim, novas soluções criativas podem ser necessárias para a sobrevivência, manutenção, recuperação e desenvolvimento das organizações. Esse evento exigiu das empresas perspectivas empreendedoras para sobreviverem e se manterem competitivas no mercado em meio às adversidades advindas da pandemia (Cowling et al., 2020). Certamente, novas formas de trabalho, incluindo inovações em produtos, novos processos, estruturas, modelos de negócios e estratégias, são necessários para a recuperação dos empreendimentos, após a COVID-19 (Basile & Faraci, 2015; Donald, 2020).

Em um contexto de adversidades como da COVID-19, uma grande quantidade de incertezas de fontes variadas (saúde, social, mercado, econômica, financeira) é identificada. E essa combinação exige empreendedorismo e forte liderança sobre as mudanças necessárias para a manutenção, sobrevivência e recuperação dos negócios (Bartik et al., 2020; Cowling et al., 2020; Harima, 2022). Empreendedores são considerados agentes de mudança e, por definição, muitos prosperam diante de riscos e incertezas, sobretudo adversidades (Fraccastoro, 2008; Krishnan et al., 2022). Indivíduos empreendedores costumam enxergar oportunidades onde outros enxergam caos, isso é especialmente aplicável em ambientes caracterizados por incertezas, mudanças e escassez de recursos: em outras palavras situações adversas (Branicki et al., 2018; Welter & Smallbone, 2011).

O comportamento empreendedor constantemente é associado à proatividade, autonomia, adaptabilidade, flexibilidade, perseverança e especialmente resiliência. Indivíduos com essas características, não somente se adaptam e acomodam, mas, frequentemente, envolvem-se com possibilidades e oportunidades emergentes (Asemokha et al., 2019; Bird et al., 2012; Covin & Slevin, 1990; Gartner et al., 2010; Saini & Moon, 2014). O empreendedor é um indivíduo diferenciado dos demais atores

organizacionais, seu comportamento exerce influência sobre os fenômenos existentes, neste caso, o comportamento empreendedor, na identificação de oportunidades, estabelecimento de estratégias e adoção de ações diferenciadas, pode propiciar a consolidação de novos negócios, produtos e serviços, permitindo uma recuperação mais rápida e eficaz, frente às contingências experimentadas ao longo da pandemia (Branicki et al., 2018; Cowling et al., 2020; Ratten, 2020; Sajdak, 2015).

Muitas das decisões tomadas pelos empreendedores na exploração de contingências são com base em heurísticas cognitivas (esquemas mentais) e abordagens lógicas (Sarasvathy, 2001a, 2001b). Abordagens lógicas de tomada de decisões do tipo *Causation* (planejadas) e *Effectuation* (emergentes), as quais, segundo Chandler et al. (2011) e Ciszewska-Mlinaric et al. (2016), não são excludentes entre si e podem ocorrer alternada ou simultaneamente, de acordo com as variações do contexto ou escolhas dos empreendedores.

Para fazer frente às incertezas associadas à pandemia, e impulsionar a capacidade de recuperação de seus empreendimentos, os empreendedores podem optar por estratégias diferentes, escolhendo abordagens distintas ou simultâneas de planejamento (*causation*) e ação (*effectuation*), consideradas como fundamentais e complementares, embora, algumas vezes, também contraditórias na gestão de empreendimentos (Smolka et al., 2018).

Para empreendedores, lidar com incertezas, mudanças e até mesmo fracasso, faz parte dos negócios (Mandl et al., 2016; Ucbasaran et al., 2013). Quando essa incerteza é provocada por uma crise como a causada pela pandemia da COVID-19, com profundos efeitos para as organizações, especialmente as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), espera-se que os empreendedores respondam a essa adversidade manifestando flexibilidade e adaptando seus modelos de negócios. É importante que pesquisas busquem compreender as medidas tomadas pelos empreendedores na recuperação de seus empreendimentos, durante a crise da COVID-19, para que empreendedores e formuladores de políticas públicas possam se preparar para eventos comparáveis no futuro (Kuckertz et al., 2020).

As micro pequenas e médias empresas (PMEs) desempenham papéis sociais e econômicos fundamentais, tendo em vista que representam cerca de 50% dos empregos e, aproximadamente, 90% dos negócios em todo o mundo (Llave, 2019). No Brasil, as MPMEs representaram cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) no ano 2019 e

empregaram cerca de 15,6 milhões de pessoas (IBGE, 2020). São vistas como motores do crescimento econômico (Franco & Haase, 2020). Contudo, as MPMEs, geralmente, são mais vulneráveis, pois, normalmente, possuem reserva de capital menor, níveis mais baixos de produtividade e menos ativos (OCDE, 2020). Por isso, frequentemente não possuem robustez suficiente para resistir às adversidades como de uma pandemia (Cowling et al., 2020; Fabeil et al., 2020). Embora consideradas mais vulneráveis, as MPMEs também são reconhecidas pela sua capacidade de explorar novas oportunidades em função de seu tamanho e flexibilidade (Davidsson, 2015; Shepherd & Williams, 2019), além de desenvolverem estratégias emergentes para operações de negócios sustentáveis (Bratianu & Bejinaru, 2021; Games et al., 2020).

Para sobreviver às situações adversas da magnitude da pandemia da COVID-19, as MPMEs devem possuir capacidade de monitorar seus negócios e usar seus recursos de forma eficiente (Raj et al., 2016). Sendo assim, necessitam, constantemente, inovar e adotar estratégias de negócios para obter vantagem competitiva (Alonso & Andrews, 2019; Franco & Haase, 2020), além de ser fundamental receber apoio de políticas públicas de apoio diante desses eventos extremos (Bartik et al., 2020; Cowling et al., 2020).

Com base nesses levantamentos, a questão de pesquisa que norteará esse estudo é: Como o comportamento empreendedor influencia as estratégias de enfrentamento e a capacidade de recuperação de MPMEs em um contexto de adversidade? E para responder a tal questionamento, o objetivo geral é analisar a influência do comportamento empreendedor nas estratégias de enfrentamento e na capacidade de recuperação das MPMEs, durante a pandemia da COVID-19, a partir da perspectiva *Causation* e *Effectuation*. Como objetivos específicos a pesquisa buscou identificar quais comportamentos empreendedores mais se manifestaram nos entrevistados durante a pandemia; quais estratégias foram adotadas durante a pandemia como forma de superar a crise pandêmica; e se os empreendedores se apoiaram mais em abordagens *causation* ou *effectuation* para superar a crise.

Em termos metodológicos, trata-se de um estudo desenvolvido com método qualitativo, com abordagem exploratória e descritiva, com empreendedores de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) nas cidades de São Paulo (SP) no estado de São Paulo e São Luís (SLZ) no estado do Maranhão, ambas capitais de seus estados. Um estudo empírico foi conduzido em dois estágios: o primeiro foi conduzido por meio da aplicação de um questionário *on-line* por meio do *Google Forms* com perguntas

relacionadas ao perfil do empreendedor e de sua empresa; no segundo, foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado, com perguntas relacionadas aos impactos da pandemia, apoio governamental, comportamento empreendedor nas abordagens *causation* e *effectuation* (Sarasvathy, 2001a, 2001b) e as estratégias adotadas durante a crise. A análise de conteúdo foi apoiada pelo *software* Atlas.ti.

O artigo está estruturado da seguinte forma: a primeira seção é formada por essa introdução; a segunda desenvolve o referencial teórico em cinco tópicos (comportamento empreendedor e as abordagens *causation* e *effectuation*; estratégias de enfrentamento à pandemia; situações adversas; capacidade de recuperação e políticas governamentais de apoio e enfrentamento à COVID-19); a terceira apresenta o desenho metodológico da pesquisa e os procedimentos adotados nas duas etapas propostas (aplicação de questionário on-line e realização de entrevistas semiestruturadas); a quarta seção destaca e analisa os resultados e apresenta a discussão dos resultados e suas implicações; e, por fim, a quinta seção aborda as considerações finais da pesquisa, limitações, contribuições teóricas e gerenciais, bem como propostas de pesquisas futuras.

4.2 REVISÃO DA LITERATURA

4.2.1 Comportamento Empreendedor e as Abordagens *Causation* e *Effectuation*

O empreendedorismo é fundamental para a economia e afigura-se por seu potencial de impulsionar o desenvolvimento do país. Trata-se de um processo que se inicia com o reconhecimento de uma oportunidade, seguido pelo desenvolvimento de uma ideia e da análise de viabilidade desta oportunidade, seja para o desenvolvimento de produtos, processos ou serviços, bem como dos recursos que serão necessários para a busca de clientes para esse empreendimento (Shane & Venkataraman, 2000).

O empreendedor é reconhecido como elemento ativo na criação e desenvolvimento das organizações e parte dos estudos no campo do empreendedorismo tem foco compreender aspectos relacionados ao comportamento destes indivíduos, na busca de respostas fundamentais para compreensão do empreendedorismo (Bird et al., 2012; Gartner et al., 2010; Gruber & MacMillan, 2017; McClelland, 1961; Sarasvathy, 2001a, 2001b; Sarasvathy & Dew, 2005; Schumpeter, 1934).

O Comportamento Empreendedor (CE) é consequência das variáveis cognitivas do aprendizado vivenciado por cada indivíduo, são resultado de sua história de vida, que regulam e afetam suas novas experiências (McClelland, 1961; 1979; 1987). Em sua

pesquisa McClelland (1961) destaca que existem dez características que compõem o perfil empreendedor ideal e o autor agrupou estas características em três categorias, com dimensões diferentes: (1) realização (iniciativa e busca por oportunidades, riscos calculados, persistência, exigência de qualidade e eficiência, e comprometimento); (2) planejamento (busca de informações, planejamento e monitoramento sistemático, estabelecimento de metas); e (3) poder (autoconfiança e independência, persuasão e rede de contatos) (McClelland, 1961). O CE é caracterizado por ações concretas utilizadas na identificação e exploração de oportunidades, criação e desenvolvimento de novos negócios (Bird et al., 2012; Kirkley, 2016). As definições de McClelland (1961, 1979, 1987); Bird et al., (2012) e Kirkley (2016) são as adotadas neste estudo.

O CE concentra-se na capacidade de inovação, proatividade e assunção de riscos na busca de novas oportunidades e na criação de novos negócios (Asemokha et al., 2019; Covin & Slevin, 1990; Dess et al., 2003; Saini & Moon, 2014), caracterizado por autonomia, autodeterminação, autoeficácia e autoavaliação de identidade (Krueger, 2007; Shane et al., 2003), independência, criatividade, ambição e ousadia (Kirkley, 2016), autonomia e agressividade (Henrekson & Sanandaji, 2014; Lumpkin & Dess, 1996), possui relação direta com as ações e decisões nos empreendimentos (Fauchart & Gruber, 2011; Powell & Baker, 2014; Wry & York, 2017), com características pessoais, informações e conhecimentos assimilados (heurísticas) e abordagens lógicas (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016a; Harms & Schiele, 2012; Sarasvathy, 2001a, 2001b; Sarasvathy & Dew, 2005).

Para responder às incertezas relacionadas à pandemia e assim incentivar a capacidade de recuperação das organizações, os empreendedores devem ser capazes de optar por novas estratégias, selecionando abordagens diferentes ou síncronas. Dentre as abordagens que estudam o empreendedor e seus comportamentos, está a Teoria *Causation* e *Effectuation*, desenvolvida por Sarasvathy (2001a; 2001b; 2008), que descreve duas abordagens distintas: a *Causation* consistente com as estratégias deliberadas (planejadas) no reconhecimento de oportunidades e desenvolvimento de planos de negócios, para a autora, nesta abordagem, o empreendedor escolhe os efeitos usando os meios específicos, enquanto os processos de *Effectuation* são mais consistentes com as estratégias emergentes, envolvendo alternativas baseadas na disponibilidade de perdas, flexibilidade e experimentação, e consistem em escolher meios para criar efeitos particulares (Chandler et al., 2011).

Na abordagem *causation*, o empreendedor procura aproveitar uma oportunidade de mercado existente e, por meio do uso de recursos, criar uma vantagem competitiva sustentável, logo, é consistente com as abordagens de estratégia planejada (Ansoff & McDonnell, 1988; Mintzberg, 1978; Mintzberg et al., 2010). Aqui, a tarefa do empreendedor consiste em examinar o meio ambiente e os projetos existentes no mercado e por meio de um processo de seleção sequencial realizar a escolha do projeto com o maior potencial de retorno (Chandler et al., 2011). O plano de negócios é citado pelos autores como um exemplo de conformidade institucional, em consonância com a abordagem *causation*. Trata-se de um documento que descreve os estados atual e futuro da empresa, sua elaboração tem como objetivo auxiliar empreendedores a maximizar os lucros por meio da projeção de ganhos de eficiência ou do crescimento das vendas (Chandler et al., 2011).

Em contraste, na abordagem *effectuation*, o empreendedor procura “... tomar um conjunto de meios como dado e focar na seleção entre os possíveis efeitos que podem ser criados com esse conjunto de meios” (Sarasvathy, 2001a, p. 245). Aqui, o empreendedor toma decisões e observa quais são os resultados dessas decisões e, a partir das novas informações, podem mudar o curso do negócio (Chandler et al., 2011). Nessa abordagem, ao invés de tentar prever o futuro, os empreendedores tendem a trabalhar com os meios que estão sob seu controle e realizam as correções necessárias, ou seja, eles utilizam os recursos disponíveis para sanar seus problemas ou tomar decisões (Chandler et al., 2011; Dew et al., 2009).

Para ilustrar as diferenças entre *causation* e *effectuation*, a Professora Sarasvathy fez uma analogia simples, usando, como exemplo, quando se convida alguém para jantar em casa. Seguindo a abordagem *causation*, far-se-ia um planejamento deste evento, a fim de cumpri-lo o mais fielmente. Definir-se-iam data, horário, número de convidados, prato a ser servido, receita, elaborar-se-ia uma lista de compras, comprar-se-iam os ingredientes, armazenar-se-ia, elaborar-se-ia a refeição e, assim, sucessivamente. Por sua vez, a abordagem *effectuation*, segundo a própria autora, é a que mais acontece na maior parte das empresas, ilustrando da seguinte forma: abrir-se-ia a geladeira, ver-se-ia o que se tem de ingredientes e se faria o jantar. Uma analogia bem simples, mas que consegue ilustrar bem as diferenças entre as duas abordagens (Cubo Itaú, 2018; Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2009).

Na abordagem *effectual*, a principal premissa é a de que não é possível prever o futuro e por isso não é viável tentar controlá-lo previamente, por isso as decisões são tomadas com base no que existe no presente e o empreendedor é flexível com relação a objetivos e metas. Os princípios da abordagem *effectuation*, são: pássaro na mão (inicia-se com os meios atuais e a criação de novos efeitos); perdas aceitáveis (quanto se está disposto a investir, ainda que se possa perder); colcha de retalhos (são as alianças e acordos que se pode fazer que redefinem o projeto); limonada (utiliza o imprevisível como recurso e processo, foca na habilidade de transformar o inesperado, ou seja, produzir algo que seu cliente identifique como valor); e piloto de avião (controle não preditivo do futuro, associado à capacidade de improviso na busca por novas soluções) (Sarasvathy, 2001a, 2001b; Sarasvathy et al., 2008; Sarasvathy & Dew, 2005).

Embora as abordagens de *causation* e *effectuation* pareçam opostas, Sarasvathy (2001a, p. 245) destaca que “tanto a abordagem lógica de *causation* quanto de *effectuation* fazem parte do raciocínio humano e podem ocorrer de forma simultânea”. Durante o processo empreendedor, ambas podem estar presentes e funcionarem de forma complementar, podendo o empreendedor transitar entre as duas abordagens (G. Fisher, 2012; Reymen et al., 2015; Sarasvathy, 2001a; Smolka et al., 2018). Ambas são destacadas como essenciais e complementares, embora algumas vezes também consideradas contraditórias na gestão de empreendimentos (Smolka et al., 2018).

No empreendedorismo, a incerteza costuma reduzir a eficiência do planejamento inerente a abordagens *causation* e aumenta a necessidade de adoção de abordagens *effectuation* (Sarasvathy, 2001a, 2001b). A literatura tem mostrado que, no nível individual, as incertezas e adversidades têm sido superadas pelo desenvolvimento da resiliência (Bullough et al., 2014; Sutcliffe & Vogus, 2003). A resiliência contribui com a capacidade de recuperação dos empreendedores, possibilitando que se adaptem às situações adversas, permitindo que o empreendedor estabilize suas emoções e expanda seu escopo de atenção (Bullough et al., 2014; Waugh et al., 2008).

O CE e a tomada de decisão constituem parte da estratégia organizacional (Kreiser et al., 2010; Kreiser et al., 2019). O CE é um antecedente causal da estratégia e, dependendo das circunstâncias, pode afetá-la materialmente, modificando-a (Anderson et al., 2019). Além disso, possui potencial para influenciar e auxiliar na previsão de resultados importantes, como o desempenho da empresa e contingências para identificar

quando uma estratégia organizacional é mais ou menos importante para o desempenho (McKenny et al., 2018).

Empreendedores que possuem tanto CE quanto pensamento estratégico têm mais condições de desenvolver uma carteira equilibrada, pois a agilidade e a capacidade de explorar oportunidades de mercado e identificar os recursos necessários para formulação de estratégias e tomada de decisões contribuem para o desempenho e manutenção da saúde financeira das organizações (Sajdak, 2015). Para isso, o CE é fundamental na identificação do surgimento de mudanças do ambiente externo e na implementação de mudanças, enquanto a gestão estratégica exige tomada de decisões entre os diversos movimentos estratégicos a fim de conquistar vantagem competitiva em um ambiente adverso (Hitt et al., 2001, 2019; Sajdak, 2015).

4.2.2 Estratégias de Enfrentamento à Pandemia

A maior parte dos empreendedores parecem pouco ortodoxos, normalmente são pessoas carismáticas com um “plano mestre”, baseado em sua visão empreendedora, que lhes permite reconhecer com mais facilidade o surgimento de uma oportunidade. Suas decisões estratégicas envolvem muitos fatores que incluem conhecimento prévio, experiências anteriores com clientes e condições de mercado. Todos esses fatores influenciam o resultado das decisões estratégicas tomadas pelo empreendedor e o crescimento de uma empresa tende a ser associado ao seu CE (Saini, 2014).

Estratégia é um conjunto de processos de seleção circunstancial, determinado com base em dados brutos, fatos e conhecimentos prévios que contribuem para a tomada de decisão, que é influenciada pelo comportamento e pela experiência pessoal de ganho e perda do empreendedor (Anderson et al., 2019; Haselhuhn et al., 2011; Porter, 1980). A estratégia compreende estrutura organizacional, alocação de recursos e direitos de decisão para determinação de critérios de seleção de projetos, bem como sistemas de planejamento e medição de desempenho. De acordo com Quinn (1980), a estratégia estabelece planos, padrões, objetivos, metas, alocação de recursos, sequência de ações e capacidade de atuar com o imprevisível.

Ainda neste sentido, Mintzberg e Waters (1985) e Mintzberg et al. (2010) sugerem que as estratégias podem ser classificadas como deliberadas (resultantes de um planejamento prévio) e emergentes (não preditivas e surgem em função das

circunstâncias). Cada uma delas, deliberadas ou emergentes, possuem foco, direção e controle distintos. Enquanto as estratégias deliberadas estão relacionadas ao planejamento estratégico formal e são criadas pela alta direção, o que as tornam engessadas e com foco total no controle, as estratégias emergentes surgem em virtude do contexto e das circunstâncias e possuem foco nas ações coletivas e nos comportamentos seguintes com ênfase no aprendizado (Mintzberg et al., 2010; Mintzberg & Waters, 1985).

Aparentemente em contexto de crise, em função de sua flexibilidade, as MPMEs tendem a adotar estratégias não planejadas anteriormente, ou seja, estratégias emergentes (Bratianu & Bejinaru, 2021; Games et al., 2020; Papadopoulos et al., 2020). Ressalte-se, quanto a isso, que, durante um período de crise, a estratégia é reconhecida como um recurso organizacional fundamental na determinação de decisões firmes, vantagens competitivas, capacidades e desempenho (Asmussen et al., 2019; Fabeil et al., 2020; Hitt et al., 2019; Kreiser et al., 2019; Krishnan et al., 2022; McKenny et al., 2018).

Mas, em um contexto de adversidade e ruptura como da pandemia da COVID-19, uma estratégia tradicional com processos escritos e metas financeiras prescritivas, rígidas e limitantes, pode ser inapropriada (Bratianu & Bejinaru, 2021). Nesse contexto, as estruturas, processos e envolvimento dos stakeholders podem estar em constantes e incertas mudanças. Assim, identificar o propósito de uma função ou compreender a interrupção pode ser mais interessante e soluções mais criativas podem surgir se papéis e responsabilidades forem menos “engessados” durante essa adversidade (Donald, 2020).

Diversos especialistas indicaram a necessidade de estudos se aprofundarem em compreender de que forma o empreendedorismo contribuiria na recuperação da crise e, em especial, quais estratégias de enfrentamento seriam adotadas pelos empreendedores durante ou após a pandemia da COVID-19 (Cowling et al., 2020; Nassif et al., 2020; Ratten, 2021), especialmente estudos com foco nas MPMEs são bem-vindos, tendo em vista que estas empresas são apontadas como as mais fragilizadas pelos efeitos da crise (Bartik et al., 2020; Fabeil et al., 2020; Nassif et al., 2020).

Em termos de estratégia de enfrentamento e recuperação, em sua pesquisa com empresas vietnamitas, Nguyen et al. (2021) identificaram que as estratégias mais selecionadas pelas empresas foram respectivamente as de corte de custos operacionais, demissões de funcionários, mudanças no modelo de negócios, corte nos custos de alugueis ou não fazer nada. Papadopoulos et al. (2020) e Tartarin et al. (2021) evidenciaram em suas pesquisas que o uso intensivo de tecnologias digitais como

estratégia foi importante para a adaptação e garantia de continuidade dos negócios durante da COVID-19.

Em sua pesquisa na Malásia, Fabeil et al. (2020) evidenciaram que os empreendedores aplicaram múltiplas estratégias síncronas para garantir a continuidade dos negócios durante as ordens de restrições de movimento da COVID-19, dentre elas: redução da cadeia de suprimentos, produção de produtos emergentes para atender às necessidades atuais dos consumidores, utilização de marketing digital por meio de aplicativos móveis e mídias sociais, como Facebook e WhatsApp, cobrança na entrega das mercadorias, facilidades no pagamento como transferência bancária ou carteira eletrônica, utilização de diversos canais na distribuição de mercadorias para o cliente, por meio de distribuidores como plataformas de marketplace, aplicativos móveis e loja física, retratados como mais benéficos que a abordagem de canal único e independente (Fabeil et al., 2020).

Uma particularidade das situações de crise como a pandemia da COVID-19 é que elas podem tornar as abordagens de negócios estabelecidas obsoletas rapidamente. Frente a situações deste tipo, a agilidade e tomada de decisão rápida são fundamentais no enfrentamento da adversidade (Ketchen & Craighead, 2020). Nesse contexto, é fundamental que a empresa consiga reinventar suas abordagens de negócios rapidamente implementando as mudanças estratégicas necessárias para enfrentar a crise com sucesso rumo à recuperação (Osiyevskyy et al., 2021). As circunstâncias de uma crise possuem características peculiares e, geralmente, vinculadas ao contexto em que ocorrem e, em função da raridade de uma pandemia, é importante compreender não apenas o contexto atual, mas também adversidades anteriores e suas características (Haeffele et al., 2020; Monllor et al., 2020; Welter & Smallbone, 2011).

4.2.3 Situações Adversas

As circunstâncias vivenciadas pelos indivíduos em determinados contextos adversos, como, por exemplo, desastres naturais, ataques terroristas, guerras, falha de equipamento, erro humano, recessões, crises financeiras e econômicas ou mesmo uma pandemia, normalmente, podem ser excepcionais e específicas, possuir altos índices de incertezas e mudanças e representar, eventualmente, uma ameaça imprevisível e crítica à continuidade das atividades de um empreendimento (Bhamra et al., 2011). Neste estudo,

eventos extremos como os especificados, são denominados como situações adversas (Monllor & Murphy, 2017).

Os riscos de situações adversas são crescentes, especialmente com proporções mundiais, seja pelas mudanças climáticas antropogênicas, mudanças ou crescimento populacional, ou ainda pelo desenvolvimento urbano. Assim, compreender o contexto em que estas situações ocorrem e como os empreendedores reagem a elas pode ser fundamental (Field et al., 2012; Monllor et al., 2020; Pachauri et al., 2014). Em situações adversas, a flexibilidade propicia o emprego da improvisação e possibilita o surgimento de respostas criativas e inovadoras em meio às circunstâncias em que ações planejadas e programadas são mais difíceis de serem realizadas, permitindo que os empreendedores reconheçam e moldem oportunidades à medida que surgem informações quanto às mudanças (Monllor et al., 2020; Wiltbank & Sarasvathy, 2010)

Situações adversas, como crises por exemplo, podem ser retratadas como um fenômeno pouco frequente, com elevado índice de incertezas e relevante impacto para a sociedade. Normalmente, desenvolve, nos envolvidos, senso de urgência em como responder à situação. As adversidades de uma crise podem diferir em, tipo, magnitude e duração, o que depende do impacto causado na sociedade (Ratten, 2020; Welter & Smallbone, 2011).

Adversidades, como desastres naturais, sejam, tsunamis, furacões, terremotos e incêndios florestais, tendem a ser eventos únicos que ocorrem em circunstâncias ambientais específicas e embora ocorram com relativa frequência, podem ser controlados com o uso de intervenções (Monllor & Murphy, 2017). Outras como *bugs* de computadores, desastres tecnológicos, embora tenham efeitos significativos nas organizações, como sua origem é geralmente conhecida, do ponto de vista de gestão, tendem a ser mais fáceis de lidar (Ratten, 2020).

Adversidades como crises governamentais, causadas especialmente por mudanças de liderança ou impasses políticos, podem ter efeitos na estabilidade de um país, enquanto adversidades de uma crise de saúde, geralmente são mais difíceis de compreender, tendo em vista, serem raras e imprevisíveis e possuírem consequências graves, e por isso, podem ser classificadas como um evento do cisne negro, caracterizado como um evento raro, inesperado porque nada, no passado, aponta para sua possibilidade e que carrega consigo impactos extremos (Amankwah-Amoah et al., 2021; Bratianu & Bejinaru, 2021; Kuckertz et al., 2020).

Embora as recentes crises de saúde causadas por pandemias como a de SARS em 2002, Gripe aviária em 2009, Síndrome Respiratória do Oriente Médio (MERS) em 2012, e Ebola 2013 e 2014 tenham afetado regiões específicas, com resultados negativos especialmente nos níveis de renda, fabricação e processamento de alimentos, causando repercussões negativas na produção e abastecimento de suprimentos, a COVID-19 mostrou-se uma pandemia mais agressiva, que afetou a maioria das regiões do mundo, cujas consequências já causaram mudanças expressivas nas práticas sociais e nos locais de trabalho (Gossling et al., 2020; McKibbin & Fernando, 2020; Mora Cortez & Johnston, 2020; Ratten, 2020). Seus efeitos econômicos a longo prazo ainda são indeterminados e pesquisas apontam que serão piores que os da crise financeira global de 2008 (Gossling et al., 2020; McKibbin & Fernando, 2020; Mora Cortez & Johnston, 2020; Ratten, 2020).

Situações Adversas podem resultar em um mercado turbulento devido às mudanças repentinas de rotinas e estruturas causadas pelas adversidades (Williams et al., 2017). Poucas organizações estavam preparadas para as adversidades experimentadas com a crise de saúde da COVID-19, mesmo aquelas que possuíam estratégias de gerenciamento de risco em vigor, não previram um evento nessa proporção (Mora Cortez & Johnston, 2020). A crise advinda da pandemia causou efeitos profundos nas empresas, especialmente às micro, pequenas e médias, que, geralmente, computam projeções semanais para sua manutenção no mercado (Cowling et al., 2020; Omar et al., 2019).

Os impactos de uma crise podem variar de acordo com os tipos de atividades econômicas, tamanho, porte e recursos disponíveis (Cassia & Minola, 2012; Cowling et al., 2020). Nas atividades de negócios em todo o mundo, os impactos da pandemia da COVID-19 são enormes, especialmente para as MPMEs (Cowling et al., 2020; Nassif et al., 2020; Smith-Bingham & Hariharan, 2020). Os principais desafios identificados são os problemas de fluxo de caixa, fechamento de operações, retração e diluída capacidade para expansão futura e demissão de colaboradores (Cowling et al., 2020; Fabeil et al., 2020; Harima, 2022; Omar et al., 2019; Smith-Bingham & Hariharan, 2020).

Mudanças estratégicas de conduta empresarial bem como de negócios e operações, além das pressões pela busca de novas oportunidades de redesenvolvimento são, reconhecidamente, considerados desafios cruciais para a sobrevivência e recuperação da maioria das empresas, especialmente das MPMEs (Cassia & Minola, 2012; Cowling et al., 2020; Fabeil et al., 2020; Harima, 2022; Omar et al., 2019; Parnell, 2015). Em um mercado turbulento, o reconhecimento de oportunidades podem ser fundamentais para o

desempenho, enquanto em um mercado mais tranquilo, o planejamento e outros tipos de comportamentos podem ser mais importantes para a obtenção de lucros (Herron & Robinson, 1993; Mahto & McDowell, 2018).

São inquestionáveis os benefícios de se tentar compreender o comportamento empreendedor em situações adversas (Monllor et al., 2020) e, certamente, também, analisar sua influência nas estratégias e no processo de recuperação contribui para preparar as organizações para eventos futuros. Além disso, é fundamental compreender sobre quais abordagens do CE os empreendedores mais se apoiam para a tomada de decisão em contextos de adversidades e como essas abordagens contribuem para a capacidade de recuperação dos empreendimentos (Branicki et al., 2018).

4.2.4 Capacidade de Recuperação

Em um contexto de adversidade, com ambiente de negócios turbulento e desafiante, o CE assume fundamental relevância na recuperação de empreendimentos (Branicki *et al.*, 2018). Para se recuperarem, as empresas necessitam reavaliar radicalmente suas decisões e estabelecer estratégias específicas para a continuidade de seus negócios (Mora Cortez & Johnston, 2020). Por outro lado, os efeitos circunstanciais e inesperados da pandemia podem representar uma oportunidade para empreendedores desenvolverem rapidamente produtos, processos e serviços especialmente necessários durante esse período e assim influenciar a capacidade de recuperação de seus empreendimentos (Kuckertz et al., 2020; Ratten, 2020).

A pandemia ameaçou a capacidade das organizações de conduzirem suas atividades, em especial devido às políticas sociais introduzidas como o teletrabalho e o distanciamento social (Ratten, 2020). Os choques causados por adversidades como a pandemia interrompem e destroem estruturas de produção existentes (Cowling et al., 2020; Kuckertz et al., 2020). A recuperação bem-sucedida das organizações requer a identificação de novas oportunidades e caminhos para o desenvolvimento e crescimento dos empreendimentos. Um fator chave nesse processo de recuperação é a capacidade de o empreendedor explorar oportunidades e criar novos negócios (Bishop & Shilcof, 2017).

Regiões caracterizadas por uma forte cultura empreendedora, com indivíduos empreendedores exibindo comportamentos como proatividade, autonomia, inovação e características como: flexibilidade, perseverança, e, especialmente, resiliência, podem apresentar melhores condições para se envolver em um processo de recuperação bem

sucedido após adversidades (Asemokha et al., 2019; Cowling et al., 2020; Welter & Smallbone, 2011).

As pesquisas relacionadas à capacidade de recuperação têm se concentrado na resiliência, descrevendo-a como a capacidade de se adaptar, responder e recomeçar após adversidades. Em princípio, considerada uma condição pessoal (como experiência de negócios ou gênero) e compreendida como um traço de personalidade que reflete flexibilidade para adaptação a eventos de cunho emocionais (Genet & Siemer, 2011). Um indivíduo resiliente é identificado por alguns autores como engenhoso, robusto, otimista, perseverante e com alta motivação (Ayala & Manzano, 2014; R. Fisher et al., 2016).

A resiliência também é compreendida como um processo dinâmico para enfrentar incertezas (Sutcliffe & Vogus, 2003). Por esse ângulo, a resiliência é interpretada como um sistema comportamental em que uma entidade (indivíduo, unidade ou organização) interpreta e responde a novos desafios a partir de atitudes, sentimentos, expectativas, cujas possibilidades de respostas são derivadas de experiências anteriores, como, por exemplo, adaptação (Sutcliffe & Vogus, 2003). Para alguns autores, a resiliência pode ser um comportamento aprendido e desenvolvido ao longo do tempo (Vries & Shields, 2006; Luthans et al., 2007).

Outros estudos concentram seus esforços na compreensão da resiliência organizacional, descrevendo-a como a capacidade de resposta, adaptação e transformação em resposta a situações adversas repentinas (Verreynne *et al.*, 2018). A resiliência é constantemente identificada como uma característica desejável para empresas que buscam se recuperar e se adaptar frente a choques exógenos, crises ou outras situações adversas (Kantur & Iseri-Say, 2012; Linnenluecke & Griffiths, 2015; Sutcliffe & Vogus, 2003).

A habilidade para processar contratempos relevantes pode ser particularmente importante para organizações empreendedoras, muitas enfrentam consequências de choques externos e crises internas, dentre elas, mudanças de produtividade, esgotamento de recursos ou estresse no quadro de funcionários (Gill et al., 2012; Graham, 2007). Estas definições são as adotadas neste estudo. Como as organizações, sobretudo as MPMEs, sobrevivem às adversidades e, contra todas as probabilidades, prosperam, é particularmente importante investigar, e a resiliência pode explicar alguns desses casos (Bhamra et al., 2011; Limnios et al., 2014; Linnenluecke & Griffiths, 2015).

É fundamental compreender o contexto e como as MPMEs reagem aos impactos das adversidades (Bhamra, 2015; Doern, 2016; Parnell, 2015), não obstante, poucas são as pesquisas com foco específico nas respostas das MPMEs às crises internas ou adversidades externas e em como se deu o processo de recuperação organizacional após os impactos das adversidades (Doern, 2016; Herbane, 2010).

A compreensão dos fatores que influenciam a capacidade de recuperação dos empreendedores frente às incertezas de situações adversas, especialmente como as surgidas com a COVID-19, são de interesse tanto de pesquisadores quanto de formuladores de políticas públicas, preocupados em melhorar a resiliência das economias locais, bem como dos próprios empreendedores, apreensivos para recuperar seus empreendimentos após o evento de crise (Bishop, 2019; Krishnan et al., 2022; McKibbin & Fernando, 2020; Tartarin et al., 2021).

É certo que a crise da COVID-19 causou impactos em todo mundo, e que rigorosas políticas governamentais de resposta e enfrentamento necessárias foram adotadas para conter a doença e resguardar a economia e os empreendimentos (Ratten, 2021). Também é fato que a pequena quantidade de evidências disponíveis para acadêmicos, formuladores de políticas públicas e, principalmente, praticantes (empreendedores) (Cowling et al., 2020; Fabeil et al., 2020; Nassif et al., 2020; Omar et al., 2019), sobre como enfrentar um evento da magnitude da COVID-19, dificulta a recuperação destes empreendimentos.

Países em todo mundo adotaram políticas públicas de mitigação dos impactos econômicos da crise e é fundamental compreender quais medidas foram adotadas, sendo certo que o apoio governamental é fundamental no enfrentamento e recuperação de situações adversas (Cowling et al., 2020; Fabeil et al., 2020; Omar et al., 2019). Desta forma, é fundamental a investigação dos impactos de uma pandemia como a COVID-19, bem como compreender quais as medidas governamentais adotadas para minimizar os impactos negativos da crise, (Baldwin & Weder di Mauro, 2020; Cowling et al., 2020; Omar et al., 2019).

4.2.5 Políticas Governamentais de Apoio e Enfrentamento da COVID-19

Com a propagação da pandemia da COVID-19, atendendo às recomendações da Organização Mundial da Saúde (OMS), a maioria dos países adotaram medidas de contenção, mitigação ou mesmo supressão do vírus. Em diferentes graus, tais medidas criaram impactos recessivos nas economias nacionais, especialmente em função da

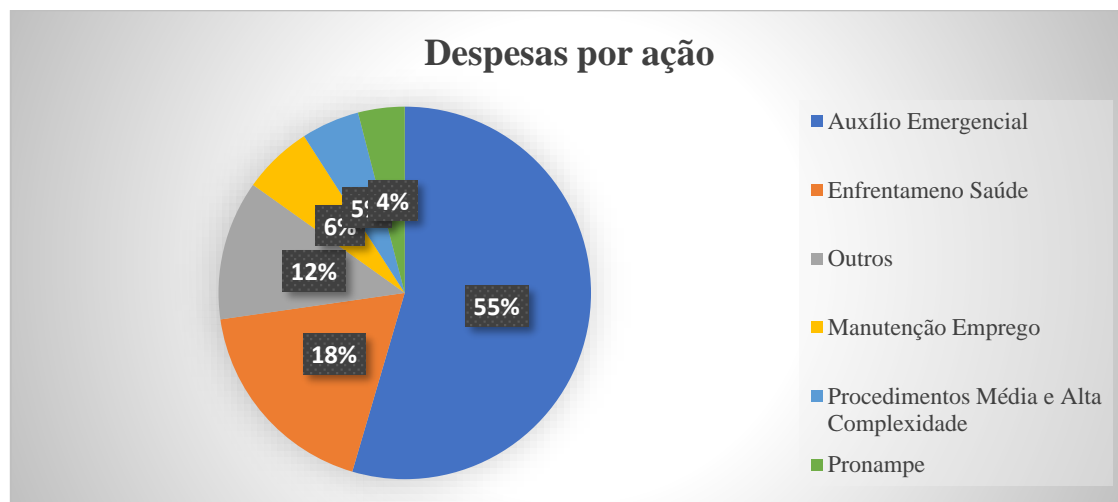
quebra de cadeias globais de produção e consumo, geradas com as restrições de movimento causadas pelas medidas de mitigação (Baldwin & Weder di Mauro, 2020; Krishnan et al., 2022; The Economist, 2020).

O perfil das políticas econômicas de enfrentamento à pandemia da COVID-19 é nitidamente assimétrico entre países desenvolvidos, emergentes e subdesenvolvidos (FMI, 2020; Krishnan et al., 2022). Entre pacotes de maior ou menor intervenção econômica governamental, estão países com políticas fiscais, monetárias e creditícias ativas. Países desenvolvidos com pacotes mais robustos como Estados Unidos US\$ 2 trilhões (6,3% PIB), Alemanha €750 bilhões (12% do PIB) e a Inglaterra £390 bi (17% do PIB) (Cochrane & Fandos, 2020).

Contudo, muitos países criaram pacotes econômicos mais modestos para apoiar famílias, trabalhadores e organizações em uma lógica de “conta-gotas”, é o caso por exemplo de países como Espanha e França, que estão ofertando, respectivamente até € 100 bilhões (8% do PIB) e € 300 bilhões (12,5% do PIB) para empresas, porém com um elevado volume de garantias para empréstimos (BÉNASSY-QUÉRÉ et al., 2020). E países emergentes tiveram pacotes mais tímidos, como é o caso do Brasil (FMI, 2020; The Economist, 2020).

No Brasil em 2020 foram previstas distribuições de R\$ 815,5 bilhões (US\$ 156,8 bilhões) (11,4% do PIB). Por meio do portal da transparência do governo brasileiro em setembro de 2022, foi possível evidenciar o detalhamento dos recursos federais destinados ao combate da pandemia da COVID-19 realizadas por ação até 2021 (Figura 4.1).

Figura 4.1 - Despesas realizadas por ação até 2021 no enfrentamento da COVID - 19



Fonte: Elaborado pela autora com base no Portal da transparência (2022).

Essa distribuição foi destinada a três grupos principais: a) saúde para conter a pandemia; b) manutenção de empregos; c) população mais vulnerável (World Bank, 2021). Evidentemente que a maior parte dos recursos foram destinados às áreas da saúde e no apoio à população mais vulnerável. Cerca de 10% da receita foi destinada aos auxílios diretamente ligados ao setor produtivo. Dentre os programas de apoio às empresas, destacam-se:

- a) Auxílio Emergencial - benefício financeiro destinado aos trabalhadores informais, microempreendedores individuais (MEI), autônomos e desempregados;
- b) Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda - oferece medidas trabalhistas, quando houver acordos entre trabalhadores e empregadores nas situações de redução proporcional de jornada de trabalho e de salário; e suspensão temporária do contrato de trabalho;
- c) Programa Vamos Vencer - com medidas de apoio ao setor produtivo como adiamento no pagamento de impostos e flexibilização trabalhista;
- d) Integralização de cotas no Fundo Garantidor De Operações (FGO) - para o Programa Nacional de Apoio as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE) para empréstimos com condições especiais de aprovação e taxas reduzidas.

A Medida Provisória (MP) nº 975 de 20 de maio de 2020 instituiu o Programa Emergencial de Acesso a Crédito, em que o governo federal previu injetar até R\$ 20 bilhões no Fundo Garantidor para Investimentos (FGI), que é administrado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (Ministério da Economia, 2022).

Cada um dos programas instituídos pela MP 975/2020 possuía regras próprias. Tanto os programas de linha de créditos destinados à microempreendedores individuais (MEI), microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), quanto os recursos do Programa Nacional de Apoio à Microempresa e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE). E, conforme Lei 13.999/2020, poderiam ser utilizados para quaisquer atividades empresariais, como capital de giro isolado ou associado e investimentos (Ministério da Economia, 2022).

Ademais, a MP 975/2020 permitiu que o FGO avalizasse até 100% do valor de cada operação de crédito garantida e determinou que as instituições bancárias públicas como Banco do Brasil (BB) e Caixa Econômica Federal (CEF), que operassem com o PRONAMPE, não deveriam cobrar a comissão pecuniária (remuneração embutida nos empréstimos para cobrir o risco assumido pelo FGO). Os bancos privados que aderissem ao PRONAMPE iriam emprestar os recursos, enquanto o governo garantiria a operação (Ministério da Economia, 2022).

As PMEs poderiam entrar em contato com o banco de sua preferência e o Fundo Garantidor para Investimentos (FGI), por meio do BNDES, avalizaria a operação solicitada por empresas com receita bruta entre R\$ 360 mil e R\$ 300 milhões. Em contrapartida, as empresas não poderiam reduzir seu quadro de funcionários e os recursos emprestados não poderiam ser utilizados para distribuição de lucros e dividendos entre os sócios. Além disso, empresas condenadas por trabalho infantil ou análogo à escravidão não foi permitido a acesso ao crédito pela MP 975/2020 (Ministério da Economia, 2022).

Além das medidas econômicas adotadas pelos governos, medidas de restrição de movimento foram adotadas na maioria dos países com o intuito de conter a doença (Cowling et al., 2020; Fabeil et al., 2020). No Brasil, nesse quesito, houve divergências entre o discurso do Presidente da República, que defendia o isolamento social vertical (isolamento somente de pessoas infectadas ou suspeitas de contaminação pelo vírus) por meio da promulgação da Lei nº 13.979/2020 e o que determinavam alguns Governadores de alguns estados da federação, que estabeleciam o isolamento horizontal, (para toda a população, com exceção das atividades consideradas essenciais). Dessa forma, coube ao Supremo Tribunal Federal (STF), a decisão que determinou que a decisão pelo tipo de isolamento estipulado à população caberia aos estados (Morais et al., 2020).

Diversos estados criaram decretos de enfrentamento à pandemia. Estados como Maranhão e São Paulo, em muitas cidades, especialmente nas capitais, São Luís (SLZ) e São Paulo (SP), optaram pelo isolamento horizontal. Contudo SLZ foi a primeira capital do Brasil a decretar *Lockdown* (bloqueio total), por meio do Decreto Nº 35.785/2020. Tal fato ocorreu mediante intervenção do Ministério Público (MP), por meio da Ação Civil Pública nº 0813507-41.2020.8.10.0001, em função do alto número de casos e da falta de leitos nos hospitais para atender à população doente (Morais et al., 2020). São Paulo, posteriormente, também precisou decretar *lockdown* em alguns períodos, mas sem intervenção do MP, por decisão do próprio Governador (Decreto nº 64.879, 2020).

Induzidos pelas medidas de contenção da COVID-19 (isolamento social, quarentena, *lockdown*), os bloqueios econômicos possuem potencial para colocar muitas organizações em sério risco de falência, principalmente as MPMEs. Muitas empresas tiveram de mudar seus modelos de negócios, especialmente aquelas baseadas na interação tradicional (*face to face*) para um formato *on-line*. Algumas empresas mais empreendedoras foram capazes de implementar mudanças mais rapidamente, enquanto outras possuem maiores dificuldades (Cowling et al., 2020; McKibbin & Fernando, 2020).

4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo do estudo foi analisar a influência do comportamento empreendedor nas estratégias de enfrentamento e na recuperação das MPMEs durante a pandemia da COVID-19, a partir da perspectiva *Causation* e *Effectuation*. Visto que, por meio da investigação empírica, a pesquisa buscou compreender a diversidade e complexidade das experiências de empreendedores, assim como obter informações em profundidade sobre os comportamentos, estratégias, processos e experiências dos entrevistados num contexto de adversidade, entendeu-se a necessidade de uma investigação aprofundada do fenômeno, sobretudo pelo contexto pandêmico em que ocorreu.

Dessa forma, uma pesquisa qualitativa com abordagem exploratória de caráter descritivo foi desenvolvida por meio de um estudo empírico realizado em duas etapas, combinando as respostas do questionário às entrevistas com roteiro semiestruturado. A pesquisa qualitativa permite ao pesquisador investigar as relações, compreender a realidade, reconhecer o indivíduo como sujeito, existente em meio a uma rede de relações, possuidor de valores, crenças e significados (Creswell, 2014).

Para alcançar a confiabilidade metodológica, essa pesquisa foi guiada pelos quatro critérios proposto por (Guba, 1981; Lincoln & Guba, 1990): credibilidade, confiabilidade, consistência e transferibilidade. A escolha por esses critérios considerou o caráter seminal do estudo e sua ampla citação e validação pelas pesquisas da área até os dias atuais (Ang et al., 2016; Flick, 2009; Merriam & Tisdell, 2015). Assim, os estágios que a pesquisa empírica percorreu são detalhados a seguir.

4.3.1 Instrumentos de Coleta de Dados

Para atingir o objetivo desta pesquisa, a estratégia de coleta de dados foi realizada em duas etapas, com instrumentos de coleta de dados distintos: questionário do *Google*

Forms e roteiro de entrevista semiestruturado. Ambos foram validados por três especialistas em empreendedorismo. Para Ollaik e Ziller (2012), o processo de validação dos instrumentos, além de garantir que a pesquisa qualitativa alcance seus objetivos e possua rigor metodológico, contribui com a construção do pesquisador e auxilia na geração de reflexões a respeito da pesquisa em desenvolvimento.

Após a validação dos instrumentos de coleta de dados, um pré-teste foi realizado com dois empreendedores, a fim de verificar se haveria necessidade de ajustes. O pré-teste visa minimizar erros na formatação dos instrumentos de coleta, identificando possíveis falhas ou inconsistências nas questões, além de identificar dificuldades dos entrevistados na compreensão das questões (Manzato & Santos, 2012). Nesse sentido, poucos ajustes foram necessários nas questões elaboradas e validadas pelos especialistas, por isso, não foi necessária uma segunda rodada de validação.

Na primeira etapa exploratória, um formulário do *Google Forms*, contendo doze questões de múltipla escolha e sete dissertativas (Tabela 4.1), foi criado com o objetivo de coletar informações relevantes sobre dados sociodemográficos e econômicos, a fim de evidenciar o perfil do empreendedor e de sua empresa. Além de convidar os entrevistados a assinalar dentre algumas características do comportamento empreendedor levantadas na literatura quais as cinco com que mais ele se identificava para administrar seu empreendimento.

Tabela 4.1 - Questões da primeira etapa da pesquisa

Formulário Google	
Aspecto	Questões
Perfil Empreendedor	(1) Gênero
	(2) Estado civil
	(3) Faixa Etária
	(4) Nível de escolaridade
	(5) Formação Profissional
	(6) Idade em que começou a empreender
	(7) Cinco características Comportamento Empreendedor
Perfil da Empresa	(8) Nome da empresa
	(9) Cidade do empreendimento
	(10) Ano da fundação do empreendimento
	(11) Permanece em funcionamento com a pandemia
	(12) Se não, ano de encerramento
	(13) Origem dos recursos para fundação

	(14) Setor de atividade
	(15) Segmento
	(16) Número de funcionários
	(17) Porte (IBGE)
Entrevista	(18) Aceita participar da próxima etapa pesquisa
	(19) Nome e WhatsApp para contato

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O objetivo desta etapa foi classificar os respondentes aptos a participarem da segunda etapa da pesquisa que atenderam aos seguintes critérios: empreendedores que já possuíam empreendimento ao menos seis meses antes da pandemia da COVID-19 e que permaneciam operando até o momento; e empreendedores que possuíam empreendimento ao menos seis meses antes da pandemia da COVID-19 e que não resistiram aos efeitos da crise e encerraram as atividades. Além disso, os empreendimentos deveriam atuar nas cidades de São Paulo (SP) e/ou São Luís (SLZ).

Na segunda etapa, os respondentes que concordaram em participar de uma entrevista *on-line* foram contatados e uma agenda foi criada. De acordo com Creswell (2014), a entrevista permite ao pesquisador coletar informações históricas e controlar a linha do questionamento. Além disso, é um dos instrumentos mais aplicados em pesquisa qualitativa em empreendedorismo (Javadian et al., 2020; Kitchin & Tate, 2013).

Para a segunda etapa da coleta de dados, um roteiro semiestruturado foi elaborado com 22 questões baseadas nas pesquisas de Chandler et al. (2011), Corey e Deitch (2011), Doern (2016), Faia et al. (2014), Maglakelidze & Erkomaishvili (2021), Ratten (2021) e Sobaih et al. (2021), e pode ser evidenciado na Tabela 4.2.

As entrevistas foram realizadas com um roteiro semiestruturado. Esse tipo de entrevista possibilita o surgimento de dados que não foram antecipados no desenho da pesquisa ou sugeridos pela literatura (Javadian et al., 2020). Dentre as principais vantagens das entrevistas abertas e semiestruturadas, destaca-se o índice de respostas mais abrangente. Sua elasticidade quanto à duração, também é uma importante vantagem, pois permite uma cobertura mais aprofundada sobre determinados temas (Boni & Quaresma, 2005).

Tabela 4.2 - Roteiro de entrevistas semiestruturado para empreendedores

Tópicos da pesquisa	Questões
<p>Impactos Pandemia COVID-19</p>	(1) Quais foram os principais desafios impostos pela pandemia da COVID-19 ao seu negócio?
	(2) Quais foram as principais consequências da pandemia da COVID-19 para seu empreendimento?
	(3) Quais foram as alterações no desempenho da sua empresa durante a pandemia da COVID-19? A que você atribui esse resultado?
	(4) Como as mudanças estruturais impostas pelas medidas governamentais para mitigar a pandemia da COVID-19 afetaram a sua empresa?
<p>Apoio Governamental</p>	(5) Como você classificaria as políticas de apoio governamentais (Municipal, Estadual, Federal) aos empreendedores durante a crise da pandemia da COVID-19?
	(6) A sua empresa conseguiu ter acesso a alguma dessas políticas? Quais? (sim) como foi a experiência e o quanto esse auxílio contribuiu para a manutenção do seu negócio durante a pandemia? (não) você acredita que se a sua empresa tivesse acesso a alguma dessas políticas, esse auxílio contribuiria para o enfrentamento da pandemia?
	(7) Em sua opinião, que tipo de medida poderia ser tomada pelo governo que melhorariam o desempenho do seu negócio durante a pandemia?
<p>Estratégias de Enfrentamento e Recuperação</p>	(8) Houve a necessidade de realizar alguma mudança estratégica em seu empreendimento durante a pandemia? De que tipo foram essas mudanças?
	(9) Você acredita que a sua marca e/ou a reputação da sua empresa contribuíram para o enfrentamento durante a crise da pandemia? De que forma?
	(10) A sua empresa precisou introduzir algum novo produto, processo ou serviço por causa da pandemia? Quais foram as inovações que a sua empresa foi capaz de implementar?
<p>Comportamento Empreendedor</p>	(11) Você acredita que a pandemia da COVID-19 impulsionou alguma ação específica em seu comportamento como empreendedor(a)? O que mudou em seu comportamento como empreendedor(a) com a crise da COVID-19?
	(12) Você marcou no formulário, cinco características principais com as quais você mais se identifica para administrar o seu negócio, classifique-as por ordem de importância de 1 a 5, em que 1 é a mais importante e 5 a de menor importância e me fale sobre elas. (Mostrar as características assinaladas)

Causation	(13) A sua empresa possui um plano de negócios? No ápice da crise da COVID-19 você procurou desenvolver um plano de negócios? Você procurou algum tipo de auxílio técnico? Conte-me como foi esse processo?
	(14) As estratégias que você adotou durante a crise foram diferentes daquelas que planejou ao iniciar seu negócio? Comente algumas delas.
	(15) Durante a crise da COVID-19 você conseguiu organizar e implementar processos de controle para se certificar sobre o cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos? Esses processos foram diferentes daqueles elaborados quando decidiu empreender?
Effectuation – Pássaro na mão (Experimentação)	16) O modelo de negócio atual é o mesmo desde o início do empreendimento ou você precisou testar caminhos diferentes até encontrar um modelo de negócio que funcionasse da forma ideal? Especialmente durante a pandemia, você precisou testar novos caminhos?
	(17) O produto/serviço oferecido pela sua empresa nesse momento da pandemia é bastante diferente daquele oferecido antes da pandemia?
Effectuation Perdas aceitáveis	(18) Fui cuidadoso(a) para não arriscar mais dinheiro além do que eu estava propenso a perder. Em relação a esta afirmativa você acredita que ela reflete a realidade do seu empreendimento durante a crise da COVID-19? Conte-me como estabeleceu esse cuidado.
Effectuation – Colcha de retalhos (Pré-acordo)	(19) Durante a pandemia, você buscou fazer acordos com clientes, fornecedores e outras organizações e pessoas para reduzir a chance do seu negócio dar errado? Como foi essa experiência?
Effectuation– Limonada (Flexibilidade)	(20) Fui flexível e adaptei o que me propus a fazer aos recursos que eu tinha disponível. Em relação a esta afirmativa você acredita que ela reflete a realidade do seu empreendimento durante a pandemia? Me fale sobre isso.
Effectuation – Piloto do avião (Não preditivo)	(21) Consegui obter vantagens das oportunidades enquanto elas surgiam. Em relação a esta afirmativa você acredita que ela reflete a realidade do seu empreendimento durante a pandemia? De que forma isso foi possível?
Percepção do(a) Entrevistado(a)	(22) Tem alguma coisa que você acredite ser importante acrescentar além do que foi perguntado? Fique à vontade para acrescentar.

Fonte: Desenvolvido pela autora inspirado na Escala de Chandler et al., 2011 traduzida e validada por Faia, Rosa e Machado, 2014.

4.3.2 Procedimentos de coleta de dados

Nesta primeira etapa da pesquisa, realizada com a aplicação de questionário do *Google forms*, 68 formulários foram respondidos. O questionário era finalizado, perguntando se o empreendedor aceitaria participar da próxima fase da pesquisa concedendo uma entrevista por teleconferência previamente agendada. 92,65% dos respondentes da pesquisa assinalaram aceitar participar da próxima etapa (n= 63), 4,41% assinalaram que talvez aceitariam (n=3) e 2,94% não aceitavam (n=2). Dentre os que aceitavam participar da segunda etapa, 70,59% (n=48) concederam entrevista e as análises posteriores concentram-se nas respostas destes 48 empreendedores entrevistados.

As entrevistas foram realizadas pela *internet* no período de fevereiro a abril de 2022, por meio de plataformas digitais como *Google Meet* e *Zoom*. As entrevistas tiveram duração média de 29:43 minutos. Ressalte-se que, atualmente, a *internet* tem sido um importante instrumento facilitador das pesquisas, pois permite ampliar o número de indivíduos envolvidos, promove a diversidade, em função da sua capacidade de atingir uma gama maior de participantes em várias regiões, ou mesmo países, possibilita flexibilidade aos participantes, sem falar na economia e praticidade de uso, devido aos avanços tecnológicos disponíveis a todos (Deakin & Wakefield, 2014).

Com a autorização expressa dos respondentes por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice 1), virtualmente assinado, as entrevistas foram gravadas com o programa oCam, que permite realizar gravações diretamente pelo computador e transcritas com o programa *Transkriptor* que permite a conversão da fala do entrevistado em texto, totalizando 1.413 minutos de gravação e 464 páginas de transcrição.

A interação entre o entrevistador e o entrevistado favorece as respostas espontâneas, possibilitando uma abertura e proximidade maior entre entrevistador e respondente, o que permite ao entrevistador tocar em assuntos mais complexos e delicados. Este tipo de entrevista contribui para a investigação dos aspectos afetivos e valorativos dos informantes que determinam significados pessoais de suas atitudes e comportamentos. As respostas espontâneas dos entrevistados e a maior liberdade que estes têm podem fazer surgir questões inesperadas ao entrevistador e podem ser úteis à pesquisa (Selltiz et al., 1987).

4.3.3 Público-alvo

Neste estudo, foram investigados empreendedores de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) com negócios em contextos/setores diferentes nas cidades de São Paulo (SP) e São Luís (SLZ), ambas capitais de seus Estados, respectivamente São Paulo e Maranhão. A escolha por estas cidades se deu em função do acesso da pesquisadora aos empreendedores das duas cidades, de que ambas se autointitularam capitais nacionais da vacinação contra a COVID-19 e por existirem diferenças expressivas entre elas. São Paulo situada na Região Sudeste, é a maior capital do Brasil e o estado ocupa a segunda posição no Ranking de Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) brasileiro e São Luís capital do estado do Maranhão situado na Região Nordeste do país, ocupa a 25ª posição no ranking de IDH desenvolvido pelo Atlas de Desenvolvimento Humano das Regiões Metropolitanas com dados do Censo Demográfico (IBGE) de 1991, 2000 e 2010. As principais diferenças evidenciadas entre as cidades estão demonstradas na Tabela 4.3

Tabela 4.3 Ranking de Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) d São Paulo e São Luís.

Município	Ranking dados dos Estados		Ranking dados dos Municípios				
	IDHM Estado	IDHM Estado	IDHM Município	IDHM Renda	IDHM Educação	População (2017)	PIB per capita (2016)
São Paulo/SP	2ª	0,805	23º	40º	52º	12.106.920 hab.	R\$ 37,89
São Luís/MA	25ª	0,768	57ª	82ª	27º	1.091.868 hab.	R\$ 17,36

Fonte. Elaborado pela autora com dados do Atlas de Desenvolvimento Humano das Regiões Metropolitanas com dados do último Censo Demográfico (IBGE) de 2010.

De acordo com a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, promulgada em dezembro de 2006 e atualizada pela Lei Complementar nº 147/2014, as microempresas são as que possuem um faturamento anual de no máximo, R\$ 360 mil por ano. As empresas de pequeno porte devem faturar entre R\$ 360.000,01 e R\$ 4,8 milhões anualmente para serem enquadradas nessa categoria, enquanto as médias empresas devem faturar acima de 4,8 milhões e menos que 300 milhões anuais (SEBRAE, 2020).

As empresas podem ser classificadas também em virtude do número de colaboradores, conforme definido no anuário do trabalho divulgado pelo Serviço

Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em 2019, apresentado na Tabela 4.4.

Tabela 4.4 - Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

Porte	Colaboradores - Comércio e Serviços (IBGE)	Colaboradores – Indústria (IBGE)	Faturamento (BNDES)
Microempreendedor Individual (MEI)	Até 1 empregado	Até 1 empregado	Até R\$ 81 mil anuais
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados	Menor ou igual a R\$ 360 mil anuais
Empresa Pequeno Porte (EPP)	10 a 49 empregados	20 a 99 empregados	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual R\$ 4,8 milhões anuais
Empresa Médio Porte (EMP)	50 a 99 empregados	100 a 499 empregados	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual R\$ 300 milhões anuais
Empresa Grande Porte (EGP)	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados	Maior que R\$ 300 milhões anuais

Fonte: SEBRAE-NA/ Dieese - Anuário do trabalho - 2019.

O público-alvo desta pesquisa foi selecionado por meio de mídias sociais (*Facebook, Instagram e LinkedIn*). Um *flyer* digital foi publicado convidando empreendedores que possuem ou possuíam um empreendimento desde antes da pandemia da COVID-19 (Figura 4.2). Neste *flyer* digital constava a finalidade do estudo, o nome da Universidade e o endereço digital do questionário do *Google Forms* para ser respondido.

Figura 4.2 - Flyer digital do convite para pesquisa nas redes sociais

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O processo inicial foi de auto seleção. Aqueles que se sentiam enquadrados no perfil poderiam acessar livremente o formulário, 12 empreendedores responderam o formulário. Na primeira etapa, o questionário era finalizado, perguntando se o empreendedor aceitaria participar da segunda etapa da pesquisa, concedendo uma entrevista por meio de teleconferência, que seria previamente agendada e solicitando o nome e contato de *WhatsApp*, para posterior agendamento.

Em um segundo momento, utilizou-se a seleção por bola de neve e aqueles que responderam o formulário do *Google* positivamente, aceitando conceder entrevistas, foram solicitados a indicar outros empreendedores que pudessem compor a amostra. Além disso, dentre os respondentes, havia empreendedores de escritórios de contabilidade em ambas as cidades (SP e SLZ), e, estes empreendedores a pedido da pesquisadora, indicaram alguns clientes que aceitaram fazer parte da pesquisa.

A escolha desses critérios para delimitação da amostra pode aparentemente representar uma limitação deste estudo em termos de representatividade (O’leary, 2004), contudo, o objetivo principal é compreender os comportamentos empreendedores e as estratégias de enfrentamento e recuperação da amostra selecionada, e não traçar afirmações de hipóteses generalizadas (Mason, 2010). A coleta de dados, na pesquisa qualitativa, geralmente, segue o conceito de saturação teórica (Glaser & Strauss, 2017), esse é o ponto em que novas entrevistas não acrescentam temas esclarecedores ao estudo, contudo, na pesquisa interpretativista, não existem regras específicas sobre qual deve ser o tamanho da amostra (Patton, 2002) justamente porque deve ser determinado pelas necessidades da pesquisa (Morse, 2005), como é o caso deste estudo, tendo em vista que se busca uma amostragem de influências e relações de construtos.

4.3.4 Procedimentos de análise dos dados

Com o objetivo de minimizar a probabilidade de interpretações falsas, bem como garantir a confiabilidade e validade, nesta pesquisa, foram utilizadas análises de conteúdo manual (Bardin, 2011), auxiliada por *software* computacional para análise de dados e conteúdo (Souza Neto et al., 2019). O *software* computacional para a análise de dados e conteúdo utilizado neste estudo foi o *Atlas.ti*.

A análise de conteúdo foi realizada com base nos trabalhos de Bardin (2011) e Flores (1994). Essa etapa teve o objetivo de classificar e categorizar para sintetizar e

facilitar a compreensão do conteúdo das entrevistas, reduzindo a elementos-chave, para que possam ser comparáveis. Segundo Bardin (2011, p. 280) “essa etapa deve ser conduzida considerando as seguintes fases: a) organização da análise; b) codificação; c) categorização; d) tratamento dos resultados, inferência e a interpretação dos resultados”.

Com autorização dos respondentes, as entrevistas foram gravadas e transcritas. Cada transcrição foi examinada individualmente e os dados foram organizados e codificados e, posteriormente, ponderados por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2011; Flores, 1994a). A partir do conteúdo codificado, a etapa exploratória foi iniciada com auxílio do *software* de análise de pesquisas qualitativas *Atlas.ti* (Woods et al., 2016). Os aspectos convergentes foram classificados e os dados brutos foram transformados em uma representação do conteúdo.

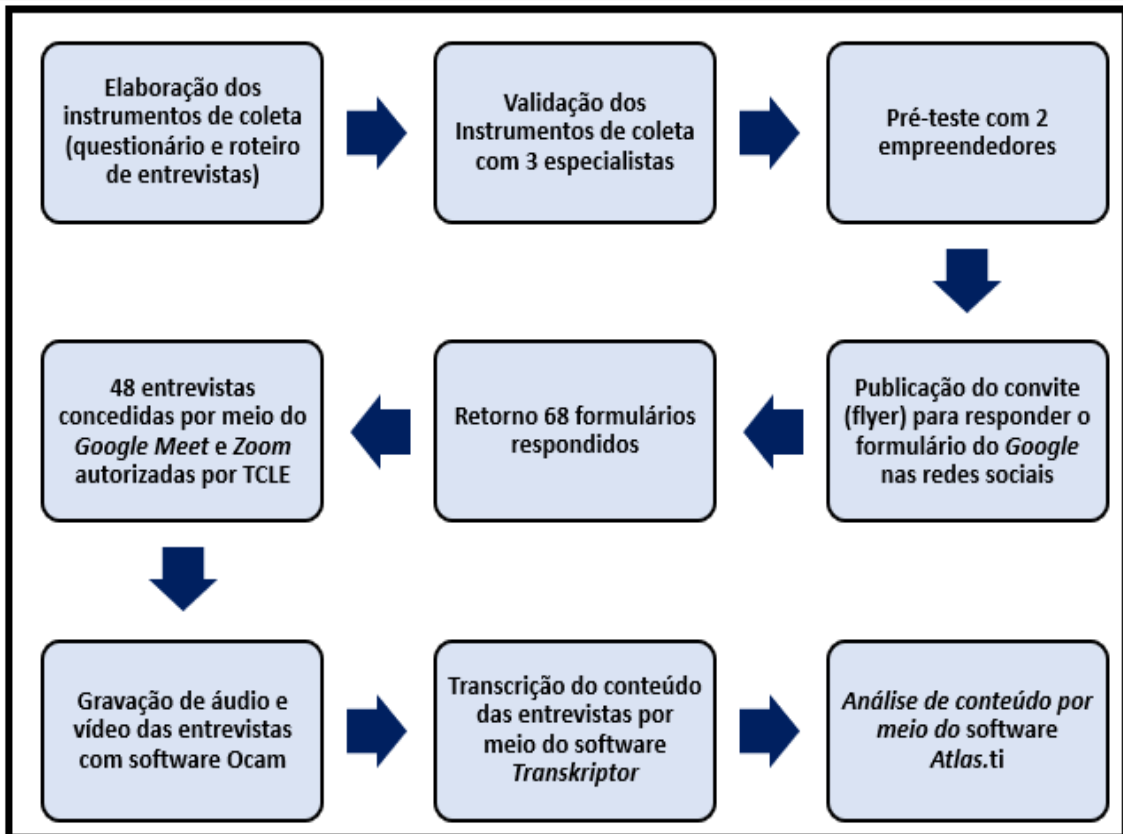
A etapa seguinte consistiu na interpretação dos dados pela pesquisadora, adotando-se uma abordagem interpretativista da narrativa do entrevistado, pois o objetivo é compreender as percepções subjetivas, a partir do indivíduo (primeira pessoa), evidenciando com isso, os comportamentos dos empreendedores e estratégias de enfrentamento e recuperação adotadas durante a pandemia da COVID-19 (Hudson & Ozanne, 1988). Essa fase exige total atenção, pois os achados são comparados e classificados conforme as categorias criadas a partir da teoria e imputadas no *software* (Woods et al., 2016).

Na primeira etapa da pesquisa, 68 formulários foram respondidos. Contudo, deste total, apenas 48 empreendedores, concederam entrevistas. As respostas do questionário do *Google Forms* foram catalogadas e analisadas em uma planilha de Excel gerada pela própria plataforma do *Google*. Como nem todos os respondentes concederam entrevistas, neste estudo, só serão apresentados os resultados das 48 entrevistas concedidas e não o resultado geral dos 68 respondentes. Na segunda etapa, o conteúdo das transcrições das entrevistas foi imputado no *software Atlas.ti*. Com o auxílio do *software*, os dados foram tratados e classificados de acordo com as categorias estabelecidas a priori com base na literatura (Bardin, 2016; Flores, 1994b), a Figura 4.3 evidencia o percurso de coleta e análise de dados percorrido no desenvolvimento da pesquisa.

Foram realizados comparativos entre os perfis dos empreendedores, as características das empresas como ano de fundação, segmento, número de funcionários, as atividades da cadeia de valor (geração, comercialização e distribuição dos produtos), o tipo de produtos fornecidos. Outras semelhanças foram analisadas como características

do ambiente de negócios, estrutura do cliente (pessoas físicas ou jurídicas), e especialmente quais foram as estratégias de enfrentamento adotadas por esses empreendedores durante a pandemia.

Figura 4.3 - Desenho metodológico de coleta e análise de dados



Fonte: Elaborado pela autora

4.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A coleta de dados da pesquisa foi pautada em seis aspectos definidos *a priori* com base na revisão da literatura: i) Perfil do Empreendedor (idade, gênero, estado civil, escolaridade, formação profissional, características do comportamento empreendedor) ii) Perfil da Empresa (porte, setor, segmento, número de funcionários, tempo de fundação, tipo de recursos utilizados na fundação); iii) impactos da pandemia da COVID-19 (desafios, consequências, alterações de desempenho, impactos das medidas de mitigação); iv) políticas de apoio governamental (auxílios durante a pandemia); v) comportamento empreendedor a partir da perspectiva da abordagem *causation* (planejamento) e *effectuation* (não preditivo) e; vi) estratégias de enfrentamento e

recuperação (deliberadas/emergentes). A seguir são apresentados e discutidos os resultados encontrados nesta pesquisa.

4.4.1 Perfil da amostra: empreendedores e empreendimentos

A primeira etapa da pesquisa teve o objetivo de levantar o perfil sociodemográfico e econômico dos 48 empreendedores respondentes e o perfil de suas empresas. Dessa forma, foi possível abreviar o tempo da entrevista proposta na segunda etapa, além de excluir empreendedores que não empreendessem nas duas cidades objetos desta pesquisa – São Paulo e São Luís, ou que não se enquadrassem no escopo da pesquisa, que delimitou que o empreendedor, para compor a amostra, deveria possuir o empreendimento ao menos seis meses antes da pandemia. O perfil sociodemográfico dos respondentes entrevistados pode ser evidenciado na Tabela 4.5.

Tabela 4.5 - Perfil sociodemográfico da amostra

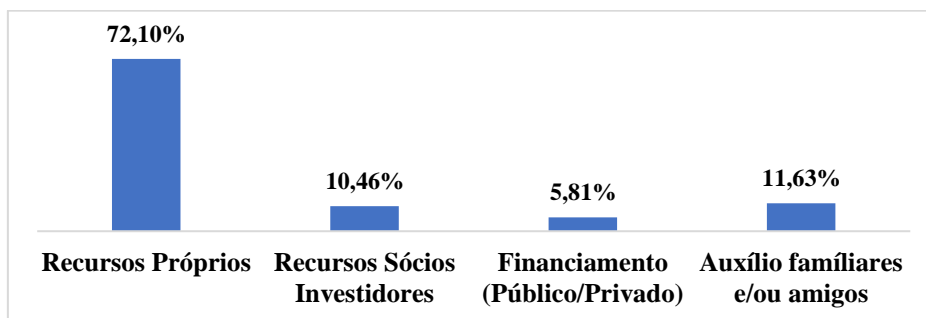
Perfil da Amostra					
Gênero	Feminino	45,83%	Cidade	São Paulo – SP	47,9%
	Masculino	54,17%		São Luís – MA	52,1%
Estado Civil	Solteiro	25%	Idade que começou a empreender	14 aos 20 anos	27,1%
	Casado	41,7%		21 aos 30 anos	41,7%
	União Estável	14,55%		31 aos 40 anos	20,8%
	Divorciado	18,75%		41 aos 50 anos	4,2%
	Viúvo	0%		Acima dos 50 anos	6,2%
Faixa Etária	18 e 29 anos	12,5%	Escolaridade	Ensino Fundamental	2,08%
	30 e 39 anos	29,17%		Ensino Médio	14,6%
	40 e 49 anos	37,5%		Técnico/Profissionalizante	4,17%
	50 e 59 anos	14,58%		Ensino Superior	31,25%
	60 e 69 anos	4,17%		Pós-Graduação (lato-senso)	41,7%
	Acima 70 anos	2,08%		Pós-Graduação (stricto-senso)	6,2%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

As formações profissionais dos respondentes foram bem variadas, dentre elas, destacam-se, Administradores de Empresas (n=11), operadores do Direito (n=7), Empresários (n=6), contabilistas (n=5), profissionais de publicidade e *marketing* (n= 5), da educação (n=4), dentre outras formações.

Os respondentes foram questionados sobre qual era a fonte dos recursos utilizados para a fundação dos empreendimentos criados. Nessa questão, podiam assinalar mais de uma alternativa. A maior parte dos empreendimentos desta pesquisa foi fundado com recursos próprios e as principais fontes de recursos podem ser evidenciadas na Figura 4.4.

Figura 4.4 – Recursos para fundação da empresa



Fonte. Dados da pesquisa (2022)

Uma parte dos empreendimentos foi fundada com mais de uma fonte de recursos (45,83%), como, por exemplo, recursos próprios e auxílio de familiares e amigos, ou recursos próprios e de sócios investidores.

No formulário, os respondentes também foram questionados acerca do porte das empresas, de acordo com a classificação da Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, promulgada em dezembro de 2006 e alterada pela Lei Complementar nº 147/2014 a Tabela 4.6 evidencia o porte das empresas respondentes.

Tabela 4.6 - Porte das empresas respondentes

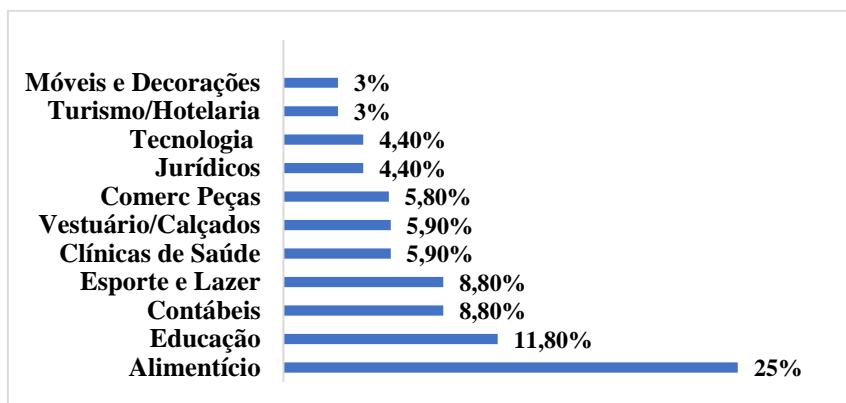
Porte	Comércio e Serviços	Indústria	Faturamento	Número de empresas respondentes
Microempreendedor Individual (MEI)	Até 1 empregado	Até 1 empregado	Até R\$ 81 mil anuais	16,2%
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados	Inferior ou igual a R\$ 360 mil anuais	39,7%
Empresa Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados	Até R\$ 4,8 milhões anuais	39,7%
Empresa Médio Porte (EMP)	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados	Maior que R\$ 4,8 milhões até R\$ 300 milhões	4,4%
Empresa Grande Porte (EGP)	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados	Maior que R\$ 300 milhões anuais	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2022) de acordo com a classificação da Lei Complementar 147/2014.

Além do porte, os respondentes foram questionados acerca do número de funcionários que a empresa possuía. Esses números variaram de 0 a 200 funcionários. As

empresas respondentes variavam também em relação ao setor de atividade e segmentos dos empreendimentos. A maioria das empresas que compuseram esta amostra eram do setor de serviços (60%) e comércio (37%), uma pequena parcela de empresas eram do setor de indústrias (3%). As empresas eram de segmentos diversos que podem ser evidenciados dos por meio do Figura 4.5.

Figura 4.5 - Segmentos das Empresas



Fonte. Dados da pesquisa (2022)

4.4.2 Impactos da Pandemia

O surto de coronavírus COVID-19 é uma tragédia que afetou bilhões de pessoas no mundo e ainda vem afetando, embora em menores quantidades após a vacinação. Além dos impactos negativos à saúde, a COVID-19 impôs também impactos negativos à economia global, indústrias, corporações e especialmente às micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) (Fabeil et al., 2020).

Por isso, o terceiro aspecto analisado nesta etapa da pesquisa está relacionado aos impactos da pandemia da COVID-19. Para levantar tais dados, neste item, quatro perguntas foram realizadas com o intuito de identificar: a) os principais desafios impostos pela pandemia aos negócios; b) as principais consequências da pandemia ao empreendimento; c) quais foram as alterações de desempenho e a que os empreendedores atribuíam esse resultado; d) como as mudanças estruturais impostas pelas medidas governamentais para mitigar a pandemia da COVID-19 afetaram a empresa. A Tabela 4.7 evidencia os resultados da primeira questão, ou seja, os principais desafios relatados pelos empreendedores entrevistados, abaixo representados por E1, E2 e assim sucessivamente.

Tabela 4.7 - Principais desafios impostos pela pandemia aos empreendimentos

Desafios	São Paulo	São Luís
Restrições (bloqueios, isolamento social, <i>lockdown</i>)	E1; E20; E,21; E26;	E6; E9; E11; E22; E23; E25; E33; E34; E36; E44; E46; E47
<i>Home Office</i>	E31; E38; E42	E11; E19; E22; E23; 28; E44; E46
Manter e Captar clientes	E5; E38; E10; E30	E11; E12; E16; E25; E28
Identificação de oportunidades	E15; E27; E31; E38; E48;	E19; E32; E43
Incerteza e insegurança com futuro	E1; E35;	E33; E43; E45
Dificuldades Financeiras	E10; E27	E29; E34
Crescimento e Aumento Demanda	E17; E38; E48	E32;

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Dentre os esforços governamentais para resguardar a saúde pública, estão as restrições e controles de movimento (isolamento e distanciamento social, confinamento, *lockdown*). Contudo tais esforços causaram impactos sem precedentes (Cowling et al., 2020; McKibbin & Fernando, 2020). Empreendedores têm experimentado fechamento ou cancelamento de negócios, dificuldades de captação de clientes, redução de receitas, aumento do endividamento em vários setores em virtude das restrições de movimento (Fabeil et al., 2020; Kuckertz et al., 2020).

Os achados desta pesquisa evidenciaram que, embora boa parte dos empreendedores entrevistados reconheçam a importância e necessidade dos esforços governamentais de prevenção e controle da disseminação da doença por meio dos decretos de restrição de movimentação (bloqueios, *lockdown*, quarentena confinamentos, distanciamento social e movimentação limitada), a maior parte deles destaca como o principal desafio tais restrições de movimento (n=20), conforme relatos a seguir:

“O *lockdown* mesmo foi o ponto crítico porque nós fomos obrigados a ficar dentro de casa. Então, como eu trabalho com atendimento ao público, então, eu fiquei com a loja rodando com minha operação do meu custo fixo, né, sem receita. Isso aí, praticamente, parou nossa atividade.” (E6.SLZ)

“Os bloqueios, porque o nosso ramo de atividade, ele tem que ter contato físico com a pessoa, com a peça que ele traz pra gente. É muito difícil você trabalhar via *WhatsApp*. Eu acho que o pior desafio foi esse.” (E21.SP)

Embora alguns respondentes não citem diretamente as restrições de movimento como principal desafio, alguns deles destacaram que *home office* (10), manutenção e captação de clientes (9) e dificuldades financeiras (4) foram os principais desafios e os relacionaram às restrições de movimento (Fabeil et al., 2020; Kuckertz et al., 2020), conforme relatos:

“O maior desafio realmente foi captar clientes, desenvolver clientes, ter mais clientes ou ter clientes durante a pandemia, com as restrições de isolamento. Foi um desafio bastante grande.” (E5.SP)

“Eu acho que o principal, e não é segredo pra ninguém, é com certeza o financeiro. A gente não tinha dinheiro e, se a gente perdesse os alunos, a gente não ia ter mesmo nem futuramente. E, depois, o segundo foi tentar manter os alunos”. (E10_SP)

“Trabalhamos muito com a questão presencial. Até em decorrência das limitações que a atividade da advocacia impõe. Então, a captação do cliente, a própria produção dos serviços internos e as audiências e todas as situações que envolvem a advocacia. Então, eu acredito que o maior desafio mesmo foi a questão da virtualização, o *home office*.” (E11.SLZ)

“Nós trabalhamos prestando serviço ao público, né? A pandemia acarretou o fechamento. São Luís foi a primeira capital a decretar o *lockdown*, o que inviabilizou a prestação de serviço, ou seja, nós não conseguíamos num primeiro momento, é, vender. Nós precisávamos captar, e o fechamento da cidade inviabilizou isso. Esse foi o nosso principal desafio.”(E16.SLZ)

“De primeira, assim de cara, como todo mundo sabe, a questão financeira que abalou bastante, né? Não tinha movimento, tava cheio de restrições né? (E34.SLZ)

“Foi essa mudança de trabalho remoto, né? Que a gente, num belo dia, a gente tava todo mundo presencial, conversando, reuniões na lousa e vai prum caminho, é tudo remoto, como é que ficaria a comunicação, a visão estratégica?” (E38.SP)

A pandemia da COVID-19 tem sido classificada como a crise mundial mais recente, que afetou todos os setores da economia e trouxe desafios para boa parte das empresas. Contudo seus impactos ainda são indeterminados (Cowling et al., 2020; Fabeil et al., 2020). Incertezas e inseguranças com o futuro foram relatadas por alguns empreendedores como o principal desafio:

"A incerteza, fica a dúvida dos clientes, vai voltar e não vai voltar, como que a gente vai fazer? E a gente não tinha como responder. A gente não sabia um futuro, até quando vai ficar. (E1.SP)

“O desafio principal foi a incerteza, a gente não saber como lidar ou como iria ser, né?” (E33.SLZ)

“Aceitar o que estava por vir, porque, até então, eu achei que fosse dias. Depois, eu achei que fosse um mês, e depois foram meses, chegou a dois anos e ainda, né, estamos atravessando. Eu acho que o meu maior desafio foi querer aceitar a situação de insegurança.” (E35.SP)

“primeiro foi a insegurança e o desconhecimento, né? Nós não sabemos a dimensão do que seria a pandemia. Nós, é, assustou todo mundo. Então, de um dia pro outro, praticamente tudo fechado, todo mundo com medo, um vírus desconhecido, mortal, né? E isso, assim, assusta a gente, né? (E45.SLZ)

A maior parte dos ramos de negócios relata reflexos negativos, no entanto algumas empresas conseguiram identificar demandas e oportunidades desencadeadas pela crise

pandêmica (Fabeil et al., 2020). Relatos dos entrevistados evidenciam empresas que identificaram oportunidades, cresceram e obtiveram aumento da demanda em virtude da crise pandêmica:

“Aí, pra mim, na minha área de contabilidade, está muito bom. Estou trabalhando demais. Na verdade, eu nunca trabalhei tanto, foi uma demanda muito grande.” (E17.SP)

“foi evoluindo, evoluindo, evoluindo, evoluindo e foi uma coisa assim, que, de repente, eu estava trabalhando sete dias por semana, dezesseis horas por dia. E aí surgiu a oportunidade da gente ter um espaço físico. (E27.SP)

“Na verdade, o meu negócio ele aumentou porque o meu negócio. É, ele se move contra a maré. Quando as pessoas estão desempregadas e estão passando por alguma dificuldade econômica, elas buscam o meu negócio... pra complementar ou gerar uma renda.” (E32.SLZ)

“a pandemia potencializou o nosso crescimento e a gente não imaginava que seria isso. Nos quatro primeiros meses da pandemia, a gente cresceu uns 500% mais ou menos.” (E38.SP)

“Nós temos 2 marcas, e uma das marcas, vamos falar de 2020 para 2021, ela cresceu 400%, então, no geral, não nos impactou, mas foi um desafio. A gente sofreu muito com falta de insumos. Ela poderia ter crescido muito mais, mas, no final de 2020, nós tivemos falta de plástico. Então, nós não tínhamos tampa.”(E48.SP)

Os impactos da pandemia da COVID-19 nas atividades de negócios das MPMEs em todo o mundo são enormes. Embora políticas governamentais rigorosas para conter a doença sejam fundamentais, a maioria das MPMEs está exposta aos efeitos negativos da pandemia, seja em um curto ou longo prazo. De acordo com Omar et al (2019), os principais obstáculos são os problemas de fluxo de caixa, quebra das cadeias de suprimentos, fechamento da operação, retração e diluída capacidade das empresas para expansão futura e, demissão de trabalhadores (Cowling et al., 2020; Fabeil et al., 2020; Harima, 2022; Omar et al., 2019; Smith-Bingham & Hariharan, 2020).

Os achados desta pesquisa evidenciaram que os desafios impostos pelas restrições de movimento causados pelas medidas de mitigação da pandemia trouxeram aos entrevistados consequências positivas e negativas. Como consequências negativas, destacam-se a queda das vendas e do faturamento (n=15), perda de clientes, bem como dificuldade na captação e manutenção destes (n=10), fechamento temporário de estabelecimentos (n=4) em casos extremos, até mesmo falência de alguns negócios (n=2), aumentos dos custos com insumos e mão de obra (n=3), atraso no crescimento das empresas (n=2) e demissão de colaboradores (n=2). Esses resultados são congruentes com os encontrados por Omar et al. (2019) e podem ser evidenciados nos relatos a seguir:

“meu faturamento diminuiu bastante mesmo, foi bem simbólico mesmo. Aí eu tive que fazer demissão porque não tinha demanda de clientes e tal.”(E4.SP)

“as consequências foram a queda de receita. Eu tive uma queda de 80% do meu faturamento.” (E6.SLZ)

“Então, nós perdemos muitos alunos, então, essa foi a maior dificuldade, porque como que você dá aula *on-line* para bebês?” (E.8.SP)

“Consequência foi as portas da empresa ter fechado. E não tinha como entrar renda. em função do distanciamento social né?...Então, com as portas da empresa fechada não há faturamento, né? Por que, efetivamente, a gente precisava de clientes, né? E nessa condição, a nossa principal preocupação foi com os funcionários, como eles iriam receber o salário?” (E9.SLZ)

“é a questão financeira... matrículas a gente não fez. E isso durou quatro, cinco meses, né? Ficamos sem matrícula nenhuma. Fora a perda de alunas novas... que entraram em janeiro e fevereiro que não continuaram porque tinham acabado de entrar né? (E10.SP)

“a principal foi a questão da dificuldade de prospecção de clientes que acabou impactando nas vendas, caíram bastante.(E12.SLZ)

“com a continuidade da pandemia, nós tivemos que reduzir o quadro de colaboradores, chegando a desligar quase 80% do quadro de colaboradores.”(E16.SLZ)

“um aumento de custo muito alto. A inadimplência maior com quem ficou e muitas negociações.” (E26.SP)

“A gente ficou sem a receita ativa, né? Só com receita passiva de planos antigos. a gente não consegue fazer venda durante a pandemia, né? Mas o grande, um grande ônus dessa pandemia foi justamente essa, o fechamento da unidade do Calhau...” (E28.SLZ)

“a principal consequência foi eu fechar a porta e ter que desligar a empresa. Até que a gente conseguiu num primeiro fechamento manter, organizar as coisas. Só que o segundo fechamento, ele já deixou as pessoas mais desconfiadas, né?” (E30.SP)

Evidentemente, que a pandemia da COVID-19 gerou não somente desafios para os empreendedores, mas também oportunidades (Donthu & Gustafsson, 2020; Haeffele et al., 2020). Enquanto algumas empresas estão lutando para sobreviver, outras encontraram oportunidades e estão prosperando (Harima, 2022). Alguns dos entrevistados relataram consequências positivas com a pandemia. Dentre os relatos, destacam-se, aumento da demanda, das vendas e faturamento (n=7), maior visibilidade da marca com uso de mídias sociais e crescimento com adoção de vendas *on-line* (n=2), contratação de novos colaboradores (n=2) e alguns entrevistados relataram oportunidades de captação de clientes advindos da concorrência (n=2).

Além disso, alguns entrevistados relataram como consequência da pandemia a necessidade de reestruturações nos negócios (n=28), como por exemplo, mudanças de público-alvo, ajustes no modelo de negócios (presencial para virtual e síncrono),

reestruturação no escopo de suas atividades (implementação de novos produtos e entregas delivery); adoção de vendas por meio de mídias sociais e implementação de *e-commerce*.

“a consequência principal foi vender pela *internet*, foi a gente se adaptar à questão das redes sociais. Buscar as plataformas. Buscar o *e-commerce*. Buscar novas formas de se adaptar ao mercado digital” (E25.SLZ)

“consequência foi que meu negócio cresceu porque eu criei uma estrutura de trabalho *on-line*, o que me abriu assim outras portas.” (E36.SLZ)

“Na pandemia, nós abrimos a loja física. A gente começou com uma funcionária. Hoje, a gente tem duas funcionárias fixas do quiosque, um profissional que faz a gestão das redes sociais. Ele é *freelancer*. E outra que é diarista que trabalha na nossa matriz.” (E40.SLZ)

Os impactos de uma crise como a da pandemia da COVID-19 podem variar de acordo com os tipos de atividade empresarial, tamanho, porte e recursos de propriedade (Cassia & Minola, 2012; Omar et al., 2019). A Tabela 4.8 evidencia os impactos da pandemia no desempenho financeiro das empresas entrevistadas.

Tabela 4.8 - Desempenho financeiro das empresas entrevistadas

Desempenho	SP	SLZ
Aumentou	E3; E15; E17; E20; E27; E39;	E19; E32; E36; E46
Diminuiu	E1; E4; E7; E8; E10; E13; E14; E24; E26; E30; E35; E40; E41; E42;	E6; E9; E11; E12; E16; E22; E25; E28; E29; E31; E33; E34; E38; E44; E45; E47
Manteve	E2; E5; E21; E37; E48	E18; E23; E43;

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A maioria dos entrevistados relatou terem tido queda no faturamento (62,5%). Essa diminuição variou de empresa para empresa com quedas relatadas de 20% a 80%. Cerca de 16,5% dos entrevistados conseguiram manter o desempenho de suas empresas em meio à crise e 21% da amostra obtiveram aumento no desempenho de seus empreendimentos, conforme relatos a seguir:

“o desempenho financeiro ficou equivalente, um pouco abaixo do que já vinha acontecendo, né? Porque acabaram vindo outros alguns clientes também no período, né? Então, ficou na média, vamos dizer assim, né? Não ficou ruim nem bom.” (E5.SP)

"as consequências foram a queda de receita. Eu tive uma queda de 80% do meu faturamento.” (E6.SLZ)

“durante muito tempo, a gente sangrou. Então quando houve a volta do setor eh vieram com todas as restrições, na época a gente começou com 70% da capacidade total do estabelecimento num horário determinado pelo governo, no horário comercial, inviável para um bar. Então, pra gente foi muito difícil, caiu mais de 70%.” (E15.SP)

“Ó, eu posso te falar é que aumentou 60% o meu faturamento.” (E20.SP)

“a gente tá há dois anos trabalhando com pelo menos uns 20% negativo.” (E26.SP)

“a gente conseguiu crescer aí uns 300%, 400% porque aumentamos mix de produtos pra ser ofertados...inserimos a plataforma de *marketplace*” (E27.SP)

“o meu negócio, na verdade, ele cresceu por volta de 30%.” (E32.SLZ)

“sendo bem real, ela teve um impacto, caiu, digamos assim, em torno de uns 30% no bruto,”(E44.SLZ)

“Caiu, eu acho que 80%. Isso porque eu tentei até vender em outro lugar, porque, se não, tinha zerado.” (E47.SLZ)

Uma adversidade como a pandemia da COVID-19 põe em risco o funcionamento e desempenho de um empresa (Cowling et al., 2020; Kuckertz et al., 2020). A turbulência desta crise impactou os empreendimentos desta amostra de formas distintas e a Tabela 4.9 evidencia os impactos da pandemia da COVID-19 apontados pelos entrevistados.

Tabela 4.9 - Impactos da pandemia da COVID-19

Impactos	São Paulo	São Luís
Queda de vendas e faturamento	E4; E7; E10; E13; E14; E26; E35; E48	E6; E9; E11; E12; E18 E25; E28; E29; E33; E34; E37; E47
Implementação <i>Home Office</i>	E2; E3; E5; E8; E10; E14; E17; E24; E26; E31; E38; E42	E11; E16; E19; E22; E23; E43; E46
Uso de mídias sociais	E5; E8; E10; E13; E14; E15; E20; E26; E32; E35;	E9; E12; E22; E25; E33; E37; E44;
Perda de clientes e dificuldade na captação e manutenção de clientes	E1; E4; E8; E10; E13; E26; E42	E12; E16; E29; E44;
Esforços manter colaboradores	E2; E10; E14; E31; E42; E48	E36; E43; E45
Reestruturação do negócio	E2; E14; E15; E24; E26	E19; E28; E40; E46
Precisei reduzir preços	E8; E10; E20; E39	E12; E16; E22; E45
Crescimento, aumento da demanda, vendas e faturamento	E3; E15; E20; E27; E38;	E19; E36; E46
Adoção de vendas on-line	E2; E27; E39	E25; E33; E36; E44
Contratações novos funcionários	E27;	E9; E19; E35; E40; E43; E46;
Implementação <i>Delivery</i>	E15; E21; E27	E6; E33; E46
Demissões	E2; E3; E4; E10; E26	E16; E28
Fechamento temporário e redução de filiais	E24; E26;	E9; E16; E22; E28
Falência	E1; E30	
Atraso no crescimento da empresa	E5; E48;	E12; E16; E23;
Aumento dos custos	E20; E26; E48	E44; E45
Dificuldade no pagamento de impostos	E1; E8	
Aumento Produtividade	E3; E17; E31	E19
Adoção de rígidos protocolos de higiene	E1;	E9; E28; E33
Preocupação colaboradores	E38; E14;	E36;

Captação concorrente	clientes do	E25; E45;
Incremento de novos produtos		E31
		E44

Fonte: Dados da pesquisa (2022), extraídos com Atlas ti.

O fato é que empreendedores em todo mundo têm experimentado fechamento ou cancelamento de negócios, dificuldades de captação de clientes, redução de receitas, aumento do endividamento em vários setores em virtude das restrições de movimento (Cowling et al., 2020; Fabeil et al., 2020; Harima, 2022; Krishnan et al., 2022; Kuckertz et al., 2020). No Brasil, esse cenário não é muito diferente (Silva et al., 2020). Nesta pesquisa, a maior parte das empresas entrevistadas relatou ter sofrido impactos negativos que podem comprometer seu desempenho, como: queda de vendas e faturamento (41,66%); perda ou dificuldade na captação e manutenção de clientes (22,92%); necessidade de redução de preços (16,67%); demissões de colaboradores (12,5%); fechamento temporário ou redução de filiais (12,5%); aumento dos custos de produção; atraso no crescimento da empresa (10,42%); falência (4,17%) e dificuldades no pagamento de tributos (4,17%).

Embora eventos de crise como a pandemia sejam geralmente entendidos como um fenômeno crítico, principalmente pelo alto nível de incerteza, e que normalmente impacta negativamente o desempenho das empresas (Kuckertz et al., 2020; Ratten, 2021), alguns empreendedores desta amostra relataram como principais impactos, fatores positivos como: crescimento, aumento da demanda, das vendas e do faturamento (16,67%). Outras mencionaram a necessidade de contratação de novos colaboradores (14,58%), aumento da produtividade da equipe (8,33%) e a possibilidade de captação de clientes da concorrência (4,17%).

A literatura sobre empreendedorismo costuma ressaltar a capacidade de indivíduos empreendedores de identificar oportunidades onde outros enxergam caos, e destacam que essa capacidade é, especialmente, aplicável em ambientes caracterizados por incertezas, mudanças e escassez de recursos (Branicki et al., 2018; Welter & Smallbone, 2011). Em meio a um evento tão raro, inesperado como a COVID-19, diversas alterações no funcionamento das empresas devem ser adotadas e a velocidade com que os empreendedores detectam essa necessidade pode ser um importante diferencial na recuperação de seus empreendimentos (Cassia & Minola, 2012; Kuckertz et al., 2020; Sobaih et al., 2021).

Nesta pesquisa, alguns dos principais impactos relatados pelos entrevistados estão relacionados às mudanças adotadas pelas empresas, tais como: implementação do trabalho em *home-office* (39,58%); a adoção do uso de mídias sociais (35,42%); reestruturação do modelo de negócios (18,75%); adoção de vendas *on-line* (14,58%); implementação de entregas por *delivery* (12,5%) e adoção de rígidos protocolos de higiene e sanitização (8,33%), como forma de garantir o retorno da demanda.

Além disso, alguns impactos estão relacionados aos colaboradores das empresas. Embora a literatura cite o desemprego como uma das principais consequências da pandemia (Cowling et al., 2020; Fabeil et al., 2020; Haeffele et al., 2020; Omar et al., 2019) e, de fato, este tenha sido um dos impactos verificados nesta pesquisa (n=14,58%), também foi possível verificar um esforço dos empreendedores em manter o quadro de colaboradores (18,75%), mesmo quando havia a possibilidade de desligá-los. Como pode ser evidenciado nos relatos a seguir:

“eu me reuni com eles e disse: é, eu não sei como eu vou fazer, eu só não vou demitir ninguém. Foi o meu pacto com eles: eu não vou demitir, doa a quem doer, não vou demitir. Eu vou tirar de onde não sei o que que tem, mas não vou demitir porque eu sabia que a preocupação deles era igual a minha.” (E36.SLZ)

“nosso esforço e nosso empenho foi em manter os funcionários da melhor maneira possível, ainda mantendo com cesta básica tudo pra não desamparar. Para não cortar pessoas... porque a recepcionista não foi necessária, estava todo mundo *home*, a faxineira não foi necessária..., motorista não tinha mais necessidade. Então, esse amparo que a gente tentou dar pros funcionários... ainda que nós seguramos funcionários até um ano e tem funcionário que nós seguramos dois anos sem trabalhar.” (E42.SP)

“Não, graças a Deus, eu consegui manter todos, né? Porém, eu diminuí a carga horária, né? Cheguei a dar férias pra uns que não tinham necessidade, mas eu consegui manter todos.” (E37.SLZ)

Os achados desta pesquisa, evidenciaram que a maior parte das empresas que compuseram a amostra deste estudo enfrentaram múltiplos obstáculos no enfrentamento da crise causada pela pandemia da COVID-19 (Cowling et al., 2020; Fabeil et al., 2020; Harima, 2022). A literatura destaca que, em meio à eventos adversos como uma crise deste porte, o apoio governamental é fundamental para a sobrevivência e recuperação das empresas, especialmente as MPMEs (Cowling et al., 2020; Haeffele et al., 2020; Krishnan et al., 2022; Sobaih et al., 2021). Desta forma, o quarto aspecto, analisado nesta etapa da pesquisa, está relacionado à percepção e acesso dos empreendedores quanto às políticas governamentais de apoio econômico e financeiro no enfrentamento da COVID-19.

4.4.3 Percepções do apoio governamental (auxílios durante a pandemia)

As diversas medidas governamentais, para contenção e mitigação do surto pandêmico, provocaram impactos para as empresas, especialmente as MPMEs (Donthu & Gustafsson, 2020; Haefele et al., 2020; Krishnan et al., 2022). Para atenuar os custos sociais, psicológicos e econômicos causados pelo vírus, governos em todo o mundo criaram programas econômicos de enfrentamento da pandemia da COVID-19 (Haefele et al., 2020). O perfil destas políticas econômicas em resposta à pandemia, nitidamente, foi diferente entre países desenvolvidos, emergentes e subdesenvolvidos (FMI, 2020). As respostas à pandemia se concentraram em maior parte no apoio às MPMEs por meio de subsídios e empréstimos com o objetivo de minimizar os impactos econômicos da pandemia (Baldwin & Weder di Mauro, 2020; Donthu & Gustafsson, 2020; Harima, 2022; Omar et al., 2019).

No Brasil, algumas políticas governamentais (federais, estaduais e municipais) de apoio às empresas foram criadas. No âmbito federal, os principais programas, voltados para as empresas, concentravam-se em garantia de renda mínima às MEIs (Auxílio Emergencial); empréstimos com taxas reduzidas (PRONAMPE); subsídios à folha de pagamento (Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda) em contrapartida à manutenção dos empregos; e adiamento no pagamento de impostos e flexibilização trabalhista (Programa Vamos Vencer) (Ministério da Economia, 2022).

A pesquisa evidenciou que as MPMEs que compuseram esta pesquisa foram fortemente afetadas pela crise pandêmica (Donthu & Gustafsson, 2020; Omar et al., 2019). Os empreendedores, incertos sobre o futuro, e diante dos desafios impostos pela pandemia em sua maioria (91,6%), necessitaram de apoio externo de políticas públicas no enfrentamento da crise (Bartik et al., 2020; Cowling et al., 2020). Contudo muitos relataram dificuldades no acesso a tais políticas de apoio (78%), em especial, ao empréstimo com taxas reduzidas do PRONAMPE (75%), seja pelo excesso de burocracia, pelos critérios de elegibilidade ou mesmo pela falta de provisionamento garantido àqueles que atendiam aos critérios de elegibilidade, pois, apesar de atenderem a estes critérios, não conseguiam obter o empréstimo no agente financeiro. Alguns relatos podem ser evidenciados a seguir:

“Agora, empréstimos, PRONAMPE, a gente tentou e não consegui. É, a impressão que a gente tinha é de que esse dinheiro já estava direcionado pra algumas pessoas. E que esse dinheiro caia no banco e já ia pra algumas empresas porque na semana que era disponibilizado o dinheiro pra empréstimo. A gente ia atrás do banco e já não

tinha mais o dinheiro. Já tinha acabado a verba do banco. E a gente tentou em três bancos diferentes. E mesmo assim, a gente não conseguiu em nenhuma das vezes que a contabilidade falou pra gente. Olha, vamos tentar, e a gente não conseguiu. Então, a única coisa que a gente realmente teve acesso e foi fácil de conseguir foi o afastamento do funcionário.” (E10.SP)

“Eu acho que essa ajuda de custo seria muito importante que não houve. Uma distribuição melhor, né? Menos burocrática, né? E eu recebi carta da receita federal que eu tinha direito (PRONAMPE). O faturamento estava tudo OK. Mas cheguei no banco e não tinha nada. Recebi avisos, você imagina que vai ter uma verba garantida, né? Pra tua empresa, né?” (E17.SP)

Os empreendedores que relataram ter conseguido acesso ao PRONAMPE (23%), mencionaram que o programa contribuiu para a manutenção dos colaboradores e foi fundamental para o enfrentamento da crise e manutenção do negócio (Bartik et al., 2020; Cowling et al., 2020), os relatos podem ser evidenciados a seguir:

“...esse programa do governo de bancar os salários por garantia dos empregos foi fundamental na permanência da nossa operação. E, também o programa de ajuda que se chama PRONAMPE, também né? Ele fez com que também a gente não afundasse... fez com que a gente estabilizasse nossa operação.” (E6.SLZ)

“Nós usamos aquela medida provisória que permitiu a redução (jornada), o afastamento... onde o governo ajudou com o percentual (salários) e isso foi muito importante pra gente, né? A gente precisou também entrar com empréstimo do PRONAMPE, ...e foi algo que ajudou bastante, né?” (E26.SP)

“Sem faturamento e ainda segurando o funcionário sem trabalhar... eu não poderia deixar de pegar o PRONAMPE porque como eu estava perdendo o cliente, porque estavam fechando empresa, eu não posso correr esse risco. Virei a madrugada no Itaú. Você vê, olha, eu não acho que seja a melhor taxa, entendeu? Mas veja bem, eu trabalho com provisão.”(E42.SP)

“...mas quem estava em casa, a gente conseguiu ter esse subsídio do governo foi essencial, né? Pra que a gente pudesse trabalhar nisso, essa linha do PRONAMPE ajudou bastante também, né? Ela deu uma força, deu um fôlego. A gente precisou pegar um capitalzinho de giro lá que ajudou bastante a gente, né? Dentro desses aspectos, a gente teve uma ajuda importante”.(E28.SLZ)

Embora muitos entrevistados tenham relatado dificuldades no acesso às políticas públicas, em especial às de empréstimo, e tenham classificado as medidas como insuficientes (80%), boa parte dos entrevistados relataram ter conseguido acesso ao Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda que subsidiava parte da folha de pagamento em contrapartida à manutenção dos empregos (56%) e o Programa Vamos Vencer (33%) de adiamento no pagamento de impostos e flexibilização trabalhista (Ministério da Economia, 2022). Contudo destacam que os benefícios deveriam ter sido estendidos por um período maior, tendo em vista a continuidade da pandemia e das medidas de mitigação por um longo período, distribuído em várias fases. Ainda assim,

alguns entrevistados mencionaram que o acesso foi muito importante no enfrentamento e para manutenção do negócio e dos colaboradores.

“para os funcionários (subsídios), é, foram adequadas né? Agora, para a empresa, é, infelizmente nós não tivemos nada, né? ... E te falo com sinceridade que, se não fosse essa adequada forma que o governo encontrou pra subsidiar né? O salário dos colaboradores, é, até hoje eu acredito que eu estaria pagando o salário pra eles, né?” (E9.SLZ)

“Eu acredito que foi fundamental (subsídio)...pra que a loja hoje estivesse aberta, né? Eles foram fundamental... eu sou muito grato, né?...Naquele momento, foi de fundamental importância.” (E25.SLZ)

Quando questionados sobre que tipo de medidas políticas poderiam ter sido tomadas pelo governo que melhorariam o desempenho de seus negócios durante a pandemia, as respostas foram as mais variadas possíveis. As sugestões se concentraram em cinco aspectos principais: i) financeiros – maior disponibilidade de empréstimos, garantia de acesso aos elegíveis, maior prazo de subsídio de salários para funcionários afastados; ii) tributários – isenção ou redução da carga de tributos durante a crise, refinanciamento de dívidas; iii) operacionais - desburocratização do acesso aos empréstimos, critérios objetivos de elegibilidade aos empréstimos financeiros, políticas de repressão da informalidade, melhores critérios na definição de serviços essenciais, maior flexibilização do isolamento social; iv) políticos - redução dos conflitos políticos entre Governo Federal e Estados, mitigação da polarização e judicialização das medidas de enfrentamento; v) saúde - antecipação das vacinas e melhores condições de saúde para a população.

Ao que se pode constatar, o advento de uma crise com as proporções da pandemia da COVID-19 coloca as empresas frente a frente com as dificuldades advindas das mudanças. Especialmente nesse período em que as MPMEs se tornaram mais frágeis financeiramente, sem apoio externo, torna-se mais difícil decidir quais caminhos percorrer rumo à recuperação (Cowling et al., 2020; Krishnan et al., 2022). Pesquisas mostraram que o acesso a políticas públicas de apoio em situações de crise impactam nas decisões estratégicas dos empreendedores (Bartik et al., 2020; Ratten, 2021; Sobaih et al., 2021).

Tendo em vista que o apoio governamental impacta as decisões estratégicas (Bartik et al., 2020; Ratten, 2021; Sobaih et al., 2021), que o comportamento empreendedor é um antecedente causal da estratégia e dependendo das circunstâncias pode afetá-las materialmente, modificando-as. (Anderson et al., 2014, 2019; Haselhuhn

et al., 2011), na próxima subseção deste trabalho, serão estabelecidas as relações entre o comportamento empreendedor durante a crise e em quais abordagens da teoria *causation* e *effectuation* eles mais se apoiaram, para, em seguida, analisar quais estratégias de enfrentamento foram adotadas pelos empreendedores da amostra.

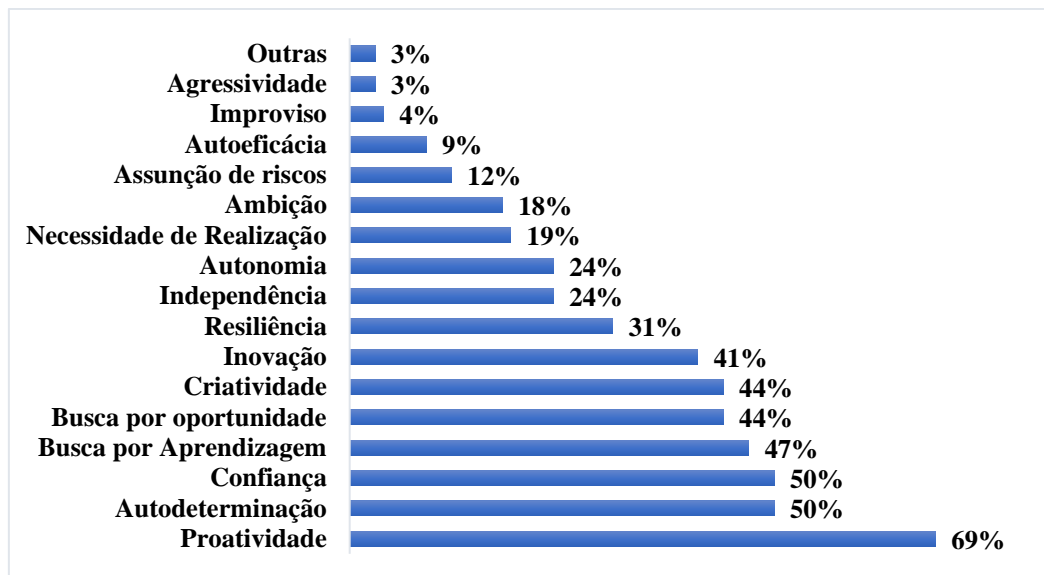
4.4.4 Comportamento Empreendedor: abordagem *Causation* e *Effectuation*

Nesta etapa da pesquisa, os objetivos foram identificar quais comportamentos empreendedores mais se manifestaram nos entrevistados durante a pandemia e identificar se os empreendedores se apoiaram mais em abordagens *causation* (planejamento) ou *effectuation* (não preditivas) para superar a crise. Para isso, o roteiro de entrevista possuía três blocos de questões classificados em comportamento empreendedor, abordagem *causation* e abordagem *effectuation*, que serão explicitados a seguir.

4.4.5 Comportamento Empreendedor

Os respondentes foram convidados a assinalar no formulário do *Google*, dentre algumas características do CE levantadas na literatura, cinco principais com as quais eles mais se identificavam para administrar seu negócio. A Figura 4.6 evidencia as características mais assinaladas pelos respondentes.

Figura 4.6 - Características do Comportamento Empreendedor Assinaladas



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Várias são as características evidenciadas na literatura como principais características do CE. Asemokha et al. (2019); Covin e Slevin (1990); Dess et al. (2003)

e; Saini e Moon (2014) destacam a capacidade de inovação, proatividade, resiliência e assunção de riscos na busca de novas oportunidades e na criação de novos negócios. Krueger, 2007 e Shane et al., 2003 destacam autonomia, autodeterminação, autoeficácia. Kirkley (2016) sugere independência, criatividade, ambição e ousadia, enquanto Henrekson e Sanandaji (2014); Lumpkin e Dess (1996) destacam autonomia e agressividade como características do CE.

Foi possível evidenciar que as respostas dos empreendedores são congruentes com já estabelecido na literatura e perceber que proatividade, autodeterminação, confiança, busca por oportunidades, criatividade, busca por aprendizagem, inovação, resiliência, autonomia e necessidade de realização foram as dez características mais citadas pelos respondentes na primeira etapa da pesquisa.

Além disso, na entrevista, os respondentes eram convidados a classificar em ordem de importância, as cinco características assinaladas por ele no formulário digital de 1 a 5. A Tabela 4.10 evidencia essa classificação.

Tabela 4.10 - Ordem de relevância das características do Comportamento Empreendedor

Característica	Ordem de Importância					Total Citações
	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	
Confiança	9	6	3	2	4	24
Resiliência	9	3	3	2	2	19
Proatividade	8	10	7	3	2	30
Inovação	7	2	3	4	4	20
Autodeterminação	4	2	5	10	4	25
Busca por aprendizagem	4	5	3	3	8	23
Busca por oportunidades	2	3	8	6	5	24
Necessidade de realização	2	1	1	3	2	9
Autonomia	1	1	3	3	2	10
Independência	1	0	1	5	2	9
Assunção de riscos	1	1	2	1	1	6
Criatividade	0	10	5	2	6	23
Ambição	0	1	1	2	2	6
Autoeficácia	0	1	2	1	1	5
Improviso	0	2	0	0	2	4
Agressividade	0	0	1	1	1	3
Total de respondentes	48	48	48	48	48	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

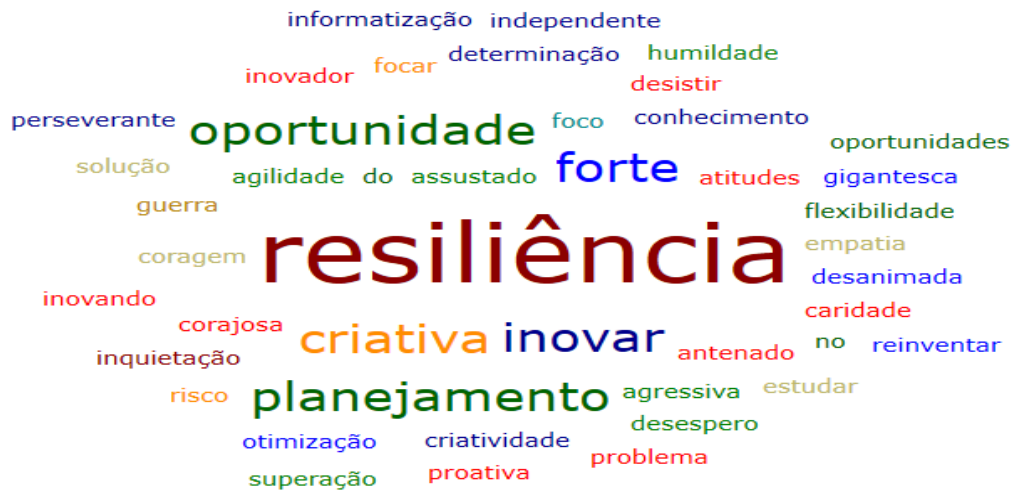
Assim, foi possível identificar quais características do CE os entrevistados julgaram ser mais relevantes. Esses achados permitiram estabelecer um conceito de comportamento empreendedor com as cinco principais características classificadas pela amostra, que foram respectivamente: confiança, resiliência, proatividade, inovação e autodeterminação. Os achados desta pesquisa são parcialmente congruentes com as características destacadas por Asemokha et al. (2019); Covin e Slevin (1990); Dess et al. (2003) e; Saini e Moon (2014), exceto em relação à busca por oportunidades que, embora 44% dos entrevistados a tenham marcado como uma das características do CE que mais se identificavam para administrar seus negócios, apenas dois entrevistados a consideraram como a mais importante com 24 citações no geral; e assunção de riscos que na amostra foi citada por apenas 12% da amostra e apenas um entrevistado a classificou como característica mais importante com 6 citações no geral.

Esses resultados também são congruentes em parte com a definição de CE adotadas por Krueger, 2007 e Shane et al., 2003 que destacaram autonomia, autodeterminação, autoeficácia como principais características do CE. Na amostra utilizada neste estudo, autodeterminação foi identificada como a segunda característica do CE, com a qual os empreendedores mais se identificavam para administrar seus negócios, uma vez que 50% da amostra indicaram autodeterminação como uma das características principais, contudo apenas 4 empreendedores a indicaram como a mais relevante, com 25 citações no geral.

Embora proatividade tenha sido assinalada por 69% da amostra, apenas 8 entrevistados a consideraram como a principal característica. Em contrapartida, confiança foi citada por 50% da amostra como uma das características com que mais se identificavam para administrar seu negócio, enquanto resiliência foi indicada por 39,6%. Ambas, confiança e resiliência foram as características do CE mais citadas como a principal com a qual os entrevistados (9) mais se identificam para administrar seu empreendimento, com 24 e 19 citações no geral, respectivamente.

Os empreendedores foram questionados se acreditavam que a pandemia da COVID-19 havia impulsionado alguma ação específica em seu comportamento empreendedor, o que havia mudado no comportamento deles como empreendedores, com a pandemia, e uma nuvem de palavras foi criada com o *software* Atlas.ti, a partir das respostas obtidas conforme Figura 4.7.

Figura 4.7 – Mudanças no comportamento empreendedor relatadas pelos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do Atlas.ti

Como pode ser evidenciado na nuvem, a palavra mais utilizada pelos empreendedores para indicar qual ação de seu comportamento empreendedor foi impulsionada pela COVID-19 foi resiliência. A literatura relaciona a resiliência à capacidade de recuperação do indivíduo ou da empresa de se adaptar, responder e recomeçar após adversidades (Asemokha et al., 2019; Ayala & Manzano, 2014; Cowling et al., 2020; R. Fisher et al., 2016). Esse resultado é congruente com pesquisas anteriores que estabeleceram a resiliência como um dos comportamentos que indicaram melhores condições dos empreendedores em processos de recuperação bem sucedidos após adversidades (Asemokha et al., 2019; Cowling et al., 2020; Welter & Smallbone, 2011).

Muitas foram as mudanças de comportamento destacadas pelos empreendedores, que emergiram da análise realizada com o Atlas.ti. Os empreendedores relataram se sentirem mais fortes após a crise, mais criativos e inovativos, propensos a buscar oportunidades em meio ao caos (Branicki et al., 2018; Welter & Smallbone, 2011). Outros destacaram a importância de buscar conhecimento e aprendizagem para lidar com situações adversas futuras e relataram terem adotado um comportamento mais planejador depois da crise.

Alguns empreendedores relataram terem mudado traços de sua personalidade de cunho emocionais, como: solidariedade, empatia, perseverança, esses resultados são congruentes com a pesquisa de Genet e Siemer (2011) que destaca que capacidade de recuperação está relacionada à resiliência, que pode ser compreendida como um traço de personalidade que reflete flexibilidade para adaptação a eventos de cunho emocionais.

Além disso, Ayala e Manzano (2014) e Fisher et al. (2016) sugerem em suas pesquisas que um indivíduo resiliente costuma ser engenhoso, robusto, otimista, perseverante e com alta motivação e que tais características podem influenciar sua capacidade de recuperação.

Sarasvathy (2001a; 2001b) destaca que para explorar e superar contingências, os empreendedores baseiam sua tomada de decisão em heurísticas cognitivas (esquemas mentais) e abordagens lógicas. De acordo com a autora, em situações de crise, geralmente, as incertezas reduzem a eficiência do planejamento e, nessas situações, as abordagens de *effectuation* tendem a propiciar resultados melhores (Sarasvathy, 2001a, 2001b). Com base nisto, este estudo buscou identificar em quais abordagens os empreendedores mais se apoiaram para superar a crise causada pela pandemia da COVID-19.

4.4.6 Comportamento Empreendedor na abordagem *Causation* e *Effectuation*

A teoria *causation* e *effectuation*, desenvolvida por Sarasvathy (2001a; 2001b; 2008), descreve duas abordagens distintas do CE na tomada de decisão: a *causation* consistente com as estratégias deliberadas (planejadas) em que o empreendedor escolhe os efeitos e busca os meios específicos. Em contraste com a *effectuation*, mais consistente com as estratégias emergentes (não preditivas) que consiste em escolher os meios para criar efeitos particulares diante das circunstâncias (Chandler et al., 2011).

O plano de negócios (PN) é destacado por Chandler et al (2011) como um exemplo de ferramenta institucional em consonância com a abordagem *causation*. Na entrevista, os empreendedores eram questionados se possuíam um PN ou procuraram desenvolver um, durante a pandemia, ou mesmo procuraram auxílio técnico durante a crise:

“Já tinha (plano de negócios), quando eu comecei a agência, eu fiz um curso no Sebrae e na pandemia a gente fez uns cursos no SEBRAE também. Procuramos, me ajudaram muito... foi como se fosse agora uma situação de guerra entendeu?” (E7.SP)

“Sim (plano de negócios), a própria empresa que nós contratamos, ela nos deu esse suporte e nós fizemos essa implantação e ela nos trouxe resultados significativos. (E6.SLZ)

Além disso, os empreendedores foram questionados se as estratégias adotadas durante a crise foram diferentes daquelas que planejaram ao iniciar seu negócio; e, por fim, se durante a crise da COVID-19 conseguiram organizar e implementar processos de

controle para se certificarem sobre o cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos e se esses processos foram diferentes daqueles elaborados quando decidiram empreender:

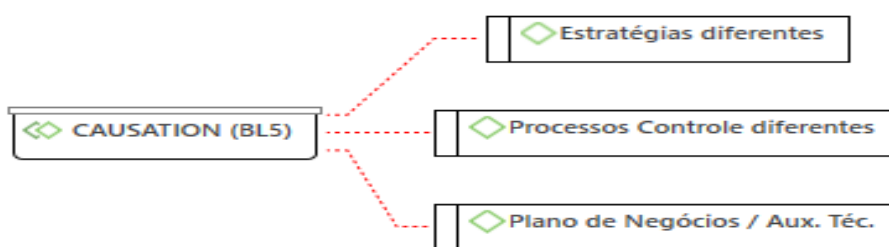
“a gente já tinha um plano de negócios. A gente refez o plano de negócio umas três vezes, né? Não porque a gente queria, porque a situação estava fazendo com que isso tivesse acontecendo. A gente não achou que ia durar mais do que três meses. Então, por uma questão obrigatória, a gente teve que rever. A gente revia mês a mês. A gente reviu no meio da pandemia. A gente começou a rever dia a dia.” (E14.SP)

“Na verdade, a gente buscou aprimorar um plano de negócio já existente. É, nós buscamos entender como funcionava o mercado. Como foi tudo muito novo, então, ninguém sabia efetivamente. O que a gente buscou foi discutir com pares o momento que todos estavam passando e buscar melhores soluções. A gente não tinha precedentes.” (E16.SLZ)

“Porque a gente tem um processo de controle diário. Então, todos os dias a gente tem reunião pra ver como é que foi o resultado do dia anterior. Então, é um negócio meio recorrente assim. Então, com certeza, mas não por causa da pandemia, tá? Deixar claro porque, assim, é um modelo muito de *startup*, de acompanhar e ver se está gerando resultado aquelas ações dos planos que a gente tem mapeado. Não adianta nada ter um plano e não acompanhar. E aí dá ruim.” (E38.SP)

A partir das respostas deste bloco, os empreendedores que possuíam um plano de negócios em suas empresas, buscaram auxílio técnico para elaborá-lo ou conseguiram organizar instrumentos de controles e predição foram classificados como empreendedores *causation* (Figura 4.8) (Chandler et al., 2011; Sarasvathy, 2001a).

Figura 4.8 - Blocos de questões que definiam os empreendedores *causation*



Fonte: Elaborado pela autora com base em Chandler et al. (2011); Faia et al. (2014) e Sarasvathy (2001a).

Nesta pesquisa, 39,58% dos entrevistados foram classificados como Empreendedores *Causation*, pois responderam positivamente à maioria das questões deste bloco da entrevista. Os demais (60,42%) foram classificados como Empreendedores *Effectuation*, pois relataram não possuir nenhum tipo de planejamento durante a pandemia. Foram agindo conforme as circunstâncias surgiam, sem qualquer pretensão preditiva (Chandler et al., 2011; Sarasvathy, 2001a, 2001b; Smolka et al., 2018).

Poucos empreendedores relataram ter buscado auxílio técnico durante a crise. A maior parte dos entrevistados que mencionou ter buscado algum tipo de apoio externo

profissional, relatou que buscou auxílio com escritórios de contabilidades, especialmente, na tentativa de buscar acesso às políticas públicas disponibilizadas pelo governo federal e as informações relacionadas aos decretos municipais de restrição de movimento. Garcia (2021) constatou em seu estudo que os escritórios de contabilidade foram bastante procurados durante a pandemia e que a maior parte das empresas extintas durante esse período, não possuíam acompanhamento recorrente de seus contadores e que os escritórios de contabilidade buscaram soluções para a continuação das atividades empresariais de seus clientes.

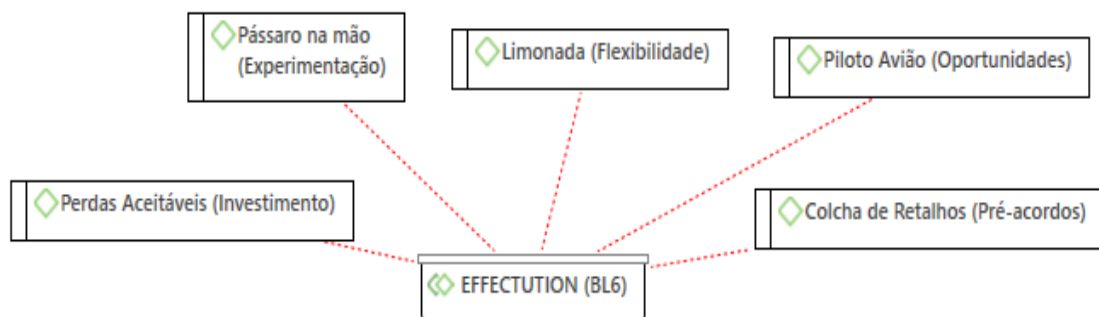
“na verdade, uma consultoria contábil, né? Tem uma pessoa que cuida, que ele também ajuda a gente a fazer os fluxos de caixa, né? Acho que se a gente não tivesse essa consultoria, principalmente eu que sou mais técnico, ia ser complicado né?” (E28.SLZ)

Além disso, alguns mencionaram buscar auxílio junto ao Sebrae e grupos de empreendedores no mesmo ramo de negócios como forma de *benchmarking* das melhores práticas e estratégias adotadas por seus pares, já que a pandemia como evento de Cisne negro não possuía parâmetros a serem seguidos (Kuckertz et al., 2020):

Ah, completamente perdida, né? Foi como se fosse agora uma situação de guerra entendeu? No começo, assim, o SEBRAE ajudou na parte administrativa. O que o SEBRAE falou a gente fez.” (E7.SP)

Na abordagem *effectuation*, o processo decisório tem seu *start* a partir da avaliação dos recursos disponíveis, para posteriormente estabelecer objetivos. Essa abordagem possui cinco princípios: pássaro na mão (experimentação), perdas acessíveis, colcha de retalhos (pré-acordos), limonada (flexibilidade) e, piloto do avião (controle não preditivo)(Chandler et al., 2011; Dew et al., 2009; Sarasvathy, 2001a, 2001b; Sarasvathy & Dew, 2005) (Figura 4.9).

Figura 4.9 - Princípios da Effectuation



Fonte: Elaborado pela autora com Atlas.ti, com base em Sarasvath (2001a).

No princípio da experimentação (pássaro na mão), o empreendedor começa um novo projeto com os meios que ele dispõe no momento, para, então, criar novos efeitos (Chandler et al., 2011; Sarasvathy, 2009). Durante a pandemia, os meios mudaram para a maioria das empresas. Boa parte dos empreendedores entrevistados relatou que precisou testar novos caminhos durante a pandemia. Muitos precisaram pivotar seus modelos de negócios ou realizar ajustes em produtos e serviços, em função das restrições de movimento impostas pelas medidas de mitigação da pandemia (Bartik et al., 2020; Kuckertz et al., 2020; Smolka et al., 2018):

“Precisamos testar diversos caminhos e diversas formas de atuar pra que a gente pudesse se adaptar ao que o cenário nos apresentava. O cenário mundial nos apresentava. Mudou, alterou completamente” (E11.SLZ)

“eles são novos caminhos. Antes, a gente tinha um norte muito específico. A gente precisou abranger outras perspectivas, novos grupos de clientes, por exemplo.” (E22.SLZ)

“Ah, estamos testando ainda. Não é o mesmo, mas a gente continua testando. Você sabe? Eu acho que, eu acho que tem bastante coisa que a gente aprendeu.” (E26.SP)

Focar nos recursos disponíveis, segundo Sarasvathy e Dew (2005), ajuda a resolver a dúvida sobre quais informações ponderar no processo decisório, já que o ser humano possui limitações de racionalidade. O questionamento foco do princípio “pássaro na mão” é: que efeitos consigo criar com os meios que possuo? E, a partir disso, estabelecer no princípio seguinte (perdas aceitáveis), quanto de recursos o empreendedor está disposto a investir, ainda que possa perder.

Para Sarasvathy (2001a, 2001b), estabelecer esse limite permite ao empreendedor que ele atue sem grandes preocupações quanto a possíveis perdas. Foi possível perceber entre os entrevistados que a maioria teve muito cuidado para não arriscar mais do que estava propensa a perder. Quando questionados a esse respeito, a maior parte dos entrevistados mencionou estratégias financeiras para redução de custos e despesas, como meio de minimizar as perdas:

“E aí nós pensamos, bem, a gente tem X pra investir. Será que nós vamos conseguir realmente? Então, não vamos comprar tantas coisas. Então, os pedidos não eram grandes, mas vamos torcer e acreditar, né? Que o retorno financeiro vai vir, então a gente, sim, realmente, teve esse cuidado, essa cautela e não, é, colocar muito, com medo da incerteza do retorno, que o momento era de simples e puramente de incertezas. A gente não tinha nenhuma certeza. (E12.SLZ)

“revisando os contratos, é, não fazendo gastos desnecessários, não fazendo investimentos que não fosse efetivamente dentro do CAPEX e daí por diante.” (E16.SLZ)

“a gente tomou um cuidado muito grande pra que a gente não usasse o nosso dinheiro, a gente usasse só aquilo que a gente tinha posto de reserva.” (E24.SP)

Por outro lado, tivemos dentre os respondentes, alguns que relataram não terem sido tão cautelosos nesse sentido, realizaram investimentos, pois identificaram oportunidades em meio à crise (Branicki et al., 2018; Welter & Smallbone, 2011), e apostaram nelas:

“como eu te falei, a gente percebeu a necessidade, a oportunidade, teve que entrar logo de maneira intuitiva: agindo. Eu diria que era uma oportunidade. O problema para um, se tornou oportunidade pra gente. Mas a gente não parou pra verificar essa questão. Entendeu? Um cuidado, né? Pra isso, entendeu? A gente sabia que, na verdade, seria uma oportunidade de aumentar mais ainda, né? É a questão do lucro, mas a gente não teve esse cuidado, não.” (E19.SLZ)

“Pois é, mais ou menos porque no período da pandemia foi o período que eu mais investi ainda, né? Porque eu vi a demanda que ia surgir. Eu via que não era balela. Pensei assim: cara por conta dessa pandemia, muita gente vai precisar de um apoio psicológico, muita gente vai precisar de médicos e tal. Então, pode-se dizer que não. Não fiquei com medo, não fiquei cuidadoso, viu? Aí que eu quis mais ainda (investir). (E37.SLZ)

Em uma situação de crise como da COVID-19, esse princípio pode ser particularmente relevante, pois, segundo os estudos de Sarasvathy, os empreendedores, dentro da lógica *effectual*, tendem a focar seus esforços na busca de soluções e não na identificação dos problemas. Esse foi um ponto destacado por vários entrevistados que mencionaram que, para definir suas estratégias de enfrentamento, eles focaram nas soluções que poderiam oferecer com base nos recursos que detinham (Dew et al., 2009; Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2009).

O próximo princípio da abordagem *effectuation*, batizado por Sarasvathy de colcha de retalhos, diz respeito às alianças que (re)definem o projeto. De acordo com a autora, a combinação das perdas aceitáveis com os parceiros selecionados e a habilidade do empreendedor de criar ou identificar novas oportunidades orientam a escolha do empreendedor por seus projetos (SARASVATHY, 2008). Nesse princípio, a preocupação com a concorrência cede espaço para formação de parcerias estratégicas. Os acordos e alianças surgem como uma forma de minimizar as incertezas.

Nesta pesquisa, os empreendedores foram questionados se haviam buscado realizar acordos com clientes, fornecedores ou outras pessoas e organizações para reduzir as chances de seu negócio dar errado durante a pandemia. Nesse sentido, 91,66% dos

entrevistados relataram ter feito algum tipo de acordo com fornecedores, clientes ou outras empresas.

“Sim, com as pessoas que estavam nos devendo, com os restaurantes. Alguns, a gente pediu os produtos de volta, que a gente tinha acabado de entregar, outros a gente fez parcelamentos maiores pra ser cumpridos os pagamentos, com empresas que a gente conseguiu fazer parcerias novas pra que dessem benefícios pra funcionários, né? Ah, a gente conseguiu com confrarias, eventos *on-line*, é, a gente fez bastante.”(E15.SP)

“Sim, inclusive a gente precisou se articular com o sindicato, com a empresa parceira pra virar protótipo, pra exatamente ver que vamos aplicar rapidamente nessa empresa. Ela sai ganhando e a gente também sai ganhando porque a gente vai aplicar e verificar os gargalos, os pontos de melhorias pra poder, de fato, vender oficialmente pras outras.” (E19.SLZ)

“Acho que mais com investidor mesmo, sabe? Aquela questão de convencimento, de explicar que a gente tava com potencial, que tinha oportunidade de crescer. Não foi um acordo de redução de custos, alguma coisa assim, mas foi muito, é, de convencer mesmo. Ah, teve um acordo também com colaborador, né? Durante o começo, dois, três primeiros meses de pandemia, a gente meio que congelou salário... a gente falou, dá três meses, vamos ver como é que vai ser o caminho, dando certo, a gente, é, recupera e foi o que aconteceu, né? Mas foi muito saudável depois.” (E38.SP)

Como essa dinâmica dos acordos é centrada nos atores das negociações, de acordo com Sarasvathy e Dew (2005), o produto final desse processo de costurar alianças é imprevisível no início das interações, mas seus resultados vão influenciar os compromissos e criar novos objetivos. O princípio da colcha de retalhos é compatível com o das perdas aceitáveis, pois permite ao empreendedor reduzir seus investimentos ou despesas por poder contar com o auxílio de seus parceiros estratégicos (Sarasvathy & Dew, 2005). De acordo com a maioria dos entrevistados, tais acordos foram fundamentais para a manutenção de seus negócios e enfrentamento da crise.

O quarto princípio chamado por Sarasvathy de “limonada”, diz respeito à habilidade de o empreendedor transformar o inesperado em oportunidade, em valor. Cabe ao empreendedor ser flexível e não permitir que os obstáculos sejam exclusivamente limitadores, ao contrário, que as incertezas e contingências possam ser utilizadas como recursos para a determinação de novos objetivos (Sarasvathy, 2009; Sarasvathy et al., 2008). Nesta pesquisa, o empreendedor era instado a refletir se ele havia conseguido ser flexível e adaptar seus recursos.

Boa parte dos entrevistados relataram que precisaram ser muito flexíveis durante a crise, especialmente costurando acordos, reduzindo despesas, negociando com colaboradores, adaptando os recursos disponíveis às necessidades do momento da crise.

Outros relataram que conseguiram aproveitar algumas oportunidades e transformar “o limão em limonada”:

“aquela frase do Cortella (Mario Sergio Cortella, filósofo brasileiro): ‘faça o melhor nas condições que você tem, para depois fazer melhor ainda’. Então, acho que a gente foi bem assim. Vamos é melhorar os computadores que nós temos, porque agora não tem como comprar computador para toda equipe. Há, vamos aí. Depois, nós vimos que dava. Sobrou um dinheirinho? Ah, vamos alocar as máquinas. Então, essa sim, tudo nós fomos fazendo de acordo com a condição que a gente tinha naquele momento.”(E8.SP)

“Sim, eu fiz com o que eu tinha disponível. Eu não, eu também não inventei. Não foi o mais barato porque eu queria uma performance melhor do que dos meus concorrentes, né? Se todo mundo está comprando suco de maçã, eu vou é do de uva pra eu ser diferente. Então, foi uma solução um pouco mais cara, mais dentro da minha realidade com certeza.” (E36.SLZ)

“Cortei na carne como todo mundo estava cortando. Todo mundo tem que ter a sua dose de contribuição, mas, durante a crise, eu aproveitei. Lógico, aproveitei a oportunidade que saíram. Deixaram uma loja vazia e alguém ia alugar. Eu aluguei. Pelo aproveitamento que eu tive que eu não vi só desvantagens na pandemia, eu vi uma oportunidade de crescimento e um crescimento melhor. Eu vi essa oportunidade e aproveitei.” (E2.SP)

“Sim, consegui tirar algumas vantagens, principalmente nas *lives*. Nós tivemos muitos seguidores. No colégio, as pessoas começaram a ter um olhar maior para nós e alguns empresários querer se aproximar, e nós fizemos um grupo, né? Então, hoje, assim, vai ter algum evento no colégio. Aí, cada um deu um brinde. Então, eu consigo fazer coisas sem ter que desprender de parte financeira aqui do colégio, porque eu tenho esses braços aí que nos auxiliam. Então, isso foi um reflexo da pandemia positivo, né? Que nos ajudou.” (E8.SP)

Na lógica *effectual*, dependendo do novo contexto, novos objetivos podem emergir e podem servir de impulso para novos processos ou mesmo novas fontes de lucros. O empreendedor *effectuation*, geralmente, decide por alavancar as contingências e não por evitá-las (Chandler et al., 2011; Sarasvathy, 2009). Contudo poucos relatam ter conseguido obter vantagem ou identificar oportunidades durante a crise, apenas 20,83% dos entrevistados.

O quinto e último princípio da *effectuation* é o “piloto do avião” (controle não preditivo), cuja figura de linguagem faz alusão à capacidade do empreendedor de improvisar e buscar novas soluções frente às adversidades. Aqui, o foco está nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível, em um ambiente de incerteza como da pandemia da COVID-19. A figura do empreendedor está durante todo o tempo em destaque, visto que suas ações vão determinar a identificação e explorações de oportunidades inesperadas em meio à crise.

Nesta pesquisa, foi possível identificar que, embora apenas 20,83% dos entrevistados tenham conseguido identificar oportunidades e se sobressair em termos de desempenho financeiro, alguns conseguiram manter suas empresas estáveis (16,66%), o que para muitos empreendedores entrevistados, diante do impacto da crise, já consideram sobreviver como uma vitória. Mesmo dentre aqueles que tiveram seu desempenho diminuído (62,52%), a habilidade de improviso e de buscar novas soluções para enfrentar a crise e sobreviver ficou evidenciada, especialmente que a velocidade nas decisões nesses momentos é fundamental (Cassia & Minola, 2012; Kuckertz et al., 2020; Sobaih et al., 2021):

“Enquanto umas permanecem no tradicional, eu busquei alternativas, né? Isso demonstra flexibilidade. Eu tô num mercado muito fechado, que é um mercado do direito, é um mercado onde as pessoas ainda são muito tradicionais e eu trouxe comediantes, por exemplo, pra vender a minha marca, onde as outras ainda se sentem, criticam. Nossa, mas é um comediante, enfim, será que pega bem? Eu tô buscando conversar com o público no qual eu quero vender e isso tem dado resultado.” (E16.SLZ)

“Total, a gente vive de oportunidade. Sem ser flexível, sem pensar fora da caixa. Eu não estou falando so de mim, tá? Eu falo muito da empresa assim, não é uma questão pessoal, é uma questão. Todo mundo da empresa acaba tendo esse pensamento.” (E38.SP)

“o empresário tem que ter flexibilidade pra se adequar, é, as situações do cotidiano. Com a pandemia, esse conceito de flexibilidade ganhou muito mais importância porque você precisa reagir muito mais rápido. Eu costumo dizer na empresa que não é o maior que come o menor, é o mais rápido que come primeiro. Então, flexibilidade é muito importante. Que, é, você tome as decisões certas na hora certa.” (E43.SLZ)

“foi desafiador, né? O processo de você entender que você tem toda uma estrutura de trabalho que estava tranquilo e por fatores externos imprevisíveis e tudo muda em tempo real rápido demais. E você tem duas possibilidades como empreendedor, ou estagnar ali, se lamentar, vai pro muro das lamentações ou... se colocar no lugar do cliente, entender em tempo rápido qual é a nova oportunidade que esse problema vai me gerar? Quais são as habilidades que eu tenho e que eu possa conseguir resolver esse novo problema? E a necessidade de me desapegar dos modelos antigos que eu já adotava né... a necessidade de se adaptar, adaptabilidade, entender de novos processos, entender que você vai precisar agregar novos especialistas pra sua equipe, novas técnicas, novos procedimentos e estar sempre um passo à frente, né? Foi necessário a gente dar um passo à frente. Foi por aqueles *insights* de sabedoria que vem assim na madrugada, que faz com que você, epa!!! Todo mundo vai ter daqui a pouco a necessidade de saber fazer isso. E eu sei como dizer isso. Então, eu preciso estruturar isso e fazer com que as pessoas percebam que eu tenho a necessidade deles aqui pra resolver. Então, eu vou analisar essas situações, problemas e ver como oportunidades de negócio para as pessoas.” (E19.SLZ)

As abordagens *causation* e *effectuation* são citadas em algumas pesquisas como abordagens que funcionam em conjunto e não independentes (G. Fisher, 2012; Reymen et al., 2015; Sarasvathy, 2001a; Smolka et al., 2018). Nesta pesquisa, foi possível

evidenciar que, em determinados momentos da crise, mesmo aqueles empreendedores que na abertura do negócio desenvolveram um planejamento estratégico e elaboraram um plano de negócios formal, em diversas situações, precisaram “dançar conforme a música”, nesse caso, a crise:

“até mesmo porque não tinha estratégia pra uma pandemia. Quando você faz um *business plan* você não coloca uma pandemia no meio do seu faturamento. Então, é, literalmente, a gente dançou conforme a música, né?” (E14.SP)

“sim (Plano de negócios), como eu fiz o curso de administração estratégica... eu já tinha, assim, uma experiência. Então, a gente fez um planejamento. Ah, a gente não deu o passo maior que a perna! Conforme a gente foi vendo que dava certo, a gente foi continuando. A gente não, ah, literalmente, a gente foi indo, né? Passo a passo. Ah, vai! Vamos começar a vender pra pessoa física? Começamos primeiro pelo *WhatsApp*. Viu que o negócio ia mesmo? Colocou o *site* no ar. Primeiro um *site* com poucos produtos pra depois ir adquirindo um maior e tudo fazendo parcerias, né?” (E15.SP)

“é meio complexo porque, às vezes, a gente fala assim: eu tenho cinco pessoas no meu time. O que eu tenho que fazer com cinco pessoas no meu time? Normalmente, a gente pensa desse jeito, né? Quando a gente empreende, a gente fala assim: eu preciso fazer isso. Quais recursos financeiros ou de pessoas eu tenho que ter pra executar essa missão. Então, é meio que inverte, sabe? Tem momentos que a gente não tem aquele recurso. Então, vamos fazer com aquilo, mas tem momento que a gente fala: cara, vamos pensar fora da caixinha! É meio híbrido, acontece que depende muito do momento.”(E38.SP).

Tendo em vista que a tomada de decisão dos empreendedores é baseada em heurísticas e abordagens lógicas, e que para fazer frente às incertezas, associadas à crise pandêmica, e impulsionar a capacidade de recuperação de seus empreendimentos, os empreendedores podem optar por estratégias de enfrentamento diferentes, apoiando-se em abordagens distintas ou simultâneas de planejamento (*causation*) e ação (*effectuation*), consideradas como fundamentais e complementares, embora, algumas vezes, também contraditórias na gestão de empreendimentos (Sarasvathy, 2001a; Smolka et al., 2018). Assim, a seguir identificam-se quais estratégias de enfrentamento foram adotadas pelos empreendedores entrevistados e se houve alguma diferença nas estratégias adotadas pelos empreendedores classificados como *causation* ou *effectuation*.

4.4.7 Estratégias adotadas (deliberadas/emergentes)

Uma adversidade como a pandemia da COVID-19 é um fenômeno raro e imprevisível, com impactos indeterminados e que, de tão intensos e inesperados, ultrapassam os limites do planejamento estratégico dos negócios e os modelos de resiliência existentes (Kuckertz et al., 2020). A crise que estava em curso, de tão rara,

dificultou o encontro de referências sobre como agir em um momento tão difícil (Nassif et al., 2020).

Nesta pesquisa, a falta de referências ou mesmo de padrões para serem seguidos foi destacada por vários empreendedores como um desafio. Tendo em vista a falta de informações de pandemias anteriores e quais ações ou estratégias foram tomadas, ficou ainda mais complexo saber quais caminhos percorrer, e muitos sentiram-se perdidos frente às dificuldades (Kuckertz et al., 2020; Nassif et al., 2020):

“a falta de informação, a incerteza... como que a gente vai fazer? E a gente não tinha como responder. A gente não tinha resposta, não tinha parâmetro..., que caminho seguir?”(E1.SP)

“A gente não tinha precedentes. Então, quando não se tem precedentes, não se tem ninguém que saiba mais que outras pessoas.”(E16.SLZ)

“Primeiro momento, na verdade, foi de incerteza e de falta de informação, a gente não saber como lidar ou como iria ser, né?” (E33.SLZ)

“primeiro foi o desconhecimento, né? Nós não sabemos a dimensão do que seria a pandemia, né? Assustou todo mundo. Então, de um dia pro outro, praticamente, tudo fechado. Ninguém na rua, ninguém indo pra local, indo pra lugar nenhum, todo mundo com medo, um vírus desconhecido, mortal, né? E isso, assim, assusta a gente, né?” (E45.SLZ)

Sem saber que tipo de intervenção fazer, como planejar as estratégias a serem adotadas, a maior parte dos entrevistados relatou que suas estratégias não foram planejadas antecipadamente, que sequer possuíam um plano de negócios formal (70,83%) em suas empresas (deliberadas). Foi possível evidenciar que a maior parte das estratégias adotadas pelas empresas da amostra foram estratégias não planejadas (emergentes). Esses achados são consistentes com a pesquisa de (Games et al., 2020) que sugere que as PMEs, de modo geral, não possuem uma estratégia de negócios planejada e com a pesquisa de Bratianu e Bejinaru (2021) que destacam que, em situações adversas como da COVID-19, essa é uma realidade frequente.

Tendo em vista que a amostra da pesquisa foi composta por MPMEs, e sendo a COVID-19 considerada como um fenômeno do Cisne Negro por especialistas (Amankwah-Amoah et al., 2021; Bratianu & Bejinaru, 2021; Kuckertz et al., 2020), tal fenômeno adia todas as estratégias de negócios deliberadas e obriga que as empresas e governos estabeleçam estratégias emergentes no enfrentamento da crise (Bratianu & Bejinaru, 2021; Games et al., 2020). Os resultados evidenciados demonstram que este

tipo de estratégia foi a que prevaleceu na amostra e elas foram estabelecidas à medida que as coisas iam acontecendo.

“Então, a gente teve que mudar. Não paramos pra fazer o processo de análise e daí a gente foi fazendo a implementação e agindo, sabe? Só depois que a gente parou... muito depois que eu comecei...fiz o processo contrário, sabe? Analisar sobre a ação que nós fizemos mas ele foi intuitivo sabe? A demanda foi acontecendo, tivemos o *insight*: temos que fazer isso urgente porque vai vir uma demanda, vamos embora, e foi aperfeiçoando com o processo” (E19.SLZ).

É evidente que uma situação tão adversa como a pandemia da COVID-19, exige velocidade de adaptação, a pressão pela busca de soluções e novas oportunidades é um desafio para a sobrevivência das empresas, especialmente das MPMEs. Mudanças estratégicas, seja na conduta empreendedora, nas operações e modelos de negócios, são fundamentais e a velocidade na tomada de decisões pode ser um diferencial no enfrentamento da crise e na capacidade de recuperação dos empreendimentos (Cassia & Minola, 2012; Kuckertz et al., 2020; Sobaih et al., 2021). Alguns empreendedores desta amostra conseguiram, rapidamente, superar a pressão e identificar novas oportunidades em meio à crise e, assim, traçar estratégias para explorá-las:

“entender qual era a principal dor dos nossos clientes do nosso do nosso público-alvo naquele momento. E aí agir muito rápido, adaptar o que eu tinha de forma muito rápida pra atender essa demanda.” (E22.SLZ)

“A gente não pensava em trabalhar com pessoa física da forma como a gente trabalhou. Não era o nosso objetivo inicial de maneira nenhuma, né? O nosso foco sempre foi pessoa jurídica, mas com a covid-19 não tinha a menor condição, né? E hoje também a gente não pensa em largar a pessoa física de maneira nenhuma. É um braço que a gente vai seguir em frente e manter.” (E15.SP)

“Eh esse essa pandemia me fez buscar coisas que talvez eu demoraria mais dois, três anos pra conseguir ver, eu consegui em meses. A gente viu que tem um hipermercado chegando aí nessa parte de casa inteligente e montamos a (nome da nova empresa), né? O outro (nome) já estava meio batido, esse antigo, ele era mais pra áudio e vídeo. Hoje, a (empresa nova), ela é áudio, vídeo, automação inteligente em rede e CFTV. Mas foi tudo no susto.” (E20.SP)

Situações de crise como a pandemia da COVID-19, velozmente, podem tornar as abordagens de negócios obsoletas. Nessas situações, cabe ao empreendedor reinventá-las rapidamente, implementando as mudanças estratégicas necessárias para o enfrentamento e recuperação (Osievskyy et al., 2021). Assim como Fabeil et al. (2020); Nguyen et al. (2021); Omar et al. (2019); Papadopoulos et al. (2020) e Tartarin et al. (2021), esta pesquisa explora as estratégias utilizadas pelas MPMEs para lidar com a crise da pandemia da COVID-19. Contudo, poucos foram os estudos que exploraram estas

estratégias no contexto brasileiro. E os resultados desta pesquisa diferem em alguns aspectos destas outras mencionadas e são descritos a seguir evidenciando tais diferenças.

Foi possível evidenciar que assim como nos demais estudos, várias foram as mudanças estratégicas adotadas pelos empreendedores que compuseram a amostra desta pesquisa. Em termos de estratégias de enfrentamento, as estratégias mais selecionadas pelos entrevistados foram categorizadas *a priori* no Atlas.ti em nove tipos principais: (1) financeira; (2) modelo de negócios pivotante; (3) marketing; (4) clientes; (5) colaboradores; (6) produtos; (7) parcerias; (8) tecnológicas e (9) protocolos sanitários de segurança. A Tabela 4.11 evidencia as principais ações tomadas em cada uma das categorias de estratégias adotadas pelos entrevistados.

Tabela 4.11 - Principais categorias de estratégias adotadas pelas empresas

Estratégia	Ação Tomada	Fala Entrevistado
Financeiras	Redução de Custos Operacionais (E2; E5; E6; E7; E10; E11; E12; E13; E14; E16; E18; E20; E26; E30; E33; E39; E44; E45; E46; E48)	“a gente teve de diminuir os custos internos. Então, nós tínhamos 2 prédios alugados, nós devolvemos um prédio” (E48.SP) “Aumentando aí quase em 50% a nossa área de banana, a gente conseguiu reduzir o custo de produção.” (E46.SLZ)
	Renegociação de contratos com clientes e fornecedores (E1; E6; E8; E10; E12; E14; E26; E44; E45; E48)	“todo o nosso passivo a curto prazo nós pedimos estendimento (prorrogação) principalmente na época do lockdown... então nós negociamos com todos.” (E6.SLZ) “Fizemos acordos com as pessoas que estavam nos devendo, com os restaurantes, algum a gente pediu os produtos de volta, que a gente tinha acabado de entregar, outros a gente fez parcelamentos maiores pra ser cumpridos os pagamentos com empresas.” (E15.SP)
	Renegociação de Aluguéis (E1; E4; E8; E9; E10; E16; E28; E33; E37; E43)	“nós negociamos o aluguel, negociamos com os nossos alunos que estavam também passando por dificuldades, com credores. Então, foi de todos os lados, né?” (E16.SLZ) “com certeza também tivemos que flexibilizar por exemplo durante a pandemia, é, o ano 2020. Todos os contratos de alugueis que nós administramos, nenhum sofreu um reajuste. Aham. Nós mantivemos o valor.” (E43.SLZ)
	Redução de Preços (E10; E12; E13; E16; E20; E22; E39; E43; E45)	“tive que ceder, teve alunas que eu tive que deixar 50% da mensalidade... se não fosse flexível, a gente tinha fechado.” (E10.SP) “Abaixamos nosso preço, então, fomos na contramão do mercado para oportunizar aos nossos clientes adquirir nosso produto com a mesma qualidade que não mudou, mas

		num preço mais abaixo do que nós havíamos inicialmente começado.”(E12.SLZ)
Modelo de Negócios Pivotante	Adoção trabalho <i>home-office</i> (E2; E3; E5; E11; E16; E17; E19; E22; E23; E24; E26; E31; E36; E38; E42; E43; E46)	<p>“Nós ficamos aí algo em torno de quase um ano em <i>home office</i>...Então, nós tivemos que mudar, flexibilizar e acaba sendo uma tendência essa mudança pro <i>home office</i>. A gente colocou todo mundo em casa e funcionou bem.” (E16.SLZ)</p> <p>“a gente implantou, né? O <i>home office</i>. Não era característica de fazer as reuniões <i>home office</i>, mas virou oportunidade porque a gente conseguiu atender várias escolas em várias cidades remotamente.. Então, eu tive isso como uma oportunidade. (E19.SLZ)</p>
	Mudar estratégias de vendas <i>face to face</i> para e-commerce (redes sociais, WhatsApp) (E2; E10; E13; E15; E16; E25; E26; E27; E33; E44)	<p>“Hoje em dia, 90% das pessoas que entram na escola são <i>on-line</i>. São das pessoas que a gente vem <i>on-line</i> ou vem pelas redes sociais ou pelo <i>WhatsApp Business</i> é muito grande. Então, assim, é muito grande a diferença.” (E10.SP)</p> <p>“Botou uma empresa de <i>WhatsApp</i> que fornece um botzinho... que foi introduzido na pandemia... OS digital... e aí pro celular pro atendimento digital, <i>e-mail</i> e começou a criação do <i>site</i>... Porque na verdade não é só o <i>site</i>, né? A gente, é, fez uma plataforma de <i>e-commerce</i> também.” (E33.SLZ)</p>
	Logística de entregas <i>delivery</i>, transportadoras e correios (E6; E15; E21; E27; E33; E46)	<p>“Eu não Imaginei que a gente teria uma demanda imensa de logística, por exemplo, é, entrega, até fora do estado de SP. Isso não estava no <i>Business Plan</i> porque o negócio, ele era presencial. Teve que mudar pra transportadora, ou, às vezes, o correio”. (E27.SP)</p> <p>“a gente não tinha entrega, <i>delivery</i> de peças, né, antes da pandemia. Então, assim que veio a pandemia não teve pra onde correr, né? Botamos um rapaz pra entregar peça e tudo mais. Alguns com frete, dependendo do bairro, com frete grátis.” (E33.SLZ)</p> <p>“nós não trabalhávamos com o <i>delivery</i>, né?... A gente, a gente teve que aderir à forma de <i>delivery</i>. Então, a gente começou a trabalhar com <i>delivery</i> na época e a gente nunca mais parou.” (E46.SLZ)</p>
	Mudança de público-alvo (E10; E15; E22; E25)	<p>“o principal desafio foram que os restaurantes fecharam. Então, a gente teve que mudar o foco, né, de distribuição, né? A gente teve que abrir pra pessoa física.” (E15.SP)</p> <p>“...novos caminhos... A gente precisou abranger outras perspectivas, novos grupos de clientes, por exemplo” (E22.SLZ)</p>

		<p>“Meu público-alvo, ele mudou, meu público-alvo, eles estavam nos apartamentos, em casa, suas portas fechadas sem a chegada de pessoa na porta e, sim, com a internet.” (E25.SLZ)</p>
	<p>Plataformas de Marketplace (E27; E33; E44)</p>	<p>“a gente inseriu as plataformas de marketplace. A questão da pandemia, muito, era a entrega do como chegar até o consumidor, o nosso produto. Então, isso contribuiu muito, assim, acelerou na verdade. Ajudou muito, está ajudando, a gente continua. Isso daí foi muito positivo.”(E27.SP)</p> <p>“Sim, a mídia social ela é um forte aliado. A gente teve que entrar nas plataformas <i>iFood</i>, <i>Uber Eats</i>, <i>Happy</i>, a gente teve que fortalecer-las, a gente teve que fazer promoções, tivemos que ficar mais visíveis nelas, a gente entrou com mais força nessas plataformas. Pra ter uma visibilidade melhor no mercado.” (E44.SLZ)</p>
	<p>Expansão geográfica (E17; E19; E46)</p>	<p>“eu era só São Paulo, né? Agora eu represento pro Brasil inteiro.” (E17.SP)</p> <p>“e, no meio da pandemia, a gente tinha aberto outra loja na CEASA de Teresina. Foi um grande investimento no meio da turbulência que foi a pandemia” (E46.SLZ)</p>
	<p>Reposicionamento da marca (E20; E48)</p>	<p>“Viramos a (mudou a marca) automação. O nome antigo tava batido, ele era mais pra áudio e vídeo, começamos a trabalhar com automação inteligente, né? Sendo que a gente trabalhava com uma automação cabeada. Hoje, a gente trabalha com uma automação inteligente, <i>Wi-Fi</i>, <i>Alexia</i>”(E20.SP)</p> <p>“uma das marcas, tivemos que elevar a marca, porque antes nós falávamos de uma marca muito popular e hoje nós não falamos mais, porque é tudo dolarizado. O dólar aumentou, então, mudou essa estratégia também de marca. Nós tivemos que aumentar o valor agregado do nosso principal produto, que, teoricamente, ele era o mais barato e hoje ele não é mais.” (E48.SP)</p>
Marketing	<p>Uso das redes e mídias sociais (E5; E8; E9; E10; E12; E13; E14; E15; E16; E20; E22; E25; E26; E32; E33; E35; E37; E44; E46; E48)</p>	<p>“Procurei fazer sorteio no <i>Instagram</i>, buscar parceiras que também estavam precisando disso. Fizemos <i>lives</i>, a mídia foi extremamente importante na internet.” (E13.SP)</p> <p>“...nós fizemos <i>marketing</i> transformando pra redes sociais, é, grupos de <i>WhatsApp</i>, né? E a gente teve um retorno muito melhor, sem comparação e o custo zero.” (E32.SLZ)</p>

<p>Fortalecimento da marca</p> <p>(E5; E8; E28; E36; E39; E43)</p>	<p>“o nosso forte mesmo foi colocar tudo o que nós estávamos fazendo no <i>marketing</i> mesmo do colégio no <i>YouTube</i>, subi nas redes sociais, <i>Instagram</i>, <i>Facebook</i> para que as pessoas dessem valor para o trabalho que estava sendo executado.” (E8.SP)</p> <p>“Então, isso ajudou muito e fortaleceu muito a marca nisso aí. A gente sentiu que virou ícone de proteção, de protocolo.” (E28.SLZ)</p>
<p>Lives nas plataformas digitais</p> <p>(E7; E8; E13; E14; E32)</p>	<p>“No início, com algumas <i>lives</i>, alguns presentes que nós enviamos, né? Ao longo da pandemia pra alguns clientes habituais. Essa parte de integração entre empresa e cliente foi muito forte” (E14.SP)</p> <p>“fazendo alguns sorteios, <i>lives</i>... isso surgiu com a pandemia. Veio aproximar mais os consultores da gente com o escritório da fábrica, fez com que eles ficassem mais seguros, mais estimulados pras vendas.” (E32.SLZ)</p>
<p>Fidelização do cliente</p> <p>(E9; E14; E16; E43)</p>	<p>“a gente fez foi a integração com os clientes, sorteios de brindes nas <i>lives</i>. Eu acho que com isso teve uma fidelização, né? A gente até brincou que a gente fez muitos amigos na pandemia que eram clientes, que é muito mais fácil você fazer o seu cliente ser seu amigo do que seu amigo ser seu cliente.”(E14.SP)</p> <p>“eu tendo empatia com o problema do meu cliente que ele tava passando. A economia desacelerou pra todo mundo. Eu também conseguia fidelizar ele, conseguia manter ele no local, é melhor eu não atualizar do que eu ter um imóvel desocupado.” (E43.SLZ)</p>
<p>Publicidade paga na Internet</p> <p>(E20; E38; E44)</p>	<p>“Nós adotamos um <i>marketing</i> mais avançado, passamos a trabalhar com uma empresa chamada <i>Get Ninjas</i> e começamos a investir mais no <i>Google AdWords</i>.” (E20.SP)</p> <p>“tanto mídia social, quanto mídia paga. <i>Google Ads</i>, <i>Facebook Ads</i> são nossas principais ferramentas que a gente começou a potencializar no crescimento... indicação de que a gente chama.”(E38.SP)</p>
<p>Inserção e fortalecimento nas Plataformas de marketplace</p> <p>(E6; E27; E44)</p>	<p>“e começamos com as plataformas de <i>marketplace</i>, né? Então, isso contribuiu muito, assim acelerou na verdade, né? E o <i>Marketplace</i>, ele ajudou muito, assim, está ajudando, né? Que a gente continua então, e isso daí foi muito muito positivo.” (E27.SP)</p> <p>“A gente teve que entrar nas plataformas. <i>iFood</i>, <i>Uber Eats</i>, <i>Happy</i>, todas essas plataformas que a gente já trabalhava, mas não tinha uma intensidade. A gente teve que</p>

		fortalecê-las, fazer promoções pra ter uma visibilidade melhor no mercado.”(E44.SLZ)
	Pós-venda (E16; E20)	<p>“a gente tem um trabalho muito forte de pós venda para manutenção e fidelização dos nossos clientes. Esse trabalho foi muito importante no momento mais crítico da crise.” (E16.SLZ)</p> <p>“...pelo <i>WhatsApp</i>, a gente pediu um <i>feedback</i> pro cliente, né? A gente colocou uma pessoa pra trabalhar nessa parte, pela questão mesmo do pós-venda.” (E20.SP)</p>
	Espaços “Instagramáveis” (E10; E46)	<p>“a gente teve que pensar no espaço instagramável, um lugar pra tirar foto pra elas (alunas) poderem tirar foto e colocar por que isso se tornou mais importante, né? Elas gostam de estar nas redes.” (E10.SP)</p> <p>“eu tenho que estar todo tempo buscando, porque o <i>Marketing</i> e o <i>Instagram</i> hoje, o que é Instagramável... A gente tem que estar todo tempo inovando. O que eu vou fazer pra chamar atenção pra poder vender o meu produto? Pra poder chamar o meu público?” (E46.SLZ)</p>
Cliente	Relacionamento Cliente (E1; E5; E9; E14; E21; E22; E23; E24; E28; E32; E37; E48)	<p>“é ter um um um laço mais forte com meu cliente de parceria. Eu já sou um consultor, um amigo é algo que fortaleceu bastante, que tem me ajudado. Inclusive, eles próprios fazem a minha indicação (E23.SLZ).</p> <p>“em momento, algum a gente deixou o cliente sem algum contato. Então, nosso CRM trabalhou muito. Na verdade, a gente voltou a experiência pra um cuidado mais próximo. Isso ajudou bastante a gente ter essa retenção toda da base de alunos”(E28.SLZ)</p> <p>“com as redes sociais, a nossa concepção é de ouvir mais o que o público quer porque há 14 anos atrás, nós escutávamos muito o que o lojista queria, hoje isso importa menos, porque a gente está ali, ativo direto com o consumidor final.” (E48.SP)</p>
	Captação e retenção <i>leads</i> e clientes (E16; E28; E45)	<p>“quais as melhores técnicas a serem utilizadas pra captação de <i>leads</i>, como reter. Não adianta só captar, a gente tem que também manter, né? (E16.SLZ)</p> <p>“tentar manter a nossa base de clientes. Então, a gente teve um desafio de tentar manter a base de clientes através de aulas <i>on-line</i> ou fazendo um CRM mais específico, né?” (E28.SLZ)</p>
Colaboradores	Treinamento e capacitação equipe (E9; E16; E19; E28; E31; E45)	“a gente que trabalha com todos os profissionais formados e pós-graduados, temos uma metodologia própria de treinamentos e capacitações, trazemos

		<p>profissional de fora para capacitar.” (E28.SLZ)</p> <p>“treinamentos para a nossa equipe quanto ao atendimento. Não que eles não eram treinados, mas melhorou bastante.” (E9.SLZ)</p>
	<p>Acordos de remuneração dos colaboradores</p> <p>(E33; E38)</p>	<p>“a gente começou também com o processo de bonificação pra pra os técnicos, pra nossos coordenadores, pra quem tinha os melhores indicadores. Tudo isso também foi fruto da pandemia, né?” (E33.SLZ)</p> <p>“teve acordo também com colaborador, né? Durante o começo, dois, três primeiros meses de pandemia, a gente meio que congelou salário. A gente falou, dá três meses, vamos ver como é que vai ser o caminho. Dando certo, a gente, é, recupera e foi o que aconteceu, né? A gente foi bem cauteloso pra não. dar nenhum tiro maior que a perna na questão de remuneração.” (E38.SP)</p>
	<p>Qualidade de vida no trabalho</p> <p>(E14; E38)</p>	<p>“teve um momento que a gente teve que trabalhar muito com pessoas e cultura né? Então a questão de pô fazer um trabalho pra não ter <i>burnout</i>... então a gente se preocupou muito com a qualidade de vida da galera.” (E38.SP)</p>
	<p>Antecipação de férias e folgas</p> <p>(E44)</p>	<p>“a gente não tinha noção se ia demorar se não ia, eu aproveitei pra dar férias. Como o atendimento presencial acabou praticamente, não tinha necessidade de ter um atendente. Então, eu fiz isso com todos os funcionários. A gente utilizou essa estratégia das férias, e dando folgas” (E44.SLZ)</p>
Produto	<p>Alterações de produtos e serviços (Ressignificação, valor agregado e lançamentos)</p> <p>(E17; E22; E24; E43; E48)</p>	<p>“as pessoas precisavam se comunicar. Com todas as limitações, a gente acabou desenvolvendo um outro braço de serviços pautado nisso, que foi a questão do visual. mais ágil, mais acessível, consequentemente, a gente precisou criar produtos que se adaptassem a essa realidade.” (E22.SLZ)</p> <p>“todos os projetos que estavam pra ser lançados foram interrompidos. A gente teve que trabalhar em cima deles, justamente por conta dessa necessidade, essa mudança, essa resignificação do conceito de moradia. Isso aí é um reflexo imediato, até que a gente pudesse atualizar a nova realidade e a nova necessidade do consumidor (espaço para <i>home-office</i>).”(E43.SLZ)</p> <p>“E, por estratégia, nós decidimos lançar apenas em setembro de 2020. A gente acredita que foi o tempo certo porque foi</p>

		quando começou a reabrir tudo e por ter um produto com valor agregado um pouco mais alto. Isso ajudou a empresa porque nós tivemos 3 meses da empresa faturar zero, né?” (E48.SP)
	Aumentou o <i>mix</i> de produtos (E27; E31; E44)	<p>“a gente, a gente conseguiu crescer aí uns trezentos, quatrocentos por cento porque aumentamos <i>mix</i> de produtos pra ser ofertados.”(E27.SP)</p> <p>“Tivemos que incrementar algumas outras opções de lanches. Por exemplo, nós éramos especialistas em <i>pizzas</i>. Aí, tivemos que colocar um hambúrguer... um <i>hot dog</i>, uma coisa a mais pra poder agregar o custo da operação. Agregamos outros tipos de massas pra poder chamar a atenção também.” (E44.SLZ)</p>
Parcerias	Parcerias comerciais (E5; E13; E15; E18; E24, E25; E27)	<p>“ Procurei também fazer folhetos aonde estava também dividindo com parceiras. A gente procurou se ajudar mutuamente. Nós dividimos, por exemplo, os folhetos em quatro parceiras. E, aí, elas divulgavam quando faziam, é, por exemplo, feiras... pelo <i>WhatsApp</i>, vendas on-line. E, quando voltou ao presencial, elas então distribuem, né? Pros clientes delas, o nosso folheto, e, assim, a gente vai fazendo. Então, a parceria, é, foi importante.”(E13.SP)</p> <p>“a gente conseguiu fazer parcerias novas pra que dessem benefícios pra funcionários, né? Ah, a gente conseguiu com confrarias, eventos <i>on-line</i>! É, a gente fez bastante coisa nova que não existiam também.”(E15.SP)</p>
Tecnológicas	Atualização da infraestrutura tecnológica (E8; E10; E17; E24; E26; E31)	<p>“Vamos é melhorar os computadores que nós temos, porque agora não tem como comprar computador para toda equipe” (E8.SP)</p> <p>“E eu tive que melhorar os meus computadores de casa, tive que melhorar a <i>internet</i> e teve algum investimento, sim, não foi tão adaptável assim não. É, tive que investir pra conseguir dar conta. Mas dentro do que eu tinha de recursos.” (E17.SP)</p> <p>“Apesar da crise a gente tá investindo em salas de podcast, todas as salas de aula com televisor de X polegadas...computador... a possibilidade da atividade remota ela veio pra ficar né?”(E26.SP)</p> <p>“a gente teve que se adaptar... teve que contratar internet de forma segura, uma forma rápida pra poder trabalhar em casa, né? Que alguns funcionários tinham uma <i>internet</i> baixa, né? De baixa qualidade, então a gente teve que fazer todo esse trabalho aí, né?” (E31.SP)</p>

Protocolos Sanitários de Segurança	Adoção de rígidos protocolos de segurança, higiene e limpeza garantiram a retomada e aumento da demanda (E28; E33)	“De hora em hora, a gente lançava áudio, reforçando essa questão do distanciamento, do uso da máscara, do cumprimento do horário, pra que todos pudessem se exercitar. Então, foi algo que gerou uma visão diferente de negócio.” (E9.SLZ) “a gente tentando passar segurança pros nossos clientes informando que o técnico tava indo com todos EPIs necessários. A equipe voltou a atender e o número das OS já voltou a aumentar de novo, também por conta disso, né.” (E33.SLZ)
---	--	---

Fonte: Dados da pesquisa categorizados com auxílio do *Atlas.ti* (2022).

De acordo com os relatos dos entrevistados, as categorias de estratégias mais utilizadas foram as de cunho financeiro, citadas por 64,58% dos entrevistados. As estratégias financeiras foram caracterizadas por ações, tais como: redução de custos operacionais como corte de despesas e pessoal, redução da jornada de trabalho, renegociações de contratos com clientes e fornecedores, renegociação de contratos de aluguéis, empréstimos do PRONAMPE e redução de preços de produtos e serviços (Tabela 4.11).

A segunda categoria de estratégia mais utilizada foi de modelos de negócios pivotantes, citada por (60,42%) dos entrevistados, cujas ações incluíam: adoção de trabalho em *home office*, em virtude das restrições de movimento; adaptações no modelo de negócios presencial *face-to-face* para virtual; implementação de plataformas de *marketplace*; adoção de *e-commerce* para vendas *on-line* com a criação de *sites* próprios; utilização de *WhatsApp Business* e *redes sociais como Instagram*; adoção de entregas por *delivery* e logística com transportadoras e correios; mudanças no público-alvo; reposicionamento da marca no mercado. E algumas empresas relataram expansão geográfica de atendimento (Tabela 4.11).

A terceira categoria de estratégias mais utilizadas foi a de *marketing* (58,33%). As ações tomadas, nesta categoria, incluíam: uso de redes e mídias sociais para comunicação, publicidade e vendas; ações para o fortalecimento da marca; realização de *lives* nas plataformas digitais com parceiros comerciais; fidelização de clientes; publicidade paga na internet com *Google AdWords*, *Facebook Ads* e *Get Ninjas*; inserção e fortalecimento nas plataformas de *marketplace*; lista de transmissão no *WhatsApp* e ações de pós-venda; criação de espaços “instagramáveis” para que os clientes fizessem publicidade gratuita do negócio ao postarem fotos (Tabela 4.11).

A quarta categoria de estratégias adotadas estava relacionada aos clientes (29,17%). As principais ações foram: intensificar o relacionamento com os clientes; melhorar a experiência do consumidor; promover pesquisas de satisfação e *feedbacks* com os clientes; ações de captação e tratamento de potenciais clientes (*leads*); e implementação de atendimento automatizado (*chatbot*) no *WhatsApp Business*.

A quinta categoria de estratégias estava vinculada a produtos e serviços (27,08%), e incluía ações como: alterações de produtos e serviços com valor agregado; aumento do *mix* de produtos; alteração da composição de alguns produtos; postergação do lançamento de alguns produtos; e encerramento de produtos/serviços não lucrativos (Tabela 4.11).

A sexta categoria de estratégias estava relacionada aos colaboradores (25%), com: ações de treinamento e capacitação das equipes; acordos de remuneração com colaboradores; antecipação de férias e folgas; ações de promoção da qualidade de vida dos funcionários com apoio psicológico profissional e ações de combate ao *burnout*.

A sétima categoria de estratégias mais selecionadas estava relacionada às questões tecnológicas (22,92%), com: investimentos na atualização da infraestrutura tecnológica defasada e aquisição de equipamentos de *hardware*, *software* e de pacotes de internet mais robustos para os funcionários em *home-office* (Tabela 4.11).

A oitava categoria estava vinculada à busca e promoção de parcerias (14,58%), seja com o objetivo de *benchmarking* das melhores práticas e soluções adotadas pelos pares, parcerias comerciais de troca de indicações ou para compartilhamento de ativos ou divisão de despesas. Por fim, a nona e última categoria foi a adoção de rígidos protocolos de segurança sanitária (4,17%), com ações de monitoramento e controle na higiene, limpeza e equipamentos de proteção individual (EPIs) que garantiram a retomada da demanda de algumas empresas (Tabela 4.11).

Poucas empresas na amostra (2,09%) adotaram outras soluções menos populares, como empréstimos bancários com altas taxas, distintos do PRONAMPE, cortes de custos de serviços públicos (água e luz), venda de ativos, encerramento de atividades ou mencionaram que optaram por não fazer nada.

“na questão dos demais encargos, não houve nenhum tipo de cuidado assim de redução com custo de luz, de água, né? O pagamento continuava os três, quatro primeiros meses pela média, com a escola fechada.” (E26.SP)

“A gente conseguiu capitalizar também com venda de máquinas. A gente vendeu tudo que tinha lá dentro.” (E28.SLZ)

Embora os resultados desta pesquisa sejam congruentes em partes com os achados da pesquisa realizadas por Nguyen et al.(2021) no Vietnã, algumas diferenças podem ser percebidas. No Vietnã, o foco das estratégias foram financeiros ou de mudanças de modelo de negócios. Nesta pesquisa, embora as duas categorias mais citadas também sejam de estratégias de cunho financeiro e modelo de negócios pivotante, elas são seguidas em proporções bem próximas por estratégias relacionadas ao *marketing*, em especial, com a adoção de tecnologias digitais e de mídias e redes sociais, congruentes com a pesquisa de Papadopoulos et al. (2020) e Tartarin et al. (2021) que destacam que a adoção de tecnologias digitais como estratégia de enfrentamento pode contribuir, efetivamente, com a adaptação e continuidade dos negócios durante a crise da pandemia.

Além disso, os achados desta pesquisa são congruentes em parte com os de Fabeil et al. (2020) com microempreendedores na Malásia, resguardadas as devidas proporções, cujas empresas adotaram múltiplas estratégias síncronas para garantir a continuidade dos negócios. Nesta pesquisa, também foi evidenciado que os empreendedores adotaram mais de uma estratégia em seus negócios e estas foram muitas vezes implementadas de forma síncrona. Além disso, na Malásia não foram identificadas mudanças nos modelos de negócios pesquisados, enquanto no Brasil esta foi a segunda categoria de estratégias mais adotadas.

Além disso, outras categorias de estratégias foram adotadas pelas empresas brasileiras, que não foram mencionadas nas pesquisas anteriores, como estratégias para o cliente, outras aos colaboradores, parcerias comerciais, e estratégias de protocolos sanitários de segurança como forma de garantir a retomada e aumento da demanda pelos serviços prestados. A Figura 4.10 evidencia as categorias de estratégias adotadas e as ações tomadas mais relatadas pelos empreendedores entrevistados nesta pesquisa.

As medidas para contenção da COVID-19 causaram uma situação extremamente incomum e adversa, que propiciou um contexto único para o aprendizado sobre os processos de tomada de decisão dos empreendedores na seleção de estratégias de enfrentamento (Nguyen et al., 2021). Vários foram os relatos nesta pesquisa a este respeito. Em um evento desta magnitude, classificado como um evento de Cisne Negro (Amankwah-Amoah et al., 2021; Kuckertz et al., 2020), é mais provável que as combinações de diferentes recursos das empresas forneçam soluções melhores que a dependência de um tipo específico de recurso (Nguyen et al., 2021).

Figura 4.10 - Categorias das estratégias adotadas e ações tomadas pelos empreendedores



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do Atlas.ti

Na amostra desta pesquisa, foi possível identificar que, nas duas cidades, houve exemplos de empreendedores que tiveram impactos positivos e negativos em seus negócios. Tanto em São Paulo quanto em São Luís, empresas do mesmo segmento obtiveram resultados distintos, mesmo adotando estratégias parecidas. Não houve entre as cidades diferenças nas categorias de estratégias e tampouco nas abordagens utilizadas. Os resultados para as duas cidades foram muito próximos.

Foi possível comparar alguns segmentos, por exemplo, das academias. Aquelas com foco em reabilitação, cujo público-alvo era a terceira idade, não conseguiram superar os desafios impostos pelas restrições do *lockdown* e faliram. Mesmo tentando implementar aulas virtuais e rígidos protocolos sanitários, não conseguiram manter seu quadro de clientes, enquanto academias de *ballet* e de ginástica conseguiram superar melhor a crise com a implementação de aulas virtuais, investindo no relacionamento pessoal com o cliente, em mídias sociais e na adoção de rígidos protocolos sanitários na reabertura, o que foi identificado pelos entrevistados como fator preponderante na volta dos alunos ao estabelecimento.

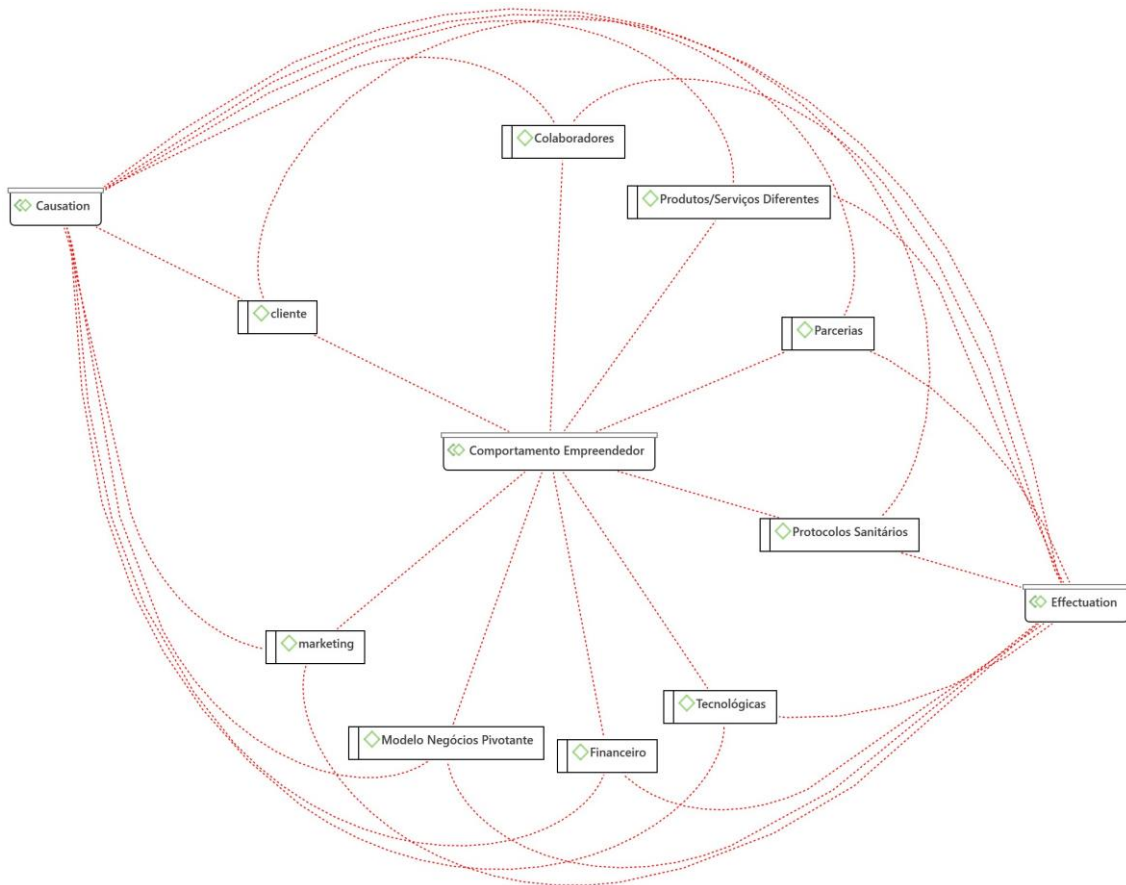
Também foi possível evidenciar situação parecida em empresas do segmento contábil, que relataram resultados diferentes. Enquanto alguns empreendedores buscaram investir no relacionamento com clientes, no uso de mídias sociais, em novas tecnologias e buscaram outras atividades (perícias) e assim conseguiram se sobressair e crescer durante a crise, outros mencionaram que, por se tratar de uma atividade de confiança, não investiram em divulgação do negócio. Desta forma, algumas mantiveram seus clientes, contudo sofreram reduções em seu faturamento em virtude dos descontos que precisaram conceder. Outras perderam clientes por conta do fechamento das empresas-clientes.

Além disso, em ambas as cidades, foi possível evidenciar um esforço na manutenção dos colaboradores por uma questão de empatia e solidariedade. As empresas “solidárias” relataram aumento da produtividade e disseram acreditar em um empenho maior da equipe como resposta a este esforço da empresa em manter os colaboradores. Contudo, mesmo com aumento da produtividade, algumas empresas obtiveram bons resultados financeiros e outras não. Pesquisas futuras poderiam explorar essa relação.

Nesta pesquisa, conforme Figura 4.11, evidenciou-se que não houve diferença entre as categorias de estratégias adotadas pelos empreendedores. Tanto os

empreendedores classificados como *causation*, quanto aqueles classificados como *effectuation*, adotaram as mesmas categorias de estratégias.

Figura 4.11- Estratégias adotadas pelos empreendedores *causation* e *effectuation* durante a COVID-19



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa (2022) no Atlas.ti.

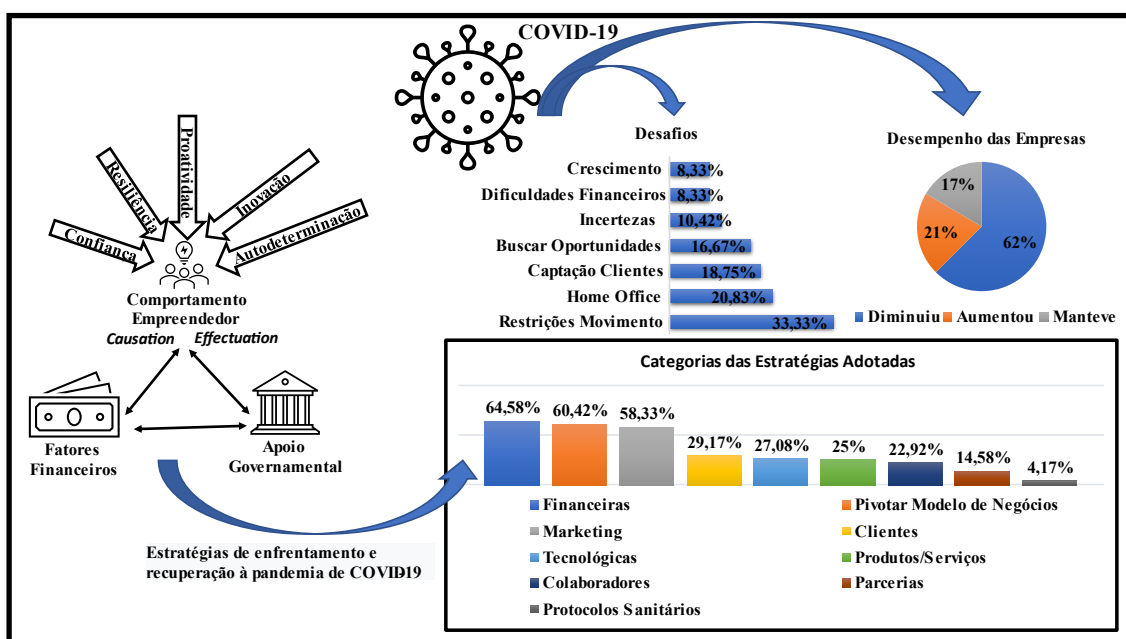
Além disso, foi possível perceber que os empreendedores classificados como *causation* conseguiram identificar quais alterações deveriam ser realizadas mais rapidamente e com mais efetividade. Tal fato, aparentemente, ocorreu em função de possuírem um plano de negócios ou algum tipo de planejamento estratégico formal, pois tais instrumentos possuem, normalmente, processos de controle que permitem mensurar os resultados da empresa em tempo real e, aparentemente, esses instrumentos contribuíram na velocidade da tomada de decisão (Chandler et al., 2011; Sarasvathy, 2001a).

Evidenciou-se que os empreendedores classificados como *effectuation* estão entre a maioria dos que conseguiram ter melhor desempenho financeiro durante a pandemia. De acordo com Sarasvathy (2001a, 2001b), em situações de crise, as estratégias

deliberadas podem perder a eficiência em função das incertezas e, nessas situações, as abordagens de *effectuation* tendem a ser mais eficientes. Tendo em vista que na lógica *effectual* o foco está na solução do problema e não em sua predição, os empreendedores tendem mais ao imprevisto e mudam rapidamente de uma estratégia para outra, mais pesquisas podem explorar esse efeito no desempenho financeiro.

Em suma, as descobertas deste estudo, evidenciaram que a pandemia afetou fortemente as empresas, vários foram os desafios e impactos impostos pela COVID-19. A Figura 4.12 busca ilustrar os resultados desta pesquisa.

Figura 4.12 - Panorama dos impactos da COVID-19 e estratégias adotadas



Fonte: Elaborado pela autora com dados pesquisa (2022)

O empreendedor é reconhecido como elemento ativo na criação e desenvolvimento das organizações (Gruber & MacMillan, 2017). E seu comportamento influencia a tomada de decisão, que pode seguir lógicas distintas como as abordagens *causation* (planejamento) e *effectuation* (não preditiva). Neste estudo, o comportamento empreendedor dos entrevistados concentrou-se em cinco principais características: confiança, resiliência, proatividade, inovação e autodeterminação (Asemokha et al., 2019; Kirkley, 2016; Krueger, 2007). Segundo Anderson et al. (2019), o CE é um antecedente causal da estratégia, e em determinadas circunstâncias pode afetá-la e modificá-la. Certamente, durante a pandemia, esse efeito foi evidenciado, tendo em vista que os empreendedores em função dos impactos e desafios causados pelas medidas de mitigação da COVID-19, bem como dos fatores financeiros e econômicos e do apoio governamental

recebido ou não, necessitaram adaptar suas estratégias de negócios (Anderson et al., 2019).

Os entrevistados relataram desafios negativos e positivos e tais desafios impactaram o desempenho financeiro das empresas, a maior parte com queda nas vendas e faturamento. Esses resultados são congruentes com a pesquisa de Cowling et al. (2020); Donthu e Gustafsson (2020); Maglakelidze & Erkomaishvili, 2021). Para superar estes impactos, os empreendedores adotaram múltiplas estratégias de enfrentamento (Fabeil et al., 2020; Omar et al., 2019; Sobaih et al., 2021). Neste estudo, estas estratégias foram classificadas em nove categorias distintas: financeiras, modelo de negócios pivotante, *marketing*, clientes, produtos e serviços, colaboradores, tecnológicas, parcerias e protocolos sanitários. Não houve diferenças entre as categorias de estratégias adotadas pelos empreendedores classificados como *causation* ou *effectuation*. Tampouco houve diferenças entre as categorias de estratégias adotadas em ambas as cidades, São Paulo e São Luís. O estudo evidenciou diferenças pouco expressivas nas ações tomadas.

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar a influência do Comportamento Empreendedor nas estratégias de enfrentamento e na capacidade de recuperação das MPMEs, durante da pandemia da COVID-19, a partir da perspectiva da abordagem *Causation* e *Effectuation*. A COVID-19 foi um evento adverso classificado como Cisne Negro, em virtude de seu impacto devastador e da falta de previsibilidade.

A maior parte das empresas enfrentou a retração de seu desempenho (62%), enquanto algumas conseguiram identificar oportunidades em meio à crise e aumentá-lo (21%). Outras são gratas por terem conseguido manter sua empresa nos mesmos patamares anteriores à crise (17%). De acordo com os empreendedores entrevistados, o fato de permanecerem com seus empreendimentos ativos e operando já deve ser considerado como uma vitória, visto o que enfrentaram.

As MPMEs são em geral, empresas mais frágeis financeiramente e por isso mais suscetíveis aos efeitos da pandemia. Ficou evidente que as MPMEs necessitam possuir um certo grau de recursos estratégicos e flexíveis suficientes para se mobilizarem durante eventos de crise, uma vez que situações adversas são comuns no empreendedorismo e as MPMEs estarão cada vez mais expostas às diversas crises globais. O que se recomenda,

neste estudo, é que estas empresas se prepararem com fundos financeiros emergenciais, reservados para cobrir ao menos seis meses de despesas gerais e outros custos fixos.

Outrossim, as MPMEs com recursos escassos tendem a necessitar de maior apoio externo para superar crises como a causada pela pandemia. Embora o governo brasileiro tenha desenvolvido programas de apoio às empresas e aquelas que conseguiram ter acesso tenham relatado que este apoio foi fundamental para o enfrentamento da crise e manutenção dos negócios, muitos empreendedores mencionaram que as políticas públicas de apoio foram insuficientes. Principalmente, pela falta de previsibilidade e garantia dos recursos para aqueles que atendiam aos critérios de elegibilidade.

Tendo em vista que o apoio governamental e os fatores financeiros e econômicos influenciam as mudanças experimentadas pelas empresas e as estratégias adotadas no enfrentamento da crise, são necessárias alterações nas políticas públicas de enfrentamento e recuperação de crises futuras. O governo deve implementar mais rapidamente mecanismos de distribuição de pacotes de estímulos e enfrentamento relacionados aos negócios, especialmente, garantir maior acesso aos recursos financeiros pelas empresas, que as políticas governamentais estabeleçam critérios objetivos de acesso, assegurem o crédito àqueles que atendem aos critérios de elegibilidade e ampliem a divulgação nos meios de comunicação das medidas de apoio disponíveis aos empreendedores claramente.

Além disso, as agências de desenvolvimento de negócios como, por exemplo, os órgãos do sistema “S”, tais como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), devem, além de oferecer serviços de consultoria empresarial gratuitos e confidenciais às MPME em situações adversas como as da COVID-19, divulgar mais amplamente tais serviços nos meios de comunicação, como forma de difundir e ampliar o número de empresas atendidas e assim ajudar estas empresas a conduzirem seus negócios e superarem os obstáculos frente às adversidades.

Nesta pesquisa, os empreendedores relataram desafios positivos e negativos, frente à crise pandêmica da COVID-19. A literatura destaca que em situações de crise, embora a maior parte dos impactos normalmente sejam negativos, sempre surge em meio aos relatos, exemplos de indivíduos que em meio ao caos, conseguem identificar oportunidades, tal como o ditado popular: “enquanto uns choram outros vendem lenços!”

Os resultados da pesquisa evidenciaram que, dentre os desafios mais destacados nas entrevistas como negativos, estão as restrições de movimento, a mudança repentina do modelo presencial para o trabalho remoto (*home office*), a dificuldade de captação de

clientes em virtude do isolamento social, as incertezas e inseguranças causadas pela crise e instabilidade política e as dificuldades financeiras advindas dos impactos da pandemia. Como em toda situação de crise, no Brasil, também surgiram aqueles empreendedores que destacaram como desafio aspectos positivos como a identificação de oportunidades e o crescimento de seus empreendimentos em meio à crise.

O comportamento empreendedor do indivíduo é fundamental para a identificação de oportunidades. Os entrevistados destacaram cinco características principais do comportamento empreendedor como mais relevantes e com as quais eles mais se identificavam para administrar seus negócios durante a crise, foram elas: confiança, resiliência, proatividade, inovação e autodeterminação. A literatura relaciona resiliência à capacidade de recuperação do indivíduo ou da empresa de se adaptar, responder e recomeçar após adversidades, e estabeleceram a resiliência como um dos comportamentos que indicaram melhores condições dos empreendedores em processos de recuperação bem sucedidos, após adversidades (Asemokha et al., 2019; Cowling et al., 2020; Welter & Smallbone, 2011).

Os empreendedores aproveitaram a flexibilidade de suas empresas, aliadas às características de seu CE como confiança, resiliência, proatividade, inovação e autodeterminação, na inserção de múltiplas estratégias para mitigar os impactos negativos da situação adversa, bem como, encontrar estratégias alternativas que lhes permitissem explorar com eficiência as oportunidades emergentes advindas da pandemia (Baldwin & Weder di Mauro, 2020; Krishnan et al., 2022; Nguyen et al., 2021; Omar et al., 2019).

As estratégias adotadas pelos empreendedores entrevistados foram classificadas em nove categorias: financeiras, modelo de negócios pivotante, *marketing*, clientes, tecnológicas, produtos e serviços, colaboradores, parcerias e protocolos sanitários. Várias foram as ações tomadas em cada uma dessas categorias. Ficou evidente com a crise pandêmica da COVID-19, que o investimento em tecnologia, *marketing on-line*, aplicativos e novos sistema de entrega são necessários para boa parte dos empreendimentos.

Não houve diferenças entre as categorias de estratégias adotadas pelos empreendedores classificados como *causation* (planejamento) e *effectuation* (não preditivos). Embora a maior parte dos empreendedores tenham sido classificados como *effectuations* (60,42%) em contraponto aos *causations* (39,58%), em muitos momentos, ficou claro que as abordagens foram adotadas simultaneamente (Sarasvathy, 2001a,

2001b). Mesmo aqueles empreendedores que na abertura do negócio desenvolveram um planejamento estratégico e elaboraram um plano de negócios formal e foram classificados como *causation*, em diversas situações precisaram “dançar conforme a música” e adaptar suas ações sem planejamentos prévios e muitos empreendedores classificados como *effectuation* adotaram procedimentos de controle na tentativa de estabelecer planos preditivos.

Não houve diferenças relevantes entre o comportamento empreendedor e as estratégias adotadas pelos empreendedores de São Paulo e São Luís. Foi possível evidenciar que as estratégias adotadas em ambas as cidades e empreendimentos não foram, em sua maioria, planejadas antecipadamente (deliberadas). A maior parte delas foram estratégias emergentes (Bratianu & Bejinaru, 2021; Games et al., 2020), Além disso, o CE e a tomada de decisão se apoiaram mais em abordagens *effectuations* do que *causations*. Esse é um resultado particularmente comum em situações adversas. O CE exerceu influência positiva nas decisões estratégicas de alocação de recursos dos empreendedores (Anderson et al., 2019; Krueger, 2007) e em como os empreendedores adaptaram suas estratégias, ações e metas para gerir as oportunidades e adversidades advindas da crise pandêmica (Mathews, 2008).

É importante destacar que, como qualquer outra, esta pesquisa possui limitações e, entre elas, destaca-se o contexto em que foi realizada, já que foram entrevistados apenas empreendedores das cidades de São Paulo e São Luís. Por isso, pesquisas que busquem identificar como o CE exerceu influência nas estratégias em situações de crise em outras regiões, ou mesmo em todo o território nacional, podem encontrar resultados diferentes, em função da diversidade cultural, dos apoios governamentais experimentados em outros estados. Outrossim, pesquisas quantitativas com a aplicação de escalas desenvolvidas para avaliar os impactos da COVID-19 no CE e escolhas estratégicas podem ser importantes avenidas de pesquisas futuras e propiciar maior generalização de resultados.

Com esta pesquisa, espera-se contribuir para o aprimoramento e ampliação epistemológica do fenômeno do CE, sobretudo, no contexto da estratégia em situações adversas, bem como auxiliar a tomada de decisão de outros pesquisadores no delineamento de novas pesquisas. Ademais, como contribuição para a gestão e prática, espera-se contribuir na identificação de quais CE mais se destacaram em situações de crise e quais estratégias foram mais adotadas, além de evidenciar as principais ações tomadas no contexto pandêmico. Além disso, trazer para os desenvolvedores de políticas

públicas algumas sugestões baseadas na percepção dos maiores interessados nessas políticas, os próprios empreendedores, de diretrizes que possam contribuir com o enfrentamento de crises futuras. Espera-se, com este estudo, contribuir com gestores e empreendedores que poderão usar os dados desta pesquisa como subsídio para gerir seus empreendimentos em meio a situações adversas futuras.

Agradecimentos

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001".

REFERÊNCIAS

- Abreu, N. R., Baldanza, R. F., & Gondim, S. M. G. (2009). Focal Groups on-Line: From the Conceptual Reflections To the Virtual Environment Application. *JISTEM Journal of Information Systems and Technology Management*, 6(1), 05–24. <https://doi.org/10.4301/s1807-17752009000100001>
- Alonso, J. M., & Andrews, R. (2019). Governance by targets and the performance of cross-sector partnerships: Do partner diversity and partnership capabilities matter? *Strategic Management Journal*, 40(4), 556–579.
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., & Wood, G. (2021). COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. *European Management Journal*, 39(2), 179–184. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.002>
- Anderson, B. S., Eshima, Y., & Hornsby, J. S. (2019). Strategic entrepreneurial behaviors: Construct and scale development. *STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP JOURNAL*, 13(2), 199–220. <https://doi.org/10.1002/sej.1306>
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2014). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579–1596. <https://doi.org/10.1002/smj.2298>
- Ang, C. K., Embi, M. A., & Yunus, M. (2016). *Enhancing the Quality of the Findings of a Longitudinal Case Study: Reviewing Trustworthiness via ATLAS.ti*. 15.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1988). *The new corporate strategy*. New York: J. Wiley.
- Asemokha, A., Musona, J., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2019). Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(3), 425–453. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00254-3>
- Asmussen, C. G., Foss, N. J., & Nell, P. C. (2019). The role of procedural justice for global strategy and subsidiary initiatives. Em *GLOBAL STRATEGY JOURNAL* (Vol. 9, Número 4, p. 527–554). WILEY. <https://doi.org/10.1002/gsj.1341>

- Ayala, J.-C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, *42*, 126–135.
- Baldwin, R. E. ed, & Weder di Mauro, B. ed. (2020). *Mitigating the COVID economic crisis* (BOOK). Art. BOOK. <http://repository.graduateinstitute.ch/record/298223>
- Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70. *Manual de enfrentamento à violência contra a pessoa idosa. Brasília: Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República, 70.*
- Bardin, L. (2016). Análise de Conteúdo. Em *Edição Revista e Ampliada*. Edições 70.
- Baron, R. A. (2007). Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: Entrepreneurs as the active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *1*(1–2), 167–182. <https://doi.org/10.1002/sej.12>
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). *How Are Small Businesses Adjusting to COVID-19? Early Evidence from a Survey* (Nº w26989). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w26989>
- Basile, A., & Faraci, R. (2015). Aligning management model and business model in the management innovation perspective: The role of managerial dynamic capabilities in the organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, *28*(1), 43–58. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2013-0199>
- BÉNASSY-QUÉRÉ, A., BOOT, A., FATÁS, A., FRATZSCHER, M., FUEST, C., GIAVAZZI, F., & SCHOENMAKER, D. (2020). *Corporate debt burdens threaten economic recovery after COVID-19: Planning for debt restructuring should start now*. VOX CEPR PolicyPortal. <https://cepr.org/voxeu/columns/corporate-debt-burdens-threaten-economic-recovery-after-covid-19-planning-debt>
- Bhamra, R. (2015). *Organisational resilience: Concepts, integration, and practice*. CRC Press.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, *49*(18), 5375–5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Bird, B., Schjoedt, L., & Baum, J. R. (2012). Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement Introduction. *ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE*, *36*(5, SI), 889–913. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00535.x>
- Bishop, P. (2019). Knowledge diversity and entrepreneurship following an economic crisis: An empirical study of regional resilience in Great Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, *31*(5–6), 496–515. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541595>
- Bishop, P., & Shilcof, D. (2017). The spatial dynamics of new firm births during an economic crisis: The case of Great Britain, 2004–2012. *Entrepreneurship & Regional Development*, *29*(3–4), 215–237.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, *2*(1), 68–80.
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, *24*(7), 1244–1263. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2016-0396>

- Bratianu, C., & Bejinaru, R. (2021). COVID-19 induced emergent knowledge strategies. *Knowledge and Process Management*, 28(1), 11–17. <https://doi.org/10.1002/kpm.1656>
- Bullough, A., Renko, M., & Myatt, T. (2014). Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 473–499.
- Cassia, L., & Minola, T. (2012). Hyper-growth of SMEs: Toward a reconciliation of entrepreneurial orientation and strategic resources. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 179–197. <https://doi.org/10.1108/13552551211204210>
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375–390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>
- Ciszewska-Mlinaric, M., Obloj, K., & Wasowska, A. (2016a). Effectuation and causation: Two decision-making logics of INVs at the early stage of growth and internationalisation. *Journal of East European Management Studies*, 21(3), 275–297. <https://doi.org/10.1688/JEEMS-2016>
- Ciszewska-Mlinaric, M., Obloj, K., & Wasowska, A. (2016b). Effectuation and causation: Two decision-making logics of INVs at the early stage of growth and internationalisation. *Journal of East European Management Studies*, 275–297.
- Cochrane, E., & Fandos, N. (2020, março 25). Senate Approves \$2 Trillion Stimulus After Bipartisan Deal. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2020/03/25/us/politics/coronavirus-senate-deal.html>
- Corey, C. M., & Deitch, E. A. (2011). Factors Affecting Business Recovery Immediately after Hurricane Katrina. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(3), 169–181. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00642.x>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123–135. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90004-D](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90004-D)
- Cowling, M., Brown, R., & Rocha, A. (2020). Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs. *INTERNATIONAL SMALL BUSINESS JOURNAL-RESEARCHING ENTREPRENEURSHIP*, 38(7), 593–604. <https://doi.org/10.1177/0266242620945102>
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa- Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora. [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Ymi5AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=Creswell,+J.+W.+\(2014\).+Investiga%C3%A7%C3%A3o+qualitativa+e+projeto+de+pesquisa:+Escolhendo+entre+cinco+abordagens+\(3a+ed.\).+Porto+Alegre:+Penso.&ots=MvbPwxPy8r&sig=3E4dO0cATmewssZiVQ_FgcBXGgc#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Ymi5AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=Creswell,+J.+W.+(2014).+Investiga%C3%A7%C3%A3o+qualitativa+e+projeto+de+pesquisa:+Escolhendo+entre+cinco+abordagens+(3a+ed.).+Porto+Alegre:+Penso.&ots=MvbPwxPy8r&sig=3E4dO0cATmewssZiVQ_FgcBXGgc#v=onepage&q&f=false)
- Cubo Itaú (Diretor). (2018, julho 4). *Lançamento do Ranking 100 Open Startups Brasil 2018 com palestra da Saras Sarasvathy*. <https://www.youtube.com/watch?v=6CIRIcnAmSA>
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A reconceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 674–695. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.002>

- De Vries, H., & Shields, M. (2006). Towards a theory of entrepreneurial resilience: A case study analysis of New Zealand SME owner operators. *New Zealand Journal of Applied Business Research*, 5(1), 33–43.
- Deakin, H., & Wakefield, K. (2014). Skype interviewing: Reflections of two PhD researchers. *Qualitative Research*, 14(5), 603–616. <https://doi.org/10.1177/1468794113488126>
- Decreto nº 64.879, nº 64879 (2020). <https://www.al.sp.gov.br/leis/legislacao-do-estado/>
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351–378. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00015-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00015-1)
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287–309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002>
- Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal*, 34(3), 276–302.
- Donald, M. (2020). How leaders can manage the disruption caused by the pandemic. *Emerald Open Research*, 2, 30. <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13713.1>
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Fabeil, N. F., Pazim, K. H., & Langgat, J. (2020). *The Impact of COVID-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: Entrepreneurs' Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy* (SSRN Scholarly Paper N° 3612830). <https://papers.ssrn.com/abstract=3612830>
- Faia, V. da S., Rosa, M. A. G., & Machado, H. P. V. (2014). Alerta Empreendedor e as abordagens causation e effectuation sobre empreendedorismo. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(2), Art. 2. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552014000200006>
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of management journal*, 54(5), 935–957.
- Field, C. B., Barros, V., Stocker, T. F., & Dahe, Q. (2012). *Managing the risks of extreme events and disasters to advance climate change adaptation: Special report of the intergovernmental panel on climate change*. Cambridge University Press.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. Em *ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE* (Vol. 36, Números 5, SI, p. 1019–1051). WILEY-BLACKWELL. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>
- Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, A. (2016). Does individual resilience influence entrepreneurial success. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(2), 39–53.
- Flick, U. (2009). Observação e etnografia. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3ª ed., Porto Alegre: Artmed, 203–218.
- Flores, J. G. (1994a). *Análisis de datos cualitativos: Aplicaciones a la investigación educativa* [PhD Thesis]. Universidad de Sevilla, Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación.
- Flores, J. G. (1994b). *Análisis de datos cualitativos: Aplicaciones a la investigación educativa*. Universidad de Sevilla, Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación.

- FMI. (2020). *Policy Responses to COVID19*. IMF. <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19>
- Fraccastoro, K. A. (2008). Entrepreneurial recovery from natural disaster: A consideration of influential factors. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 6(12).
- Franco, M., & Haase, H. (2020). The role of reputation in the business cooperation process: Multiple case studies in small and medium-sized enterprises. *Journal of Strategy and Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2020-0012>
- Games, D., Kartika, R., Sari, D. K., & Assariy, A. (2020). Business incubator effectiveness and commercialization strategy: A thematic analysis. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(2), 176–192. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2020-0067>
- Garcia, R. M., & Bezerra, D. O. (2021). A importância da contabilidade gerencial para pequenas e médias empresas em meio a pandemia do Covid-19. *Revista campo do saber*, 6(2).
- Gartner, W. B., Carter, N. M., & Reynolds, P. D. (2010). Entrepreneurial behavior: Firm organizing processes. Em *Handbook of entrepreneurship research* (p. 99–127). Springer.
- Genet, J. J., & Siemer, M. (2011). Flexible control in processing affective and non-affective material predicts individual differences in trait resilience. *Cognition and Emotion*, 25(2), 380–388. <https://doi.org/10.1080/02699931.2010.491647>
- Gill, D. A., Picou, J. S., & Ritchie, L. A. (2012). The Exxon Valdez and BP oil spills: A comparison of initial social and psychological impacts. *American Behavioral Scientist*, 56(1), 3–23.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Gossling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Graham, L. T. (2007). Permanently failing organizations? Small business recovery after September 11, 2001. *Economic Development Quarterly*, 21(4), 299–314.
- Gruber, M., & MacMillan, I. C. (2017). Entrepreneurial Behavior: A Reconceptualization and Extension Based on Identity Theory. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 271–286. <https://doi.org/10.1002/sej.1262>
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *ECTJ*, 29(2), 75. <https://doi.org/10.1007/BF02766777>
- Haeffele, S., Hobson, A., & Storr, V. H. (2020). *Coming Back from Covid-19: Lessons in Entrepreneurship from Disaster Recovery Research* (SSRN Scholarly Paper N° 3592966). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3592966>
- Harima, A. (2022). Transnational migration entrepreneurship during a crisis: Immediate response to challenges and opportunities emerging through the COVID-19 pandemic. *Business and Society Review*, 127(S1), 223–251. <https://doi.org/10.1111/basr.12266>
- Harms, R., & Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of international entrepreneurship*, 10(2), 95–116.

- Haselhuhn, M. P., Pope, D. G., Schweitzer, M. E., & Fishman, P. (2011). The Impact of Personal Experience on Behavior: Evidence from Video-Rental Fines. *Management Science*, 58(1), 52–61. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1367>
- Henrekson, M., & Sanandaji, T. (2014). Small business activity does not measure entrepreneurship. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(5), 1760–1765. <https://doi.org/10.1073/pnas.1307204111>
- Herbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International small business journal*, 28(1), 43–64.
- HERRON, L., & ROBINSON, R. (1993). A STRUCTURAL MODEL OF THE EFFECTS OF ENTREPRENEURIAL CHARACTERISTICS ON VENTURE PERFORMANCE. *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, 8(3), 281–294. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90032-Z](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90032-Z)
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 479–491. <https://doi.org/10.1002/smj.196>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Hudson, L. A., & Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of consumer research*, 14(4), 508–521.
- IBGE. (2020). *Demografia das Empresas / IBGE*. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9068-demografia-das-empresas.html?=&t=o-que-e>
- Javadian, G., Dobratz, C., Gupta, A., Gupta, V. K., & Martin, J. A. (2020). Qualitative Research in Entrepreneurship Studies: A State-of-Science. *The Journal of Entrepreneurship*, 29(2), 223–258. <https://doi.org/10.1177/0971355720930564>
- Kantur, D., & Iseri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of management and organization*, 18(6), 762.
- Ketchen, D. J., & Craighead, C. W. (2020). Research at the Intersection of Entrepreneurship, Supply Chain Management, and Strategic Management: Opportunities Highlighted by COVID-19. *Journal of Management*, 46(8), 1330–1341. <https://doi.org/10.1177/0149206320945028>
- Kirkley, W. W. (2016). Entrepreneurial behaviour: The role of values. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 22(3), 290–328. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2015-0042>
- Kitchin, R., & Tate, N. (2013). *Conducting research in human geography: Theory, methodology and practice*. Routledge.
- Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Covin, J. G., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2019). Corporate entrepreneurship strategy: Extending our knowledge boundaries through configuration theory. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00198-x>
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Dickson, P., & Weaver, K. M. (2010). Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(5), 959–984.

- Krishnan, C. S. N., Ganesh, L. S., & Rajendran, C. (2022). Entrepreneurial Interventions for crisis management: Lessons from the Covid-19 Pandemic's impact on entrepreneurial ventures. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 72, 102830. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.102830>
- Krueger, N. F. (2007). What Lies Beneath? The Experiential Essence of Entrepreneurial Thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 123–138. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00166.x>
- Krueger, N. F. Jr. (2007). What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(1), 123–138.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Limnios, E. A. M., Mazzarol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S. G. (2014). The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32(1), 104–116.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1990). Judging the quality of case study reports. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 3(1), 53–59. <https://doi.org/10.1080/0951839900030105>
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2015). *The Climate Resilient Organization: Adaptation and Resilience to Climate Change and Weather Extremes*. Edward Elgar Publishing.
- Llave, M. R. (2019, janeiro 1). *A Review of Business Intelligence and Analytics in Small and Medium-Sized Enterprises* [Article]. International Journal of Business Intelligence Research (IJBIR). www.igi-global.com/article/a-review-of-business-intelligence-and-analytics-in-small-and-medium-sized-enterprises/219341
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541–572.
- Maglakelidze, A., & Erkomaishvili, G. (2021). Challenges of small and medium enterprises during the COVID-19 pandemic: Case of Georgia. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 20–28. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.02](https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.02)
- Mahto, R. V., & McDowell, W. C. (2018). Entrepreneurial motivation: A non-entrepreneur's journey to become an entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(3), 513–526. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0513-8>
- Mandl, C., Berger, E. S., & Kuckertz, A. (2016). Do you plead guilty? Exploring entrepreneurs' sensemaking-behavior link after business failure. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, 9–13.
- Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Forum qualitative Sozialforschung/Forum: qualitative social research*, 11(3).

- Mathews, J. (2008). Entrepreneurial process: A personalistic-cognitive platform model. *Vikalpa*, 33(3), 17–34. <https://doi.org/10.1177/0256090920080302>
- Manzato, A. J., & Santos, A. B. (2012). A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. *Departamento de Ciência de Computação e Estatística–IBILCE–UNESP*, 17.
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving Society*. Simon and Schuster.
- McKenny, A. F., Short, J. C., Ketchen, Jr., D. J., Payne, G. T., & Moss, T. W. (2018). Strategic entrepreneurial orientation: Configurations, performance, and the effects of industry and time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(4), 504–521. <https://doi.org/10.1002/sej.1291>
- McKibbin, W. J., & Fernando, R. (2020). *The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios* (SSRN Scholarly Paper ID 3547729). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3547729>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. John Wiley & Sons.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. (3rd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ministério da Economia. (2022). *Perguntas Frequentes sobre as Medidas de Apoio ao Setor Produtivo*. Ministério da Economia. <https://www.gov.br/economia/pt-br/acao-informacao/perguntas-frequentes/covid-19/perguntas-e-respostas>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934–948.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari de Estratégias (Safari Strategy)*. Bookman, Porto Alegre.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257–272.
- Monllor, J., & Murphy, P. J. (2017). Natural disasters, entrepreneurship, and creation after destruction A conceptual approach. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR & RESEARCH*, 23(4), 618–637. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2016-0050>
- Monllor, J., Pavez, I., & Pareti, S. (2020). Understanding informal volunteer behavior for fast and resilient disaster recovery: An application of entrepreneurial effectuation theory. *DISASTER PREVENTION AND MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.1108/DPM-05-2019-0151>
- Mora Cortez, R., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125–135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004>
- Morais, A. H. D. S., Seixas, B. S. D., & Fernandes, L. D. C. (2020). A COVID-19 E A DECISÃO JUDICIAL QUE DETERMINOU O LOCKDOWN NA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO LUÍS-MA. *Revista Pensamento Jurídico*, 14(2), Art. 2. <https://fadisp.com.br/revista/ojs/index.php/pensamentojuridico/article/view/211>
- Morse, J. M. (2005). “ Emerger de los datos”: Los procesos cognitivos del análisis en la investigación cualitativa. *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*, 53.

- Muñoz, P. (2018). A cognitive map of sustainable decision-making in entrepreneurship: A configurational approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(3), 787–813. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2017-0110>
- Nassif, V. M. J., Corrêa, V. S., & Rossetto, D. E. (2020). Estão Os Empreendedores E As Pequenas Empresas Preparadas Para As Adversidades Contextuais? Uma Reflexão À Luz Da Pandemia Do Covid-19. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(2), Art. 2. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1880>
- Nguyen, H. H., Ngo, V. M., & Tran, A. N. T. (2021). Financial performances, entrepreneurial factors and coping strategy to survive in the COVID-19 pandemic: Case of Vietnam. *Research in International Business and Finance*, 56, 101380. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101380>
- OCDE. (2020). *Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses—OECD*. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19_SME_Policy_Responses
- O’leary, Z. (2004). *The essential guide to doing research*. Sage.
- Ollaik, L. G., & Ziller, H. M. (2012). Concepções de validade em pesquisas qualitativas. *Educação e Pesquisa*, 38, 229–242. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022012005000002>
- Omar, A. R. C., Ishak, S., & Jusoh, M. A. (2019). *The impact of Covid-19 Movement Control Order on SMEs’ businesses and survival strategies*. <https://core.ac.uk/outputs/356661500>
- Osiyevskyy, O., Sinha, K. K., Sarkar, S., & Dewald, J. (2021). Thriving on adversity: Entrepreneurial thinking in times of crisis. *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2021-0110>
- Pachauri, R. K., Allen, M. R., Barros, V. R., Broome, J., Cramer, W., Christ, R., Church, J. A., Clarke, L., Dahe, Q., & Dasgupta, P. (2014). *Climate change 2014: Synthesis report. Contribution of Working Groups I, II and III to the fifth assessment report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Ipcc.
- Papadopoulos, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, 55, 102192. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192>
- Parnell, J. A. (2015). Crisis Management and Strategic Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in P eru, M exico and the U nited S tates. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(4), 221–233.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. sage.
- Portal da transparência. (2022). *Recursos Federais destinados ao combate da pandemia de CORONAVÍRUS (COVID-19)—Portal da transparência*. <https://www.portaltransparencia.gov.br/coronavirus?ano=2021>
- Porter, M. (1980). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. *Piramide*. Obtenido de: <http://www.casadellibro.com/libro-estrategiacompetitiva-tecnicas-para-el-analisis-de-la-empresa-y-suscompetidores/9788436823387/1619763>.

- Powell, E. E., & Baker, T. (2014). It's What You Make of It: Founder Identity and Enacting Strategic Responses to Adversity. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1406–1433. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0454>
- Raj, R., Wong, S. H., & Beaumont, A. J. (2016). *Business Intelligence Solution for an SME: A Case Study*.
- Ratten, V. (2020). Coronavirus and international business: An entrepreneurial ecosystem perspective. *THUNDERBIRD INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW*. <https://doi.org/10.1002/tie.22161>
- Ratten, V. (2021). COVID-19 and public policy and entrepreneurship: Future research directions. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*. <https://doi.org/10.1108/JEPP-12-2020-0102>
- Reymen, I. M., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & Van Burg, E. (2015). Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: A process study of effectuation and causation. *Strategic entrepreneurship journal*, 9(4), 351–379.
- Saini, M. S., & Moon, G. (2014). Entrepreneurship: Conceptualised model on strategic decision making. *International Journal of Business Information Systems*, 16(1), 1–24. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2014.060833>
- Sajdak, M. (2015). Entrepreneurship in the development of an agile enterprise: Theoretical and practical aspects. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE, 2015-January*, 609–617. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84994130611&partnerID=40&md5=d023a0ce8f671c3fe21967cd3f9566f6>
- Sarasvathy, S. D. (2001a). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Sarasvathy, S. D. (2001b). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds. *Academy of Management Proceedings*, 2001(1), D1–D6. <https://doi.org/10.5465/apbpp.2001.6133065>
- Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 385–406. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.009>
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Read, S., & Wiltbank, R. (2008). Designing Organizations that Design Environments: Lessons from Entrepreneurial Expertise. *Organization Studies*, 29(3), 331–350. <https://doi.org/10.1177/0170840607088017>
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development* Harvard University Press. Cambridge, MA.
- SEBRAE. (2020). *Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil—Sebrae*. SEBRAE. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>

- Selltiz, C., Whrightsman, L., & Cook, S. (1987). Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. *Métodos de pesquisas nas relações sociais*. São Paulo: EPU.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257–279. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00017-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00017-2)
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2019). *Spontaneous venturing: An entrepreneurial approach to alleviating suffering in the aftermath of a disaster*. MIT Press.
- Silva, C. L. F. da, Silva, M. S. da, Santos, D. S. dos, Braga, T. G. M., & Freitas, T. P. M. de. (2020). Impactos socioambientais da pandemia de SARS-CoV-2 (COVID-19) no Brasil: Como superá-los? *Revista Brasileira de Educação Ambiental (RevBEA)*, 15(4), Art. 4. <https://doi.org/10.34024/revbea.2020.v15.10846>
- Smith-Bingham, R., & Hariharan, K. (2020). *This is the impact of the Coronavirus on business*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/02/why-is-coronavirus-a-global-business-risk/>
- Smolka, K. M., Verheul, I., Burmeister–Lamp, K., & Heugens, P. P. M. A. R. (2018). Get it Together! Synergistic Effects of Causal and Effectual Decision–Making Logics on Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(4), 571–604. <https://doi.org/10.1177/1042258718783429>
- Sobaih, A. E. E., Elshaer, I., Hasanein, A. M., & Abdelaziz, A. S. (2021). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102824. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102824>
- Souza Neto, R. A. de, Dias, G. F., Silva, R. R. da, Ramos, A. S. M., Souza Neto, R. A. de, Dias, G. F., Silva, R. R. da, & Ramos, A. S. M. (2019). Effects of Qualitative Data Analysis Softwares in the Quality of Researches. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(3), 373–394. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170357>
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 94, 110.
- Tartarin, T., Tichindelean, M., & Haaker, T. (2021). Effects of COVID-19 on Business Models in Romania and the Netherlands, A Digitalization Perspective. *Studies in Business and Economics*, 15, 115–131. <https://doi.org/10.2478/sbe-2020-0049>
- The Economist. (2020). *Everything's under control: Big government, liberty and the virus | Mar 28th 2020*. The Economist. <https://www.economist.com/weeklyedition/2020-03-28>
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163–202.
- Verreynne, M.-L., Ho, M., & Linnenluecke, M. (2018). Editorial for the special issue on: Organizational resilience and the entrepreneurial firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1122–1128. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2018-533>

- Waugh, C. E., Wager, T. D., Fredrickson, B. L., Noll, D. C., & Taylor, S. F. (2008). The neural correlates of trait resilience when anticipating and recovering from threat. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 3(4), 322–332.
- Welter, F., & Smallbone, D. (2011). Institutional Perspectives on Entrepreneurial Behavior in Challenging Environments. *JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT*, 49(1, SI), 107–125. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00317.x>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Wiltbank, R. E., & Sarasvathy, S. D. (2010). What effectuation is not: Further development of an alternative to rational choice. *Academy of Management Conference, Batten Institute at the Darden Graduate School of Business, Virginia, EUA*.
- Woods, M., Paulus, T., Atkins, D. P., & Macklin, R. (2016). Advancing Qualitative Research Using Qualitative Data Analysis Software (QDAS)? Reviewing Potential Versus Practice in Published Studies using ATLAS.ti and NVivo, 1994–2013. *Social Science Computer Review*, 34(5), 597–617. <https://doi.org/10.1177/0894439315596311>
- World Bank. (2021). *Brasil: Aspectos gerais* [Text/HTML]. World Bank. <https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/overview>
- Wry, T., & York, J. G. (2017). An identity-based approach to social enterprise. *Academy of Management Review*, 42(3), 437–460.

5 CONSIDERAÇÕES GERAIS DA TESE

O objetivo desta tese foi analisar a influência do Comportamento Empreendedor (CE) nas estratégias de enfrentamento e na capacidade de recuperação das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), durante a Pandemia da COVID-19 a partir da perspectiva *Causation e Effectuation*. A pesquisa desenvolvida realizou uma intersecção do comportamento empreendedor com outros três constructos (Estratégia de enfrentamento, Situações Adversas e Capacidade de Recuperação).

A tese foi realizada em um formato alternativo composto por três estudos sequenciais. A divisão por estudos se mostrou uma escolha adequada para se alcançar o objetivo geral proposto. Com a divisão em estudos, foi possível aprofundar as análises em recortes menores, os quais revelaram achados de ordem teórica e prática, incrementando importantes contribuições teóricas, de gestão e relevância social.

Contudo, antes de apresentar os resultados é importante contextualizar as razões para a escolha deste recorte. Embora a literatura acerca do CE não seja necessariamente nova, com muitos estudos publicados sobre o tema, ela mostrou-se bastante fragmentada. Mesmo diante do que já se sabe sobre o CE, foi possível verificar que além de existir um grande corpo de literatura acerca do tema, devido à complexidade e à multidisciplinariedade, há também um grande corpo de contribuições variadas em diversos campos.

No entanto, não se encontrou uma explicação direta sobre as conexões do CE do indivíduo proprietário de micro, pequenas e médias empresas e sua influência nas estratégias de enfrentamento e recuperação em um contexto tão raro e imprevisível como o da pandemia da COVID-19, em especial a partir da perspectiva da teoria *Causation e Effectuation* desenvolvida por (Dew et al., 2009; Sarasvathy, 2001a, 2001b).

Assim, para sintetizar os resultados e contribuições gerais desta tese, parece oportuno apresentar os achados de cada um dos três estudos centrais da tese. Para isso, optou-se por apresentar uma Matriz Contributiva de Amarração (MCA), disponível na Figura 5.1, que revela visualmente as relações de interdependências dos achados e contribui para as conclusões gerais da tese. Entretanto, antes de apresentar a MCA, convém fazer uma breve contextualização dos estudos centrais.

O Estudo 1 desta tese (Capítulo 2) foi uma revisão sistemática de literatura (RSL) que utilizou rígidos protocolos de inclusão e exclusão de estudos para a elaboração de

uma síntese de estudos sobre comportamento empreendedor e estratégia. Essa pesquisa foi essencial para posicionar o tema em seu quadro teórico atual e assim estabelecer de que ponto a pesquisa da tese iniciaria, utilizando como bússola o objetivo geral. Os achados deste estudo apontaram que: (1) o CE é um preditivo para o desempenho organizacional e que o CE influencia a tomada de decisão estratégica; (2) o CE e a tomada de decisão, constituem parte da estratégia organizacional. O CE é um antecedente causal da estratégia e dependendo das circunstâncias pode afetá-la materialmente, modificando-a (Anderson et al., 2019); e (3) o contexto é um importante elemento ao se estudar o CE, especialmente para melhor compreensão de como o CE se manifesta frente às adversidades.

O Estudo 2 (Capítulo 3) foi uma pesquisa qualitativa por meio de uma RSL para a elaboração de uma síntese de estudos sobre CE em situações adversas. Neste estudo foram utilizadas várias *strings* de busca para alcançar o máximo de situações adversas possíveis, tendo em vista que uma pandemia com as proporções da COVID-19 é um evento raro e com efeitos extremos, e que na época havia poucas publicações sobre o tema, assim, tal estratégia foi necessária para compreender como o CE havia se manifestado em outras situações adversas que pudessem servir de analogia na comparação dos resultados. Os achados desta pesquisa evidenciaram que: (1) em situações adversas o CE é frequentemente relacionado à resiliência, perseverança, adaptabilidade, flexibilidade e proatividade e; (2) em situações adversas, a bricolagem e as abordagens efetauais podem ser úteis e importantes na capacidade de recuperação de PMEs. Esse estudo foi fundamental para propiciar embasamento teórico para o estudo empírico proposto na tese.

O Estudo 3 (Capítulo 4) foi uma pesquisa qualitativa em duas etapas (questionário e entrevistas), cujo foco foi analisar como o CE influenciou as estratégias de enfrentamento e a capacidade de recuperação das MPMEs durante a pandemia da COVID-19 sob a lente teórica da *Causation* e *Effectuation*. Neste estudo foi possível identificar quais características do CE foram mais relevantes para os empreendedores durante a crise, assim como classificar as estratégias de enfrentamento em 9 categorias, além de definir quais ações foram tomadas em cada uma das categorias de estratégia, bem como identificar a resiliência fortemente relacionada à capacidade de recuperação pelos empreendedores. A seguir apresenta-se a Matriz Contributiva de Amarração com maior detalhamento (Tabela 5.1).

Tabela 5.1. Matriz Contributiva de Amarração da Tese

QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA			
Como o Comportamento Empreendedor influencia a estratégia de enfrentamento e a capacidade de recuperação de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em um contexto de adversidade?			
OBJETIVO GERAL			
Analisar a influência do Comportamento Empreendedor nas estratégias de enfrentamento e na capacidade de recuperação das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), em situações adversas.			
CONCLUSÕES PARTICULARIZADAS			
Síntese dos Resultados	Contribuições para o avanço do conhecimento	Limitações	Proposta de Estudos Futuros
<p>Estudo 1</p> <p>O CE sob a ótica do indivíduo proprietário de empresa, apresenta influência positiva sobre a estratégia, na maior parte dos estudos realizados, indicando que o CE pode ser considerado um preditivo para o desempenho organizacional, além disso, o contexto é notadamente um elemento importante ao se estudar CE e, em muitos casos, o sucesso de um empreendimento pode ser determinado pela capacidade e velocidade do empreendedor de responder eficazmente às mudanças de contexto, por meio de estratégias de enfrentamento.</p>	<p>Estudo 1</p> <p>A articulação teórica entre empreendedorismo e estratégia se concentra no CE, na busca de oportunidades e vantagem competitiva, indispensáveis para o crescimento dos negócios. Este estudo contribui para a compreensão de como o CE influencia a adoção de estratégias em diferentes contextos.</p>	<p>Estudo 1</p> <p>(1) Falta de consenso terminológico para definir CE, apresentado em diversos estudos como sinônimo de intraempreendedorismo, orientação empreendedora, intenção empreendedora e empreendedorismo corporativo é uma importante limitação.</p> <p>(2) Além disso, o contexto das publicações analisadas são todos de outros países, que não o Brasil. Pesquisas relacionadas ao contexto brasileiro, com o objetivo de verificar se os resultados são distintos ou semelhantes poderiam ser desenvolvidas.</p>	<p>Estudo 1</p> <p>(1) Investigações mais aprofundadas poderiam ser úteis na delimitação dessas terminologias, estabelecendo correntes teóricas para cada uma das definições.</p> <p>(2) mais pesquisas são necessárias na investigação sobre como o CE influencia a estratégia em determinados contextos, especialmente os de situações adversas.</p> <p>(3) Estudos comparativos entre países ou regiões, poderiam verificar se aspectos culturais ou características situacionais exercem influência na relação entre comportamento empreendedor e estratégia.</p>
<p>Estudo 2</p> <p>O CE frequentemente é relacionado à resiliência, perseverança, adaptabilidade, flexibilidade e proatividade. Pessoas proativas e flexíveis não somente se adaptam e acomodam, mas geralmente se envolvem com possibilidades e oportunidades emergentes. Isso é</p>	<p>Estudo 2</p> <p>Compreensão de pesquisas no campo do empreendedorismo e no avanço da literatura sobre como o CE se manifesta em situações adversas, adotando uma visão holística do fenômeno do ponto de vista do indivíduo, identificando lacunas e fornecendo <i>insights</i> para pesquisas</p>	<p>Estudo 2</p> <p>(1) A abrangência da expressão situações adversas, que embora tenha contribuído na ampliação da pesquisa, trouxe também uma quantidade expressiva de artigos que estavam fora do escopo da pesquisa, sugerimos que pesquisas futuras sejam</p>	<p>Estudo 2</p> <p>(1) Como a COVID-19 influenciou decisões empresariais, ou como o comportamento empreendedor influencia a estratégia e a capacidade de enfrentamento das empresas ao longo da pandemia.</p>

<p>especialmente aplicável e importante em situações adversas como da pandemia da COVID-19 classificada como um evento de <i>Black Swan</i> (críticos, amplamente compartilhados e normalmente devastadores. Seguem procedimentos incomuns e sua ocorrência inesperada exige velocidade nas respostas dos atores organizacionais. Nesses cenários especificamente um pouco de improvisação/bricolagem e efetivação podem ser necessárias e particularmente importante para a capacidade de recuperação dos empreendimentos, especialmente das PMEs.</p>	<p>futuras, a partir da discussão dos conceitos teóricos e fluxos de pensamento acerca dos CE adotados em situações adversas, auxiliando na compreensão das barreiras e desafios enfrentados em um contexto de pandemia para responder aos questionamentos acerca de suas particularidades.</p>	<p>delimitadas com situações adversas específicas. (2) O contexto das publicações analisadas são todos de outros países, que não o Brasil, pesquisas relacionadas ao contexto brasileiro, com o objetivo de verificar se os resultados são distintos ou semelhantes poderiam ser desenvolvidas.</p>	<p>(2) Pesquisas futuras devem focar no impacto da COVID-19 no desempenho financeiro e não financeiro das organizações, além dos impactos das medidas de mitigação propostas pelos governos. (3) Projetos de pesquisa longitudinais são particularmente vitais para a valorização da preparação, práticas empresariais e recuperação ou mudança a longo prazo em uma determinada comunidade, especialmente em situações adversas.</p>
<p style="text-align: center;">Estudo 3</p> <p>Cinco principais características do CE foram classificadas pelos entrevistados: confiança, resiliência, proatividade, inovação e autodeterminação. A maior parte dos empreendedores entrevistados utilizaram abordagens <i>effectuais</i> na tomada de decisão e adotaram múltiplas estratégias de enfrentamento, dentre elas: financeiras, modelo de negócios pivotante, marketing, clientes, produtos e serviços, colaboradores, tecnológicas, parcerias e protocolos sanitários. Os empreendedores <i>causation</i> conseguiram identificar mais rapidamente a necessidade de alterar o <i>modus operandis</i> e isso influenciou na velocidade das mudanças em seus negócios.</p>	<p style="text-align: center;">Estudo 3</p> <p>Compreensão da teoria <i>Causation e Effectuation</i> em situações adversas, comprovando empiricamente que durante a COVID-19 não houve diferenças entre as categorias de estratégias adotadas pelos empreendedores classificados como <i>causation e effectuation</i>. Embora a maior parte dos entrevistados tenha sido classificado como <i>effectuation</i> durante as adversidades da COVID-19, ambas as abordagens foram adotadas simultaneamente, mesmo por empreendedores que na abertura do negócio desenvolveram planejamento estratégico e elaboraram planos de negócios formais e foram classificados como <i>causation</i>, por outro lado empreendedores classificados como <i>effectuation</i> adotaram procedimentos de</p>	<p style="text-align: center;">Estudo 3</p> <p>(1) O escopo da amostra da pesquisa, tendo em vista que se limitou a apenas empreendedores das cidades de São Paulo - SP e São Luís - MA, impossibilita generalizações (2) A heterogeneidade dos segmentos dos empreendedores estudados podem ser vistos como limitações, porque operam em setores muito diversos e de difícil comparação em relação aos resultados. No entanto, essa amostra pode explicar as estratégias de enfrentamento adotadas e as ações tomadas em relação ao mesmo evento crítico (COVID-19), evidenciando assim, estratégias bem-sucedidas que podem ser empregadas em outras atividades.</p>	<p style="text-align: center;">Estudo 3</p> <p>(1) Pesquisas que busquem identificar como o CE exerceu influência nas estratégias em situações adversas em outras regiões, ou mesmo em todo o território nacional, podem encontrar resultados diferentes, em função da diversidade cultural, dos apoios governamentais experimentados em outros estados. (2) Pesquisas quantitativas com a aplicação de escalas desenvolvidas para avaliar os impactos da COVID-19 no CE e escolhas estratégicas podem ser importantes avenidas de pesquisas futuras e propiciar maior generalização de resultados.</p>

	controle na tentativa de estabelecer planos preditivos.		
<p style="text-align: center;">Conclusão Integradora</p> <p>A tese identificou que durante a pandemia da COVID-19, o CE nesta pesquisa foi relacionado pelos empreendedores a: confiança, resiliência, proatividade, inovação e autodeterminação. O CE é um antecedente causal da estratégia, que em determinadas circunstâncias pode modificá-la. Além disso, o CE apresenta influência positiva sobre a estratégia e o sucesso de um empreendimento em muitos casos depende da velocidade com que o empreendedor consegue identificar as mudanças externas e implementar as alterações necessárias em seu negócio. Especialmente em um contexto de adversidade essa habilidade é fundamentalmente importante, principalmente para as MPMEs que são em geral, mais frágeis financeiramente. Os empreendedores classificados como <i>causation</i> conseguiram implementar mudanças mais rapidamente que os <i>effectuation</i>, provavelmente por possuírem algum tipo de instrumento de planejamento preditivo. As estratégias adotadas pelos empreendedores desta pesquisa foram classificadas em nove categorias: financeiras, modelo de negócios pivotante, marketing, clientes, produtos e serviços, colaboradores, tecnológicas, parcerias e protocolos sanitários. Não houve diferença entre as categorias de estratégias adotadas pelos empreendedores <i>causation</i> ou <i>effectuation</i>.</p>			

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados dos estudos teóricos trouxeram embasamento para o desenvolvimento do estudo empírico (Capítulo 4). Na primeira RSL sobre o como o CE influencia a estratégia, foi possível perceber que existe na literatura duas correntes de estudos principais. Uma corrente com uma visão micro, que analisa o fenômeno do ponto de vista do indivíduo proprietário de empresa, foco da pesquisa desta tese, nestes estudos o CE é caracterizado por ações concretas destes indivíduos, utilizadas na identificação e exploração de oportunidades, criação e desenvolvimento de novos negócios (Bird et al., 2012; McClelland, 1987), o CE é reconhecido como um precursor para a mudança social e um facilitador da inovação dentro das empresas emergentes (W. B. Gartner et al., 2010a) e nas estabelecidas (Kuratko et al., 2005). Na RSL elaborada no primeiro estudo, as pesquisas que adotaram esta abordagem foram classificadas em três categorias conforme Bird et al. (2012): (i) motivações e emoções que estavam relacionadas à necessidade de realização, autonomia, assunção de risco e autoeficácia; (ii) atributos pessoais ligadas aos traços, conhecimentos, talentos, habilidades, cognição, proatividade, inovatividade e criatividade dos indivíduos e; (iii) causas proximais centradas nos resultados relacionadas à existência, vendas, lançamentos de produtos, sobrevivência, crescimento e fatores externos da empresa.

Foi possível evidenciar que o CE na identificação de alterações, surge a partir do ambiente externo e influencia a tomada de decisão estratégica frente as mudanças de execução necessárias. O CE é um antecedente causal da estratégia e exerce influência positiva sobre ela, podendo modificá-la. Empreendedores que possuem tanto CE quanto pensamento estratégico tem mais condições de desenvolver uma empresa com uma carteira de clientes equilibrada, pois a agilidade e capacidade de explorar oportunidades de mercado e identificar os recursos necessários para formulação de estratégias e tomada de decisões contribui para o desempenho e manutenção da saúde financeira das organizações. Particularmente em situações adversas este pode ser um diferencial.

A segunda RSL, cujo escopo foi compreender como o CE se manifestava em situações adversas, os resultados indicaram que situações adversas como as de uma pandemia, especialmente nas proporções da COVID-19 são geralmente entendidas como eventos de *Black Swan* (Cisne Negro) críticos, inesperados, amplamente compartilhados e devastadores. Estes eventos seguem procedimentos incomuns e sua ocorrência inesperada exige velocidade nas respostas dos atores organizacionais. Tendo em vista que o sucesso de um empreendimento é geralmente determinado pela capacidade de

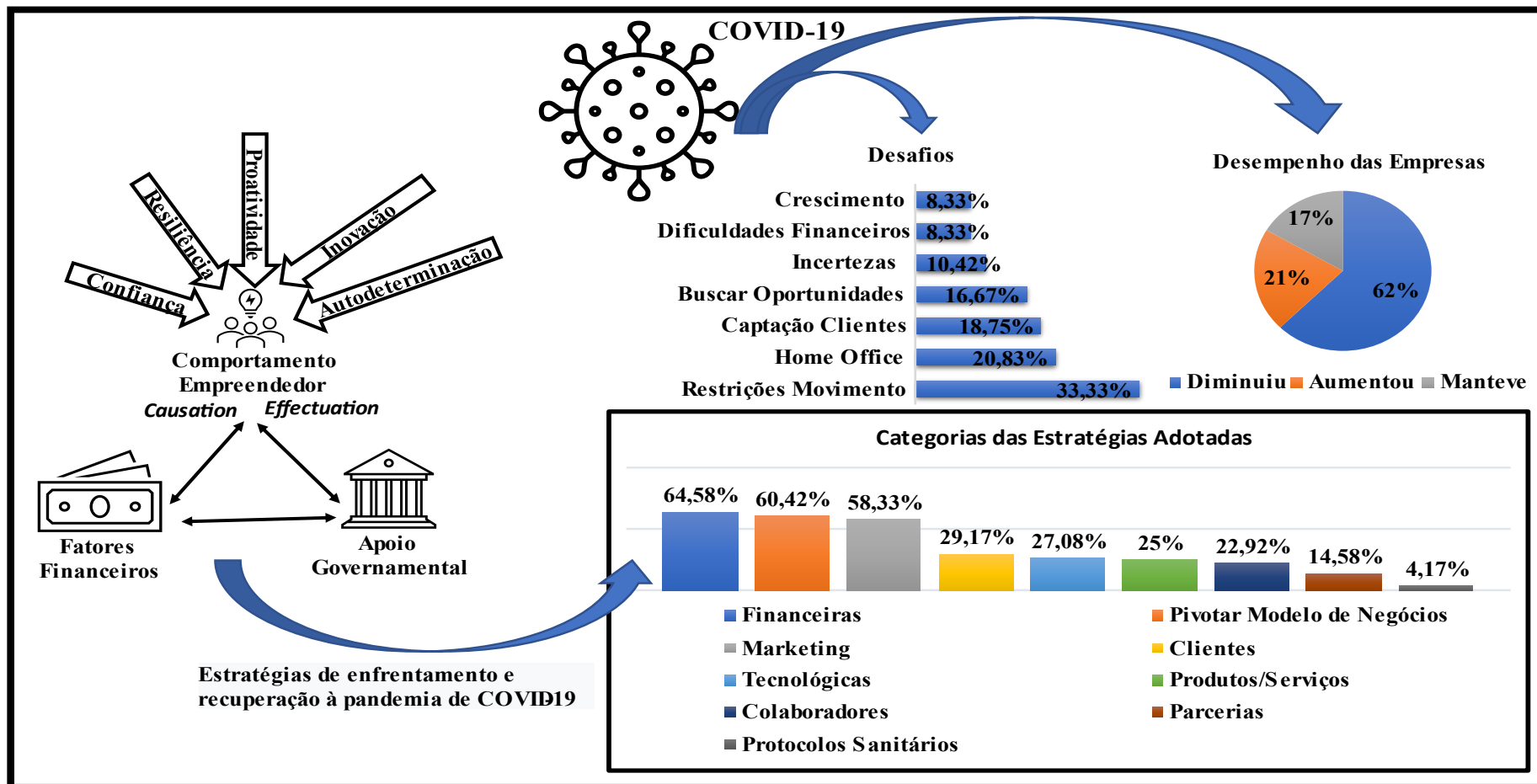
responder rápida e eficazmente as alterações do ambiente externo, especialmente em meio as adversidades, esta velocidade se torna fundamental. Assim, ficou evidente que a sobrevivência das empresas após eventos de *Black Swan*, depende fundamentalmente da capacidade dos tomadores de decisão de reagir à adversidade fazendo o melhor uso possível das chances e oportunidades. É certo que as grandes empresas possuem maiores chances de modificar seus comportamentos quando apresentam desempenho inferior em relação aos resultados esperados e desejados ou aos seus concorrentes.

As MPMEs por outro lado, são consideradas empresas mais frágeis e são correlacionadas com recursos escassos e insuficientes, fazendo com que a probabilidade de observar mudanças no modelo de negócios dependa de desempenhos bons ou ruins (Cucculelli & Peruzzi, 2020). Além disso, possuem necessidades maiores de apoio externo, principalmente governamentais, pois em situações adversas, os financiamentos emergenciais podem gerar impactos comportamentais e estratégicos significativos para estas organizações, contribuindo para sua capacidade de geração de receita no enfrentamento e capacidade de recuperação (Cowling et al., 2020; Loan et al., 2021; Nyikos et al., 2021).

Em situações adversas o apoio governamental para as MPMEs assume particular importância, pois políticas públicas de estímulo e apoio ao empreendedorismo, por exemplo de financiamentos para realização de novas atividades ou adaptação de modelos de negócios, adoção de vendas online, ou entregas delivery, práticas inovadoras de produto ou processo com intuito de fomentar a geração de receita pode contribuir em meio a crises e assim possibilitar a continuidade dos negócios (Cowling et al., 2020; Cucculelli & Peruzzi, 2020; Loan et al., 2021; Nyikos et al., 2021; Welter & Smallbone, 2011).

Nesta pesquisa, a maior parte das empresas enfrentou impactos negativos com a pandemia e de acordo com os entrevistados sobreviver a crise causada pela pandemia é motivo de comemoração. As MPMEs são em geral, empresas mais frágeis financeiramente e por isso mais suscetíveis aos efeitos de uma crise como a da COVID-19. Ficou evidente que as empresas de um modo geral necessitam possuir algum tipo de um plano de contingência ou de gestão de crises, contudo empresas menores com poucos recursos tendem a ter dificuldade em elaborar esse tipo de estratégia. A Figura 5.1 foi elaborada com o objetivo de ilustrar os principais resultados encontrados no estudo empírico.

Figura 5.1 – Ilustração dos resultados da Tese



Fonte: Elaborado pela autora com dados pesquisa (2022)

É certo que por possuírem menos recursos, as MPMEs necessitam também de maior apoio governamental, especialmente que esse apoio não se restringisse apenas ao apoio financeiro durante as adversidades advindas da COVID-19, mas que outros programas de incentivo e apoio às MPMEs especialmente relacionados à educação empreendedora, a gestão e estratégias de marketing digital pudessem ser elaborados, tendo em vista que as empresas que conseguiram ter acesso às medidas de apoio durante a pandemia expressaram que tais medidas, foram fundamentais para a sobrevivência e recuperação durante a crise. Muitos empreendedores relataram não possuírem planejamentos e controles por falta de conhecimento sobre como fazê-los, além da dificuldade com as novas tecnologias digitais, especialmente no quesito marketing e publicidade em redes sociais.

Nesta pesquisa, os empreendedores indicaram desafios positivos e negativos frente à crise pandêmica da COVID-19. Foi possível evidenciar que dentre os desafios mais destacados nas entrevistas como negativos estão as restrições de movimento, a mudança repentina do modelo presencial para o trabalho remoto (*home office*), a dificuldade de captação de clientes em virtude do isolamento social, as incertezas e inseguranças causadas pela crise e instabilidade política e as dificuldades financeiras advindas dos impactos da pandemia.

Embora a literatura evidencie que em situações de crise a maior parte dos impactos para as MPMEs normalmente sejam negativos, surge em meio ao caos, aqueles indivíduos que conseguem identificar oportunidades onde todos os demais, enxergam problemas. Entre os empreendedores que compuseram a amostra desta pesquisa também surgiram empreendedores que destacaram aspectos positivos em meio a crise, como: a identificação de oportunidades e o crescimento de seus empreendimentos.

O CE do indivíduo é fundamental para a identificação de oportunidades. Os entrevistados destacaram cinco características principais do CE como mais relevantes e com as quais eles mais se identificaram para administrar seus negócios durante a crise, foram elas: confiança, resiliência, proatividade, inovação e autodeterminação. A resiliência foi fortemente relacionada pelos entrevistados com à capacidade de recuperação. Os empreendedores aproveitaram a flexibilidade de seus negócios aliadas às características de seu CE para a inserção de múltiplas estratégias de enfrentamento, na tentativa para mitigar os impactos negativos da pandemia, bem como, encontrar

estratégias alternativas que os permitissem explorar com eficiência as oportunidades emergentes advindas da pandemia

As estratégias adotadas pelos empreendedores entrevistados foram classificadas em nove categorias: financeiras, modelo de negócios pivotante, marketing, clientes, tecnológicas, produtos e serviços, colaboradores, parcerias e protocolos sanitários. Várias foram as ações tomadas em cada uma destas categorias. Não houve diferenças entre as categorias de estratégias adotadas pelos empreendedores classificados como *causation* (planejamento) ou *effectuation* (não preditivos). Embora a maior parte dos empreendedores tenham sido classificados como *effectuations* (60,42%) em contraponto aos *causations* (39,58%), em muitos momentos ficou claro que as duas abordagens foram adotadas simultaneamente.

Além disso, não houve diferenças relevantes entre o CE e as estratégias de enfrentamento adotadas pelos empreendedores de São Paulo e São Luís. Foi possível perceber que as estratégias adotadas em ambas as cidades e empreendimentos, não foram em sua maioria planejadas (deliberadas), a maior parte delas foram estratégias emergentes. Ademais, o CE e a tomada de decisão se apoiaram mais em abordagens *effectuations* do que *causations*, esse é um resultado particularmente comum em situações adversas, especialmente em MPMEs, em função da sua flexibilidade e do baixo fluxo de caixa.

Como qualquer outra pesquisa, está também possui limitações, e entre elas, destacam-se o contexto em que foi realizada, tendo em vista que a amostra abarcou apenas empreendedores das cidades de São Paulo e São Luís. Desta forma, pesquisas que busquem identificar como o CE exerceu influência nas estratégias em situações de crise em outras regiões, países ou mesmo em todo o território nacional, podem encontrar resultados diferentes, em função da diversidade cultural, dos apoios governamentais experimentados em outros estados e países, bem como estudos longitudinais podem verificar o impacto da pandemia nas empresas no longo prazo.

Outrossim, por se tratar de uma amostra não-probabilística, os dados da pesquisa não podem ser generalizados para outros estudos. Entretanto, isso não invalida os achados da pesquisa que podem ser utilizados por pesquisadores para o desenvolvimento de novos estudos nessa área. Além disso, embora o método não seja uma limitação, pesquisas quantitativas com a aplicação de escalas desenvolvidas para avaliar os impactos da

COVID-19 no CE e escolhas estratégicas podem ser importantes avenidas de pesquisas futuras e permitir maior generalização de resultados.

Espera-se com esta pesquisa, contribuir com o aprimoramento e ampliação epistemológica do fenômeno do CE, sobretudo, no contexto da estratégia em situações adversas, bem como auxiliar a tomada de decisão de outros pesquisadores no delineamento de novas pesquisas. Ademais, como contribuição para a gestão e prática, espera-se contribuir na conceituação do CE, em uma visão micro, do ponto de vista do indivíduo proprietário de empresas, e na identificação de quais CE mais se destacam em situações de crise e quais estratégias são mais adotadas, além de evidenciar as principais ações tomadas pelos empreendedores no contexto pandêmico.

Além disso, espera-se que os resultados desta pesquisa possam ser úteis para a criação de planos de intervenção e concepção de políticas públicas e programas que auxiliem na recuperação de empreendedores afetados pelos impactos da pandemia. Espera-se colaborar com a comunidade empresarial a partir da discussão dos conceitos teóricos e fluxos de pensamento acerca dos CE e estratégias adotados em situações adversas e como elas influenciam a capacidade de recuperação ao longo de adversidades com base nas abordagens escolhidas de *causation* consistente com as estratégias planejadas e *effectuation* consistente com as estratégias emergentes. Os resultados desta pesquisa, serão disseminados em eventos nacionais e internacionais, bem como periódicos científicos avaliados por pares. Um relatório executivo por meio digital será elaborado e apresentado para empreendedores e associações, em especial, aqueles que contribuíram com o estudo, gerando contribuições nas dimensões pessoal, social, gerencial e acadêmica.

Agradecimentos

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001".

REFERÊNCIAS DA TESE

- Ahadi, S., & Kasraie, S. (2020). Contextual factors of entrepreneurship intention in manufacturing SMEs: The case study of Iran. Em *JOURNAL OF SMALL BUSINESS AND ENTERPRISE DEVELOPMENT* (Vol. 27, Número 4, p. 633–657). EMERALD GROUP PUBLISHING LTD. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2019-0074>
- Amalia, R., Rakhmawati, L., Afrida, A., & Pribadi, J. (2020). New Venture Competitive Advantage and Performance: The Role of Strategic Entrepreneurship. *Proceedings Aceh Global Conference - Business, Economics, and Sustainable Development Trends*, 2(0), Art. 0. <http://202.4.186.66/AGC-BEST/article/view/16850>
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., & Wood, G. (2021). COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. *European Management Journal*, 39(2), 179–184. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.002>
- Anderson, B. S., Eshima, Y., & Hornsby, J. S. (2019). Strategic entrepreneurial behaviors: Construct and scale development. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2), 199–220. <https://doi.org/10.1002/sej.1306>
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2014). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579–1596. <https://doi.org/10.1002/smj.2298>
- Asemokha, A., Musona, J., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2019). Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(3), 425–453. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00254-3>
- Bakas, F. E. (2017). Community resilience through entrepreneurship: The role of gender. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.
- Baldwin, R. E. ed, & Weder di Mauro, B. ed. (2020). *Mitigating the COVID economic crisis* (BOOK). Art. BOOK. <http://repository.graduateinstitute.ch/record/298223>
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). *How Are Small Businesses Adjusting to COVID-19? Early Evidence from a Survey* (Nº w26989). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w26989>
- Berkes, F., & Ross, H. (2013). Community resilience: Toward an integrated approach. *Society & Natural Resources*, 26(1), 5–20.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Bird, B., Schjoedt, L., & Baum, J. R. (2012). Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement Introduction. *ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE*, 36(5, SI), 889–913. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00535.x>

- Blanco, J. M. M., & Montes-Botella, J.-L. (2017). Exploring nurtured company resilience through human capital and human resource development. *International Journal of Manpower*.
- Boa Vista SCPC. (2020, junho 26). [PESQUISA] Mais da metade das MPMEs tiveram impacto acima de 40% no fluxo de caixa após a pandemia. *Boa Vista SCPC*. <https://www.boavistaservicos.com.br/noticias/pesquisa-mais-da-metade-das-mpmes-tiveram-impacto-acima-de-40-no-fluxo-de-caixa-apos-a-pandemia/>
- Boudreaux, C. J., Escaleras, M. P., & Skidmore, M. (2019). Natural disasters and entrepreneurship activity. *Economics Letters*, 182, 82–85. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2019.06.010>
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(7), 1244–1263. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0396>
- Bratianu, C., & Bejinaru, R. (2021). COVID-19 induced emergent knowledge strategies. *Knowledge and Process Management*, 28(1), 11–17. <https://doi.org/10.1002/kpm.1656>
- Brzozowski, J., Cucculelli, M., & Peruzzi, V. (2019). Firms' Proactiveness During the Crisis: Evidence from European Data. *ENTREPRENEURSHIP RESEARCH JOURNAL*, 9(3). <https://doi.org/10.1515/erj-2017-0215>
- Calabrese, A., & Costa, R. (2015). Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing. *Journal of Engineering and Technology Management*, 38, 24–36. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.06.001>
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375–390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>
- Ciszewska-Mlinaric, M., Obloj, K., & Wasowska, A. (2016). Effectuation and causation: Two decision-making logics of INVs at the early stage of growth and internationalisation. *Journal of East European Management Studies*, 21(3), 275–297. <https://doi.org/10.1688/JEEMS-2016>
- Conti, A., Dass, N., Di Lorenzo, F., & Graham, S. J. (2019). Venture capital investment strategies under financing constraints: Evidence from the 2008 financial crisis. *Research Policy*, 48(3), 799–812.
- Contractor, F. J. (2020, março 21). The Excruciating Choice: “Flattening the Curve” and Prolonging the Global Recession. *Global Business - Economic & Cultural Perspectives*. <https://globalbusiness.blog/2020/03/20/the-excruciating-choice-flattening-the-curve-and-prolonging-the-global-recession/>
- Costa, P. R. da, Ramos, H. R., & Pedron, C. D. (2019). Alternative Structure Proposition for PhD Thesis from Multiple Studies. *Revista Ibero - Americana de Estratégia; São Paulo*, 18(2), 155–170. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v18i2.2783>

- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123–135. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90004-D](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90004-D)
- Cowling, M., Brown, R., & Rocha, A. (2020a). <? Covid19?> Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs. *International Small Business Journal*, 0266242620945102.
- Cowling, M., Brown, R., & Rocha, A. (2020b). Você economizou algum dinheiro para um dia chuvoso no COVID-19? A crise e as PME. *International Small Business Journal*, 0266242620945102. <https://doi.org/10.1177/0266242620945102>
- Cowling, M., Brown, R., & Rocha, A. (2020c). Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs. *INTERNATIONAL SMALL BUSINESS JOURNAL-RESEARCHING ENTREPRENEURSHIP*, 38(7), 593–604. <https://doi.org/10.1177/0266242620945102>
- Crick, D., & Crick, J. (2016). The first export order: A marketing innovation revisited. Em *JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING* (Vol. 24, Número 2, p. 77–89). ROUTLEDGE JOURNALS, TAYLOR & FRANCIS LTD. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.1001870>
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351–378. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00015-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00015-1)
- Dogan, E. (2015). The relationship between economic growth and electricity consumption from renewable and non-renewable sources: A study of Turkey. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 52, 534–546.
- Duchek, S. (2018). Entrepreneurial resilience: A biographical analysis of successful entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 429–455.
- Fabeil, N. F., Pazim, K. H., & Langgat, J. (2020). *The Impact of COVID-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: Entrepreneurs' Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy* (SSRN Scholarly Paper N° 3612830). <https://papers.ssrn.com/abstract=3612830>
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of management journal*, 54(5), 935–957.
- FMI. (2022). *Perspectivas da Economia Mundial, Outubro de 2022*. International Monetary Fund - IMF. <https://www.imf.org/pt/Publications/WEO/Issues/2022/10/11/world-economic-outlook-october-2022>
- Franco, M., & Haase, H. (2020). The role of reputation in the business cooperation process: Multiple case studies in small and medium-sized enterprises. *Journal of Strategy and Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2020-0012>

- Games, D., Kartika, R., Sari, D. K., & Assariy, A. (2020). Business incubator effectiveness and commercialization strategy: A thematic analysis. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(2), 176–192. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2020-0067>
- Garcia-Rodriguez, F. J., Gil-Soto, E., Ruiz-Rosa, I., & Sene, P. M. (2015). Entrepreneurial intentions in diverse development contexts: A cross-cultural comparison between Senegal and Spain. *INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT JOURNAL*, 11(3), 511–527. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0291-2>
- Gartner, W. B., Carter, N. M., & Reynolds, P. D. (2010). Entrepreneurial behavior: Firm organizing processes. Em *Handbook of entrepreneurship research* (p. 99–127). Springer.
- Giupponi, G., & Landais, C. (2020). Building effective short-time work schemes for the COVID-19 crisis. *VoxEU*.
- Gossling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Harima, A. (2022). Transnational migration entrepreneurship during a crisis: Immediate response to challenges and opportunities emerging through the COVID-19 pandemic. *Business and Society Review*, 127(S1), 223–251. <https://doi.org/10.1111/basr.12266>
- Harms, R., & Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of international entrepreneurship*, 10(2), 95–116.
- Haselhuhn, M. P., Pope, D. G., Schweitzer, M. E., & Fishman, P. (2011). The Impact of Personal Experience on Behavior: Evidence from Video-Rental Fines. *Management Science*, 58(1), 52–61. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1367>
- Henrekson, M., & Sanandaji, T. (2014). Small business activity does not measure entrepreneurship. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(5), 1760–1765. <https://doi.org/10.1073/pnas.1307204111>
- HERRON, L., & ROBINSON, R. (1993). A STRUCTURAL MODEL OF THE EFFECTS OF ENTREPRENEURIAL CHARACTERISTICS ON VENTURE PERFORMANCE. *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, 8(3), 281–294. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90032-Z](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90032-Z)
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001a). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6–7), 479–491.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001b). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 479–491. <https://doi.org/10.1002/smj.196>

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- IBGE. (2020a). *Demografia das Empresas / IBGE*. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9068-demografia-das-empresas.html?=&t=o-que-e>
- IBGE. (2020b). *PULSO Empresa / IBGE*. <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>
- Imai, N., Cori, A., Dorigatti, I., Baguelin, M., Donnelly, C. A., Riley, S., & Ferguson, N. M. (2020). Report 3: Transmissibility of 2019-nCoV. *Imperial College London*.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 49–63. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4251393>
- Ketchen, D. J., & Craighead, C. W. (2020). Research at the Intersection of Entrepreneurship, Supply Chain Management, and Strategic Management: Opportunities Highlighted by COVID-19. *Journal of Management*, 46(8), 1330–1341. <https://doi.org/10.1177/0149206320945028>
- Kirkley, W. W. (2016). Entrepreneurial behaviour: The role of values. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 22(3), 290–328. <https://doi.org/10.1108/IJEER-02-2015-0042>
- Krishnan, C. S. N., Ganesh, L. S., & Rajendran, C. (2022). Entrepreneurial Interventions for crisis management: Lessons from the Covid-19 Pandemic's impact on entrepreneurial ventures. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 72, 102830. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.102830>
- Krueger, N. F. Jr. (2007). What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(1), 123–138.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(6), 699–716.
- Kyrgidou, L. P., & Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: Origins, core elements and research directions. *European business review*.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2015). *The Climate Resilient Organization: Adaptation and Resilience to Climate Change and Weather Extremes*. Edward Elgar Publishing.
- Llave, M. R. (2019, janeiro 1). *A Review of Business Intelligence and Analytics in Small and Medium-Sized Enterprises* [Article]. *International Journal of Business*

- Intelligence Research (IJBIR). www.igi-global.com/article/a-review-of-business-intelligence-and-analytics-in-small-and-medium-sized-enterprises/219341
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Mahto, R. V., & McDowell, W. C. (2018). Entrepreneurial motivation: A non-entrepreneur's journey to become an entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(3), 513–526. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0513-8>
- McCarthy, B. (2003). The Impact of the Entrepreneur's Personality on the Strategy-Formation and Planning Process in SMEs. *Irish journal of management*, 24(1).
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving Society*. Simon and Schuster.
- McClelland, D. C. (1979). Inhibited power motivation and high blood pressure in men. *Journal of Abnormal Psychology*, 88(2), 182–190. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.88.2.182>
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, 21(3), 219–233. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x>
- McKenny, A. F., Short, J. C., Ketchen, Jr., D. J., Payne, G. T., & Moss, T. W. (2018). Strategic entrepreneurial orientation: Configurations, performance, and the effects of industry and time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(4), 504–521. <https://doi.org/10.1002/sej.1291>
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial Action And The Role Of Uncertainty In The Theory Of The Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132–152. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379628>
- Ministério da Economia. (2022). *Brasil superou os impactos econômicos da pandemia e está pronto para crescer*. Ministério da Economia. <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/principais-acoes-na-area-economica/balancos-e-perspectivas/noticias/brasil-superou-os-impactos-economicos-da-pandemia-e-esta-pronto-para-crescer>
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44–53.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari de Estratégias (Safari Strategy)*. Bookman, Porto Alegre.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257–272.
- Mora Cortez, R., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory.

- Mustafa, M., Gavin, F., & Hughes, M. (2018). Contextual Determinants of Employee Entrepreneurial Behavior in Support of Corporate Entrepreneurship: A Systematic Review and Research Agenda. *Journal of Enterprising Culture*, 26(03), 285–326. <https://doi.org/10.1142/S0218495818500115>
- Nassif, V. M. J., Rossetto, D. E., & Inácio, E. I. (2020). Respostas Empreendedoras de Enfrentamento a Eventos Catastróficos e Situações de Crise. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(4), Art. 4. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.2010>
- OCDE. (2020). *Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses—OECD*. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19_SME_Policy_Responses
- Osiyevskyy, O., Sinha, K. K., Sarkar, S., & Dewald, J. (2021). Thriving on adversity: Entrepreneurial thinking in times of crisis. *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2021-0110>
- Ott, T. E., & Eisenhardt, K. M. (2020). Decision weaving: Forming novel, complex strategy in entrepreneurial settings. *Strategic Management Journal*, 41(12), 2275–2314. <https://doi.org/10.1002/smj.3189>
- Papadopoulos, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, 55, 102192. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192>
- Pathak, S., & Goltz, S. (2021). An emotional intelligence model of entrepreneurial coping strategies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Porter, M. (1980). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. *Piramide*. Obtenido de: <http://www.casadellibro.com/libro-estrategiacompetitiva-tecnicas-para-el-analisis-de-la-empresa-y-suscompetidores/9788436823387/1619763>.
- Powell, E. E., & Baker, T. (2014). It's What You Make of It: Founder Identity and Enacting Strategic Responses to Adversity. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1406–1433. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0454>
- Powell, E. E., & Baker, T. (2017). In The Beginning: Identity Processes and Organizing in Multi-Founder Nascent Ventures. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2381–2414. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0175>
- Rascão, J. P. (2020). Strategic Management and Entrepreneurship. *International Journal of Strategic Decision Sciences (IJSDS)*, 11(1), 35–55. <https://doi.org/10.4018/IJSDS.2020010103>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus and international business: An entrepreneurial ecosystem perspective. *THUNDERBIRD INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW*. <https://doi.org/10.1002/tie.22161>

- Roubini, N. (2020, março 24). *A Greater Depression? | by Nouriel Roubini*. Project Syndicate. <https://www.project-syndicate.org/commentary/coronavirus-greater-great-depression-by-nouriel-roubini-2020-03>
- Saini, M. S., & Moon, G. (2014). Entrepreneurship: Conceptualised model on strategic decision making. *International Journal of Business Information Systems*, 16(1), 1–24. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2014.060833>
- Sajdak, M. (2015). Entrepreneurship in the development of an agile enterprise: Theoretical and practical aspects. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE, 2015-January*, 609–617. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84994130611&partnerID=40&md5=d023a0ce8f671c3fe21967cd3f9566f6>
- Sarasvathy, S. D. (2001a). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Sarasvathy, S. D. (2001b). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds. *Academy of Management Proceedings*, 2001(1), D1–D6. <https://doi.org/10.5465/apbpp.2001.6133065>
- Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 385–406. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.009>
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development* Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Senhoras, E. M. (2020). Novo coronavírus e seus impactos econômicos no mundo. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 1(2), 39–42.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257–279. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00017-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00017-2)
- Titus, N., & Adiza, G. R. (2019). Entrepreneurship and strategic management: A critical review on the relationship between these paradigms. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences Vol*, 7(2).
- WHO. (2020). World Health Organization. <https://www.who.int>
- WHO. (2022). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*. <https://covid19.who.int>
- Williams, N., Vorley, T., & Ketikidis, P. H. (2013). Economic resilience and entrepreneurship: A case study of the Thessaloniki City Region. *Local Economy*, 28(4), 399–415.
- World Bank. (2020). *Global-Economic-Prospect-2020-Regional-Overview-LAC-PT.pdf*. <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/978-1-4648-1553-9>

Wry, T., & York, J. G. (2017). An identity-based approach to social enterprise. *Academy of Management Review*, 42(3), 437–460.

APÊNDICE 1

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você foi convidado(a) para participar, como voluntário(a), em uma pesquisa científica. Caso você não queira participar, não há problema algum, basta selecionar a opção correspondente no final desta página.

Este TCLE se refere ao projeto de pesquisa: **“Comportamento empreendedor no contexto da pandemia da Covid-19: uma análise a partir da perspectiva *Causation e Effectuation*”**, cujo objetivo é **“Analisar a influência do Comportamento Empreendedor nas estratégias de enfrentamento e na capacidade de recuperação de micro, pequenas e médias empresas no contexto da pandemia da COVID-19 a partir da perspectiva *Causation e Effectuation*”**.

A pesquisa será realizada em duas fases:

A primeira fase será por meio de um questionário online, constituído por “20” perguntas. Estima-se que você precisará de aproximadamente “5 minutos para responder o questionário”.

A segunda fase inicia-se com o agendamento de uma entrevista com roteiro semiestruturado constituído por “20” perguntas. Estima-se que você precisará de aproximadamente “45 minutos para responder a este roteiro”. **A precisão de suas respostas é determinante para a qualidade da pesquisa.**

Você não será remunerado, visto que sua participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Caso decida desistir da pesquisa você poderá interromper o questionário e sair do estudo a qualquer momento, sem nenhuma restrição ou punição.

Os pesquisadores garantem e se comprometem com o sigilo e a confidencialidade de todas as informações fornecidas por você para este estudo. Da mesma forma, o tratamento dos dados coletados seguirá as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/18).

A pesquisa está sendo conduzida pela, estudante do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), telefone (11) 99916-5632, correio eletrônico: claudiamsbezerra@uni9.edu.br e Heidy Rodriguez Ramos, orientadora e professora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), correio eletrônico:

heidyrr@uni9.pro.br. Para contatar uma das pesquisadoras da pesquisa, você poderá encaminhar um e-mail, ligar ou mandar mensagem pelo WhatsApp para elas a qualquer momento:

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO

Eu, concordo em participar voluntariamente do presente estudo como participante. O pesquisador me informou sobre a pesquisa, preenchi o questionário e concedi a entrevista. A pesquisadora me garantiu que eu poderei sair da pesquisa a qualquer momento, sem dar nenhuma explicação, e que esta decisão não me trará nenhum tipo de penalidade.

ACEITO PARTICIPAR

NÃO ACEITO PARTICIPAR