

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

ANDERSON DIOGO MENDES DA SILVA

**PARA ALÉM DAS ADVERSIDADES: MOTIVAÇÕES E COMPETÊNCIAS NA  
CONSTRUÇÃO DA RESILIÊNCIA EMPREENDEDORA**

**São Paulo**

**2025**

**Anderson Diogo Mendes da Silva**

**PARA ALÉM DAS ADVERSIDADES: MOTIVAÇÕES E COMPETÊNCIAS NA  
CONSTRUÇÃO DA RESILIÊNCIA EMPREENDEDORA**

**BEYOND ADVERSITY: MOTIVATIONS AND COMPETENCIES IN THE BUILDING  
OF ENTREPRENEURIAL RESILIENCE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração da Universidade Nove de Julho –  
UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau  
de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Profa. Dra. VÂNIA MARIA JORGE  
NASSIF

**São Paulo**

**2025**

Silva, Anderson Diogo Mendes da.

Para além das adversidades: motivações e competências na construção da resiliência empreendedora. / Anderson Diogo Mendes da Silva. 2025.

91 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2025.

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vânia Maria Jorge Nassif.

1. Empreendedor. 2. Motivações. 3. Competências. 4.

Resiliência. 5. Restaurantes. 6. Contextos adversos.

I. Nassif, Vânia Maria Jorge.

II. Título.

CDU 658

**PARA ALÉM DAS ADVERSIDADES: MOTIVAÇÕES E COMPETÊNCIAS NA  
CONSTRUÇÃO DA RESILIÊNCIA EMPREENDEDORA**

**Anderson Diogo Mendes da Silva**

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

*Vânia Nassif*

---

Prof.(a) Dr.(a). Vânia Maria Jorge Nassif (ORIENTADORA)



---

Prof.(a) Dr.(a). Edmilson de Oliveira Lima (UNINOVE)

*ANDERSON DE SOUZA SANT'ANN*

---

Prof.(a) Dr.(a). Anderson de Souza Sant'Ann (FGV)

São Paulo, 09 de dezembro de 2025.

## AGRADECIMENTO

Primeiramente, agradeço a Deus pelas bênçãos derramadas sobre minha vida e pelas pessoas que colocou em meu caminho. Sou grato à minha família, em especial aos meus pais, por me motivarem a continuar acreditando nos meus objetivos e sonhos, e pela formação que me tornou quem sou.

Expresso minha sincera gratidão à minha orientadora, Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif, pela confiança, paciência e por todas as orientações ao longo desses dois anos de pesquisa. Suas diretrizes, estratégias e ensinamentos despertaram em mim uma verdadeira paixão pelo empreendedorismo e pela minha pesquisa. Sem seus conselhos, eu não teria chegado até aqui, e este estudo não teria alcançado a profundidade que sempre busquei.

Agradeço também aos professores membros da banca, Prof. Dr. Edmilson de Oliveira e Prof. Dr. Anderson Sant'Ann, pelas valiosas contribuições que ampliaram a profundidade da minha pesquisa.

Agradeço aos empreendedores que gentilmente aceitaram participar desta pesquisa, com contribuições que foram de extrema importância para o entendimento das questões do campo e para o avanço da ciência.

Sou grato aos colegas da equipe de pesquisa, com quem caminhei lado a lado. Obrigado pelos conselhos, pelas parcerias e pelas trocas de conhecimento que foram importantes nesse processo. Agradeço ainda aos colegas de turma, com quem aprendi em cada troca, tanto nas aulas quanto no módulo internacional.

Agradeço ao professor Ruben Batista, que acreditou no meu potencial, me ofereceu a primeira oportunidade como docente e me incentivou a iniciar o mestrado. Aos amigos, agradeço pela paciência, compreensão e apoio, entendendo meu afastamento durante o período em que me dediquei integralmente ao mestrado.

Muito obrigado.

## RESUMO

Este estudo investiga as inter-relações entre motivações, competências e resiliência no empreendedorismo no contexto do setor de alimentação em Guarulhos/SP, com foco em restaurantes. A região caracteriza-se por adversidades socioeconômicas e elevadas taxas de mortalidade de negócios, configurando um ambiente de desafios para os negócios locais. A pesquisa parte da questão central: Como as motivações, competências e resiliência se inter-relacionam na trajetória de empreendedores que atuam em contextos adversos? Para responder a esta questão de pesquisa, tem-se por objetivo geral: Analisar como as motivações, competências e resiliência se inter-relacionam na trajetória de empreendedores que atuam em contextos adversos. Os objetivos específicos propõem: (a) mapear o perfil demográfico dos empreendedores locais; (b) analisar os fatores motivacionais que impulsão a jornada empreendedora; (c) identificar como essas motivações moldam o desenvolvimento de competências empreendedoras; e (d) investigar como as competências empreendedoras, impulsionadas pelas motivações, contribuem para o desenvolvimento da resiliência frente a contextos adversos. A metodologia adota abordagem qualitativa, com a realização de entrevistas apoiadas em roteiro semiestruturado com empreendedores com, no mínimo dois anos de atuação nos segmentos de restaurantes. Os empreendedores foram selecionados por meio da técnica de amostragem em bola de neve e os dados coletados foram analisados por codificação temática, com suporte do software NVivo, permitindo uma compreensão multidimensional dos processos adaptativos no contexto empreendedor local. O estudo resultou em um framework que demonstra como as motivações impulsão o desenvolvimento de competências em quatro áreas, conhecimento técnico, relações humanas, comportamentais e criativas, as quais, mobilizadas situacionalmente, fortalecem a resiliência empreendedora para enfrentar adversidades. Como agenda para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação do número de respondentes, a inclusão de outros setores e contextos geográficos, e o teste do framework proposto como base para o desenvolvimento de políticas públicas e programas de capacitação empreendedora.

**Palavras-chaves:** Empreendedor; Motivações; Competências; Resiliência; Restaurantes; Contextos adversos.

## ABSTRACT

This study investigates the interrelationships among motivations, competencies, and resilience in entrepreneurship within the food service sector in Guarulhos, São Paulo, with a specific focus on restaurants. The region is characterized by socioeconomic adversities and high business mortality rates, constituting a challenging environment for local enterprises. The research is guided by the following central question: How do motivations, competencies, and resilience interrelate along the entrepreneurial trajectories of individuals operating in adverse contexts? To address this research question, the overall objective of the study is to analyze how motivations, competencies, and resilience interrelate throughout the trajectories of entrepreneurs operating in adverse contexts. The specific objectives are to: (a) map the demographic profile of local entrepreneurs; (b) analyze the motivational factors that drive the entrepreneurial journey; (c) identify how these motivations shape the development of entrepreneurial competencies; and (d) investigate how entrepreneurial competencies, driven by motivations, contribute to the development of resilience in the face of adverse contexts. The methodology adopts a qualitative approach, based on semi-structured interviews conducted with entrepreneurs who have at least two years of experience in the restaurant segment. Participants were selected using the snowball sampling technique, and the collected data were analyzed through thematic coding with the support of NVivo software, enabling a multidimensional understanding of adaptive processes within the local entrepreneurial context. The study resulted in the development of a framework that demonstrates how motivations drive the development of competencies across four areas technical knowledge, human relations, behavioral, and creative which, when mobilized situationally, strengthen entrepreneurial resilience in coping with adversity. As an agenda for future research, the study suggests expanding the number of respondents, including other sectors and geographical contexts, and testing the proposed framework as a basis for the development of public policies and entrepreneurial training programs.

**Keywords:** Entrepreneur; Motivations; Competencies; Resilience; Restaurants; Adverse Contexts.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
1.1 Problema de pesquisa .....	6
1.1.1 Questão de Pesquisa .....	6
1.2 Objetivos .....	6
1.2.1 Objetivo Geral .....	6
1.2.2 Objetivos Específicos .....	6
1.3 Justificativa para o desenvolvimento da dissertação .....	6
1.3.1 Relevância para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) .....	7
<b>1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 Motivação humana: teorias, dimensões e fatores de influência .....	8
2.2 Motivação e empreendedorismo: elementos que impulsionam a atividade empreendedora.....	11
2.3 Competências humanas, acadêmicas e de negócios: teorias, dimensões e fatores de influência .....	15
2.4 Competências empreendedoras: fundamentos teóricos e práticas aplicadas.....	16
2.5 Resiliência empreendedora: perspectivas e dimensões conceituais .....	22
2.6 Discussão integrada dos construtos investigados .....	26
<b>3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>31</b>
3.1 Delineamento da pesquisa.....	31
3.2 Procedimentos de coleta de dados.....	32
3.3 Procedimentos de análise de dados .....	33
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
4.1 Perfil dos respondentes.....	34
4.2 Trajetória inicial do negócio e do empreendedor .....	36
4.3 Fontes de motivação para o empreendimento .....	39
4.4 Contextos adversos: Análise de situações críticas recorrentes no setor de restaurantes .....	42
4.5 Desenvolvimento de competências empreendedoras no segmento de restaurantes .....	47
4.6 Resiliência: motivações, competências e enfrentamento de adversidades .....	54
4.6.1 Motivações por oportunidade e o desenvolvimento de competências .....	54
4.6.2 Motivação por necessidade como impulsionadora do desenvolvimento de competências .....	59
4.6.3 A resiliência em ação: A contribuição das competências para o enfrentamento dos contextos de adversidades .....	62
4.6.4 Inter-relação entre motivações, competências e resiliência: um framework integrativo.....	67
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>70</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE I - REFLEXÕES EXTRAÍDAS DA LITERATURA.....</b>	<b>82</b>

<b>APÊNDICE II - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE III - PERFIL DEMOGRÁFICO.....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE IV - SELEÇÃO DE PARTICIPANTES PARA ESTUDO ACADÊMICO SOBRE EMPREENDEDORISMO .....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE V – DOCUMENTO DE CONCORDÂNCIA DE PARTICIPAÇÃO PARA EMPREENDEDORES DO SETOR DE RESTAURANTES.....</b>	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo representa uma força importante para o avanço econômico e social, sobretudo em setores dinâmicos como o de alimentos, em que a inovação, adaptação e o enfrentamento de desafios sustentam a continuidade dos negócios (Audretsch et al., 2022). Em um ambiente marcado por mudanças aceleradas e crises frequentes, a habilidade dos empreendedores de permanecerem resilientes e desenvolverem competências empreendedoras estratégicas consolidou-se como um diferencial relevante para fortalecer suas trajetórias no mercado contemporâneo e ampliar suas oportunidades de crescimento (Ayala & Manzano, 2014).

A resiliência tem sido amplamente discutida na literatura, seja como um traço de personalidade inerente ao indivíduo (Chadwick & Raver, 2020), um estado que pode ser desenvolvido com a experiência (Luthans et al., 2007) ou um processo dinâmico de adaptação, especialmente em contextos de adversidade substancial e persistente (Shepherd et al., 2020).

Em paralelo, as razões que levam indivíduos a empreender variam entre motivações extrínsecas, como a busca por renda em contextos de desemprego (Amit & Muller, 1995), e motivações intrínseca, como autonomia e realização pessoal (Benz, 2009). Essas motivações, por sua vez, moldam as competências empreendedoras, que abrangem desde habilidades técnicas e gerenciais até características como criatividade, liderança e capacidade de inovação (Hood & Young, 1993; Bacigalupo & Kampylis, 2017).

Apesar dos avanços nas discussões sobre resiliência no empreendedorismo, a literatura ainda carece de abordagens que integrem resiliência, motivações e competências (Amit & Muller, 1995; Bacigalupo & Kampylis, 2017; Benz, 2009; Chadwick & Raver, 2020). A maior parte dos estudos trata esses construtos de forma isolada ou em pares dificultando a compreensão de como se articulam na prática empreendedora. Além disso, estudos aplicados ao setor de restaurantes ainda são escassos, mesmo diante de sua relevância econômica e adversidade estrutural (Abrasel, 2024; Guerra, 2021).

De acordo com os dados apresentados pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), esse setor desempenha um papel fundamental na economia brasileira, tendo movimentado R\$ 416 bilhões em 2023, o que corresponde a 3,6% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Além disso, configura-se como um dos principais empregadores formais, com 4,94 milhões de trabalhadores diretos, representando 7,9% do total de vínculos formais no Brasil (Abrasel, 2024).

O setor de alimentação é predominantemente composto por pequenos negócios, sendo 94% microempresas e 65% dos proprietários atuam como microempreendedores individuais (MEIs). Essa força de trabalho apresenta perfil majoritariamente jovem com média de 34 anos, sendo 49% de mulheres e 63% de pessoas pretas ou pardas (Abrasel, 2024).

No entanto, esses empreendimentos enfrentam desafios significativos, incluindo o aumento expressivo nos custos de insumos básicos e como agravante, 41% das empresas lidam com níveis preocupantes de endividamento, o que compromete diretamente sua capacidade de investimento e crescimento (Jarde, 2024).

Esses desafios impactam diretamente a sustentabilidade dos negócios, refletindo nos elevados índices de mortalidade empresarial, especialmente entre pequenos e médios empreendimento. Guerra (2021), explica que o setor apresenta elevados índices de mortalidade empresarial, com destaque para as pequenas e médias empresas. Dados recentes evidenciam que 29% dos MEIs encerram suas atividades antes de completar cinco anos de operação. Entre as microempresas, a taxa de mortalidade atinge 21,6%, enquanto nas empresas de pequeno porte esse percentual é de 17% (Guerra, 2021).

A fim de analisar esses desafios em um local específico, esta pesquisa se volta para Guarulhos, município estratégico na grande São Paulo, onde o setor de restaurantes desempenha um papel relevante na economia local. Situada a 20 km ao norte de São Paulo, entre as rodovias Presidente Dutra, Ayrton Senna e Fernão Dias, a cidade destaca-se como um dos principais polos industriais do Brasil (Oliveira, 2000).

Embora a cidade de Guarulhos tenha grande relevância econômica, o município ainda convive com desafios estruturais que afetam diretamente quem empreende. Os altos índices de pobreza e exclusão social limitam o acesso a recursos financeiros, redes de apoio e oportunidades de capacitação, fazendo com que muitos vejam no empreendedorismo uma alternativa para enfrentar e superar dificuldades socioeconômicas (Toledo, 2011).

Dados do Mapa de exclusão e inclusão social indicam que 10,64% da população reside em favelas e 11,83% em áreas com risco de desabamentos e inundações (Ribeiro, 2011), o que evidencia um contexto adverso que exige resiliência e desenvolvimento contínuo de competências para a manutenção dos negócios.

No campo do empreendedorismo, Guarulhos figura entre as 100 melhores cidades do Brasil para se empreender (ENAP, 2023) e conta com 10.873 novas empresas abertas entre janeiro e abril de 2023 (Rodrigues, 2023), reforçando a relevância da atividade empreendedora como estratégia de inserção econômica e enfrentamento de adversidades.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Os múltiplos desafios econômicos, estruturais e sociais que impactam o setor de alimentação em Guarulhos, especialmente restaurantes e estabelecimentos similares, tornam-se fundamentais compreender como esses empreendedores enfrentam as adversidades, mobilizam suas motivações e desenvolvem competências empreendedoras para assegurar a continuidade de seus negócios.

### **1.1.1 Questão de Pesquisa**

Assim, neste contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: Como as motivações, competências e resiliência se inter-relacionam na trajetória de empreendedores que atuam em contextos adversos?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Para responder a essa questão, este projeto tem o seguinte objetivo geral: Analisar como as motivações, competências e resiliência se inter-relacionam na trajetória de empreendedores que atuam em contextos adversos.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos propõem: (a) mapear o perfil demográfico dos empreendedores locais; (b) analisar os fatores motivacionais que impulsionam a jornada empreendedora; (c) identificar como essas motivações moldam o desenvolvimento de competências empreendedoras; e (d) investigar como as competências empreendedoras, impulsionadas pelas motivações, contribuem para o desenvolvimento da resiliência frente a contextos adversos.

## **1.3 Justificativa para o desenvolvimento da dissertação**

Esta pesquisa apresenta relevância em três dimensões principais, sendo elas: (a) acadêmica; (b) prática; e (c) social. No campo acadêmico, contribui para a compreensão das interações entre motivação, competências empreendedoras e resiliência, preenchendo lacunas teóricas relacionadas a esses três construtos no contexto específico de restaurantes. Na dimensão prática, os dados coletados permitirão mapear as competências determinantes que empreendedores do setor alimentício precisam desenvolver para garantir a sustentabilidade de seus negócios. Socialmente, o estudo pode apoiar a criação de um produto tecnológico voltado

ao desenvolvimento de competências empreendedoras, com o objetivo de fortalecer pequenos negócios.

### **1.3.1 Relevância para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**

Neste estudo, entende-se que o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) mais alinhado é o de número 8, que visa promover o emprego digno e o crescimento econômico. Ao investigar como se articulam as motivações, competências e resiliência na trajetória de empreendedores que atuam em contextos adversos, o estudo oferece subsídios para o fortalecimento do empreendedorismo e para a formulação de políticas públicas.

## **1.4 Estrutura do trabalho**

Esta dissertação está organizada da seguinte forma: além desta introdução, o capítulo 2 apresenta o referencial teórico, abordando os temas de motivação, competências e resiliência. No capítulo 3, são detalhados o método e técnicas de pesquisa, o delineamento da pesquisa, os procedimentos de coleta e análise dos dados. O capítulo 4 traz a análise e interpretação dos resultados. O capítulo 5 apresenta as considerações finais. Na sequência são listadas as referências utilizadas neste estudo. Por fim, apresenta-se a seção de apêndice, incluindo reflexões fundamentadas na literatura, o roteiro semiestruturado de entrevistas, os dados demográficos dos participantes, o questionário de seleção dos participantes e o termo de consentimento para divulgação da pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico aborda os construtos e estes serão desmembrados em itens para melhor entendimento da trilogia, motivação, competências e resiliência. O tópico da motivação humana traz as teorias, dimensões e fatores de influência, explorando as principais abordagens sobre motivação e seus impactos no comportamento humano, incluindo a motivação e empreendedorismo, analisando os elementos que impulsionam a atividade empreendedora. Na sequência, as competências humanas, acadêmicas e de negócios trazem as bases conceituais e aplicadas em diferentes contextos sobre os principais conceitos e modelos do construto. A resiliência empreendedora é explicada a partir das perspectivas e dimensões conceituais, explorando os principais conceitos sobre resiliência. E por fim, procuramos apresentar uma discussão integrada dos três construtos investigados: motivações, competências empreendedoras e resiliência.

## **2.1 Motivação humana: teorias, dimensões e fatores de influência**

Indivíduos fora do contexto acadêmico, frequentemente, interpretam a motivação de maneira prática e situacional. Contudo, no âmbito conceitual, a motivação é descrita como um "estímulo para a ação" (Mitchell, 1982). Ela é entendida como uma condição intrínseca do organismo, marcada pelo desejo de promover mudanças em si mesmo ou no ambiente (Baumeister, 2016). Em termos técnicos, a motivação refere-se a um conjunto de processos psicológicos que influenciam a excitação, a direção e a persistência do comportamento (Korman, 1974).

Ampliando essa compreensão, Maslow, reconhecido como uma das principais referências no estudo da motivação humana, descreve o ser humano como "um animal perpetuamente desejante", cuja busca pelo pleno potencial e desenvolvimento pessoal só ocorre após a satisfação das necessidades fundamentais. Essas necessidades são organizadas hierarquicamente, das mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, que precisam ser atendidas antes de motivadores de níveis superiores, como pertencimento, autoestima e autorrealização, poderem emergir (Maslow, 1943a).

Complementando essa perspectiva, McClelland (1965) propõe que as motivações, inclusive aquelas associadas a necessidades superiores, como a autorrealização, são aprendidas e podem ser moldadas por experiências ao longo da vida, corroborando com Mitchell (1982), que argumenta que as motivações são influenciadas por interações sociais e pela busca de alinhamento entre ações, crenças e valores pessoais.

Sob a ótica de Weiner (1979), a motivação é compreendida com base nas atribuições causais, ou seja, nas interpretações que os indivíduos fazem sobre o sucesso e o fracasso. Sua teoria destaca que a percepção de causalidade está relacionada a três dimensões principais: (a) estabilidade, se é estável e instável; (b) lócus, se é interno ou externo; e (c) controle, se é controlável ou incontrolável. Essas dimensões influenciam diretamente as expectativas futuras, a autoestima e os julgamentos interpessoais.

Ainda, Maslow (1943b) aborda a motivação com um enfoque nas necessidades internas do indivíduo, organizadas hierarquicamente, enfatizando os aspectos intrínsecos que orientam o comportamento humano.

Já Locke & Latham (2004) defendem que, para compreender a motivação humana, é necessário investigar como características gerais interagem com os fatores específicos de cada contexto, influenciando as decisões e ações dos indivíduos. Nesse sentido, Reeve (2016) destaca que as condições biológicas e psicológicas duradouras, como as estruturas cerebrais,

necessidades, emoções básicas e disposições de personalidade, apresentam uma capacidade de adaptação, permitindo que novas experiências e fatores contextuais as modifiquem ou atualizem.

A Teoria Social Cognitiva de Bandura, inaugura uma importante perspectiva sobre a motivação e Schunk & DiBenedetto (2020), baseando-se nestes pressupostos aprofundam a discussão ao abordar como a motivação é impulsionada pela percepção das próprias capacidades, ou seja, da autoeficácia, associada ao estabelecimento de metas e à avaliação do progresso. Eles ressaltam que esses processos individuais não atuam de maneira isolada, mas em interação constante com o ambiente e os comportamentos observados. Assim, elementos internos, como pensamentos, crenças e expectativas, interagem com fatores contextuais e biológicos, funcionando como forças que direcionam as ações para o alcance de objetivos específicos.

Ampliando a discussão sobre os elementos que moldam a motivação ao longo da vida, destaca-se a Teoria da Seletividade Socioemocional (SST), desenvolvida por Carstensen (2021), que acrescenta uma visão baseada na percepção do tempo. A teoria indica que a forma como as pessoas enxergam o tempo que têm pela frente influencia diretamente suas motivações, jovens tendem a priorizar metas exploratórias e orientadas para o futuro, enquanto indivíduos mais velhos passam a valorizar vínculos afetivos e experiências com significado. Essa mudança no foco motivacional demonstra como cada fase da vida demanda diferentes adaptações, revelando o papel da percepção do tempo na definição de prioridades e escolhas pessoais.

No âmbito organizacional, a motivação é influenciada por diversos fatores que impactam diretamente o comportamento dos colaboradores. Entre as principais teorias motivacionais, destaca-se a Teoria da Expectativa, de Victor Vroom (1964), que não busca explicar as razões subjacentes à motivação, mas sim compreender o processo pelo qual ela ocorre (Santos, 2020). Essa teoria enfatiza que o empenho dos colaboradores no ambiente de trabalho está relacionado a três fatores principais.

Conforme Chiriță et al., (2024). A expectativa que se refere à percepção de que o esforço investido em uma tarefa resultará no desempenho desejado. O segundo fator, instrumentalidade, corresponde à crença de que o desempenho alcançado conduzirá à obtenção de uma recompensa, enquanto a valência, terceiro fator, representa o valor subjetivo atribuído pelo indivíduo à recompensa recebida. Nesse contexto, a Teoria da Expectativa aborda a intensidade do esforço empregado por um colaborador no ambiente de trabalho, destacando que essa intensidade é determinada pelo valor atribuído à recompensa esperada (Rodrigues et al., 2014).

Fica claro que a motivação humana é moldada por diferentes tipos de necessidades; as de ordem biológica, ligadas às necessidades fisiológicas básicas apontadas por Maslow (1943a); as de natureza psicológica, associadas aos processos que orientam a excitação, a direção e a persistência do comportamento (Korman, 1974); e as de caráter social, influenciadas pelas relações, pelas interações e pela coerência entre ações, crenças e valores (Mitchell, 1982).

Além disso, a motivação é impactada pelas atribuições causais, como estabilidade se uma causa é estável ou instável, lócus de controle se é interna ou externa e de controle se pode ou não ser controlada. Esses elementos afetam diretamente as expectativas futuras e a autoestima (Weiner, 1979). As emoções, por sua vez, classificadas como básicas ou complexas, exercem impacto contínuo sobre a motivação e são constantemente ajustadas a partir de novas vivências e condições do contexto (Reeve, 2016).

Entender as motivações que influenciam o comportamento humano é determinante para analisar os contextos em que essas forças se manifestam, como no caso do empreendedorismo (Benz, 2009). A atividade empreendedora desempenha um papel fundamental no desenvolvimento local, o que tem despertado o interesse de decisores políticos e acadêmicos em identificar os fatores que influenciam essas atividades e compreender as motivações que levam os empreendedores a ingressarem no mercado de trabalho (Audretsch et al., 2022).

Schumpeter (1934) foi um dos primeiros teóricos a posicionar o empreendedor como uma figura central nos estudos econômicos, distinguindo-o dos proprietários de negócios e gestores. Para Schumpeter, o empreendedor é definido por sua capacidade de implementar novas combinações de recursos produtivos, desempenhando um papel fundamental na promoção de inovações e na transformação do mercado.

Apesar da relevância da abordagem de Schumpeter, entender o empreendedor continua sendo objeto de debate, como argumenta Gartner (1988), pois identificar o empreendedor com base em traços de personalidade é desafiador, uma vez que essas características não permitem uma distinção clara entre empreendedores e outros indivíduos. Esse desafio é refletido na análise histórica de Brockhaus (1980), que destacou a diversidade de interpretações e a dificuldade em consolidar uma definição única.

As definições também variam de acordo com os aspectos analisados. Schumpeter (1934), por exemplo, enfatiza o papel da inovação, enquanto que Shane & Venkataraman (2000) destacam a habilidade de identificar e explorar oportunidades de negócios. Por outro lado, Lazear, (2005) e Neumann (2021) abordam a responsabilidade dos empreendedores no desenvolvimento de produtos, pessoas e recursos financeiros.

Já Benz (2009) amplia a compreensão do perfil empreendedor ao acrescentar uma perspectiva comportamental, destacando a busca por autonomia, criatividade e satisfação pessoal como características marcantes dos empreendedores. Carland et al. (1984) contribuem ao descrever o empreendedor como alguém que estabelece e gerencia negócios com foco em lucro e crescimento, utilizando práticas de gestão estratégica e comportamentos inovadores.

As diferentes perspectivas destacadas na literatura evidenciam a complexidade de definir o empreendedor e compreender as motivações que impulsoram esses indivíduos a empreender. Enquanto Schumpeter (1934) o associa à inovação, Shane & Venkataraman (2000) enfatizam a identificação de oportunidades, e Benz (2009) destacam autonomia e criatividade, demonstrando que o empreendedor é uma figura multifacetada, cuja compreensão exige a consideração de múltiplas dimensões. Nos próximos tópicos, serão exploradas as particularidades do perfil empreendedor e como essas motivações se manifestam no contexto de criação e sustentação de negócios.

## **2.2 Motivação e empreendedorismo: elementos que impulsoram a atividade empreendedora**

Empreendedores dedicam longas horas de trabalho, enfrentam intensa competição, operam em ambientes dinâmicos e, frequentemente, lidam com a escassez de recursos para implementar suas estratégias (Baron, 2008). Evidências científicas indicam que o investimento em empreendedorismo desempenha um papel estratégico na promoção de níveis mais elevados de crescimento econômico e inovação (Neumann, 2021; Oosterbeek et al., 2010), além de contribuir para a vitalidade, sustentabilidade e viabilidade de regiões (Audretsch et al., 2019).

Dado ao importante impacto dessas atividades no desenvolvimento econômico e social, Benz (2009) destaca a importância de compreender as motivações que levam os empreendedores a iniciar novos negócios, uma vez que essas influenciam diretamente o seu desenvolvimento. Ao longo dos anos, as motivações que impulsoram os empreendedores a criarem novos negócios têm atraído crescente atenção na literatura acadêmica, com destaque para os diversos motivos que levam indivíduos a empreender (Shane et al., 2003).

Pesquisas em empreendedorismo apontam que os empreendedores iniciam e conduzem novos negócios a partir de motivações variadas, geralmente classificadas como intrínsecas ou extrínsecas (Andersson, 2018). Indivíduos intrinsecamente motivados se engajam nas atividades porque sentem prazer, interesse, curiosidade, necessidade de autoexpressão ou desejo de enfrentar desafios pessoais. Já a motivação extrínseca está associada à realização de tarefas

voltadas para alcançar metas externas ou para atender demandas impostas pelo ambiente ou por outras pessoas (Amabile, 1997).

Essas diferentes formas de motivação também ajudam a compreender as razões pelas quais empreendedores iniciam novos negócios. Nesse sentido, os empreendedores podem ser classificados em duas categorias sendo: (a) os motivados por necessidade, isto é, indivíduos que são empurrados ao empreendedorismo porque todas as outras opções estão ausentes ou são insatisfatórias; e (b) os motivados por oportunidade, aqueles atraídos ao empreendedorismo ao buscar explorar uma oportunidade percebida (Amit & Muller, 1995; Pinheiro de Oliveira et al., 2022; Widiastuti, 2013; Williams, 2009).

Os empreendedores motivados por necessidade, como destacam (Carman & Nesbit, 2013; Estrin et al., 2024; Pinheiro de Oliveira et al., 2022), surgem pela necessidade de gerar renda. Amit & Muller (1995) complementam essa perspectiva ao afirmar que o empreendedorismo por necessidade é uma resposta à ausência de alternativas viáveis ou satisfatórias no emprego formal. Nesse sentido, o desemprego desempenha um papel central nesse processo, motivando indivíduos a se tornarem empreendedores (Cordier & Bade, 2023; Williams, 2009).

Muitas vezes, esses negócios são iniciados com recursos limitados e, em grande parte, na informalidade, como apontado por Widiastuti (2013). Essa dinâmica contribui para o aumento do número de empreendedores (Audretsch et al., 2019). Além disso, o desemprego não apenas estimula o empreendedorismo por necessidade, mas também reflete as condições econômicas que moldam as motivações desses indivíduos.

Cordier & Bade (2023) destacam que, em contextos de baixa segurança no emprego, como economias com altas taxas de desemprego ou empregos formais instáveis, regulamentações laborais flexíveis tornam o trabalho por conta própria uma alternativa mais viável. Nessas circunstâncias, a motivação para empreender emerge como uma resposta às adversidades econômicas (Rusu & Dornean, 2023), uma vez que indivíduos em situação de desemprego demonstram maiores intenções empreendedoras (Kallas & Parts, 2021).

Em contrapartida, Young (2013) apresenta empreendedores, classificados como buscadores, que são caracterizados pela inquietação e insatisfação com sua situação atual, motivados a escapar de condições desfavoráveis em busca de alternativas mais satisfatórias (Williams, 2009). De forma semelhante, Amit & Muller (1995) destacam que muitos indivíduos iniciam negócios devido à insatisfação com seus empregos atuais, buscando maior realização pessoal.

Essa sensação de insatisfação costuma ser ampliada por cenários de instabilidade no trabalho, que muitas vezes levam indivíduos a buscar no empreendedorismo uma alternativa para manter o sustento de suas famílias (Yin, 2022). Essa pressão, decorrente de condições desfavoráveis no ambiente profissional ou de dificuldades econômicas, torna-se ainda mais intensa quando combinada a fatores pessoais e externos, conforme destacado por Nguyen et al. (2021) e Boshmaf (2023).

Esse autor aponta que, para muitos, o empreendedorismo surge como uma alternativa de sobrevivência, permitindo a geração de renda adicional para cobrir despesas básicas. No entanto, de Vries et al. (2020) ressaltam que, especialmente em países europeus, esses empreendedores obtêm rendimentos abaixo do limiar de pobreza definido pelo Eurostat, enfrentando riscos elevados de adversidade econômica em caso de queda na receita.

Além das dificuldades relacionadas à renda insuficiente, os empreendedores por necessidade também enfrentam desafios no contexto da carga tributária. Essa varia significativamente, de 18,4% na Croácia (2014) a 137,6% na Argentina (2015), com outros impostos sobre empresas e impostos trabalhistas também apresentando ampla variação entre os países (Rusu & Dornean, 2023).

Embora os impostos geralmente afetem negativamente alguns empreendedores (Audretsch et al., 2022), as pesquisas de Rusu & Dornean (2023) indicam que, para empreendedores motivados por necessidade, a alta carga tributária não atua como um impedimento. Pelo contrário, mesmo diante desse obstáculo, esses indivíduos continuam a ver o empreendedorismo como a única opção para gerar renda. Isso reflete uma motivação impulsionada pela falta de alternativas no mercado de trabalho e pela necessidade de sustentar suas famílias, mesmo em contextos econômicos adversos.

De forma complementar, Williams (2009), em sua pesquisa realizada no Reino Unido, identificou que as motivações empreendedoras evoluem ao longo do tempo, frequentemente iniciando por uma necessidade e avançando para uma motivação por oportunidade. Esse processo reflete a capacidade dos empreendedores de identificar novas ideias e explorar mercados promissores (Civera et al., 2020; Galindo-Martín et al., 2020; Ziakis et al., 2022) muitas vezes estimulados por demandas não atendidas, recursos disponíveis ou um ambiente econômico favorável (Amit & Muller, 1995). Assim, o contexto desempenha um papel fundamental na formação dessas motivações.

Dhahri et al. (2021), em sua pesquisa realizada em vinte países em desenvolvimento, destacaram a relação positiva entre a motivação empreendedora orientada por oportunidade e

as dimensões do desenvolvimento sustentável. Conforme observado na pesquisa, percebe-se que ambientes com infraestrutura adequada, inovação e crescimento per capita contribuem para a redução das desigualdades e aumentam a motivação dos empreendedores para explorar novas oportunidades.

Além disso, outro fator explorado é o bem-estar social, incluindo saúde mental e a redução da pobreza, que pode fortalecer a confiança e capacitar os empreendedores a desenvolverem ideias inovadoras (Cervelló-Royo et al., 2020). Por sua vez, práticas de consumo responsável e iniciativas de sustentabilidade estimulam a criação de negócios que conciliem lucro com responsabilidade ambiental (Dhahri et al., 2021). Em linha com essa análise, Widiastuti (2013) mostrou como a diversidade de oportunidades em determinadas regiões aumenta a propensão ao empreendedorismo, impulsionando iniciativas focadas na exploração dessas condições favoráveis.

Empreendedores por oportunidade tendem a buscar inovações (Galindo-Martín et al., 2020), que diferenciam seus negócios (Rojas-Cruz & Husted, 2024). Essa proatividade, frequentemente, resulta em maior acesso a financiamentos, como empréstimos e capital de risco, pela atratividade de iniciativas com alto potencial de crescimento (Estrin et al., 2024). Esse vínculo entre inovação e capital é destacado por Calderon et al. (2017), que apontam como o suporte financeiro pode superar barreiras iniciais, promovendo o crescimento sustentável.

A motivação empreendedora é influenciada por fatores que impulsionam indivíduos a iniciar e expandir seus negócios. Diferentes estudos apontam que dimensões psicológicas, financeiras e sociais desempenham um papel fundamental na construção da trajetória empreendedora. Conforme observado por Boshmaf (2023), a autorrealização, o crescimento financeiro e o status social são impulsionadores centrais. Williams (2009) e Batz Liñero et al. (2024) complementam essa perspectiva ao enfatizar a busca por autonomia e resiliência, características que fortalecem o sucesso dos negócios. Tais qualidades, frequentemente associadas a empreendedores qualificados, promovem inovações alinhadas às demandas de um mercado competitivo (Shuvam & Mohanty, 2023).

Considerando tais aspectos, políticas públicas são importantes para o estímulo ao empreendedorismo de oportunidade. Por exemplo, Omri et al. (2024) destacam que governos eficazes desempenham um papel decisivo ao criar ambientes favoráveis para o empreendedor voltados para a exploração de oportunidades, por meio de políticas que promovem estabilidade econômica e redução de barreiras institucionais, como também apontado por Galindo-Martín et al. (2020).

Esse impacto é ampliado quando há maior legitimidade do Estado, conforme observado por Díez-Martín et al. (2022), que argumentam que a confiança da sociedade nas instituições, no governo e na democracia potencializa a motivação ao empreendedorismo orientado para oportunidades.

### **2.3 Competências humanas, acadêmicas e de negócios: teorias, dimensões e fatores de influência**

Na Conferência Mundial sobre Educação Superior da UNESCO (1998), destacou-se a necessidade de alinhar a formação educacional às demandas do mercado de trabalho, enfatizando o desenvolvimento de competências gerais para promover crescimento pessoal, cidadania, inclusão social e empregabilidade (Gondim et al., 2014). O desenvolvimento do conceito de competência tem sido amplamente debatido na literatura, sendo definido a partir de diversas perspectivas. Como resultado, o termo competência assume múltiplos significados, refletindo sua complexidade e ampla aplicabilidade (Mitchelmore & Rowley, 2010).

McClelland (1973) definiu competências como atributos mensuráveis que impactam diretamente o desempenho em diferentes contextos da vida, como o trabalho e as interações sociais. Ele destacou três dimensões principais: (a) impacto nos resultados da vida; (b) fundamentação em habilidades observáveis e mensuráveis; e (c) foco no crescimento e desenvolvimento. Essa abordagem, alinhada à escola americana sobre competências, enfatiza um caráter prático e orientado a resultados, com foco em aplicações específicas no ambiente de trabalho.

Complementando essa perspectiva, Gondim et al. (2014) classificam as competências em dois enfoques: (a) as básicas, ou seja, saber, fazer e querer; e (b) as socioemocionais, relacionadas a aspectos afetivos e interpessoais, alinhadas às abordagens europeias. Enquanto McClelland foca no desenvolvimento de habilidades específicas, Gondim et al. ampliam o debate ao incluir a integração social e emocional das competências.

Paloniemi (2006) e Marinho-Araujo & Almeida (2017) destacam o papel principal da experiência e da prática no desenvolvimento de competências. Paloniemi ressalta a aquisição de competências por meio do compartilhamento intergeracional e da prática contínua, enquanto Marinho-Araujo & Almeida enfatizam o caráter dinâmico e complexo desse processo, que envolve integração de teorias e métodos para aumentar a capacidade de adaptação aos cenários dinâmicos.

Deluiz (2001) conecta competências às transformações econômicas e sociais, argumentando que a versatilidade e a capacidade de lidar com desafios contemporâneos são cruciais para atender às novas demandas do mercado. Frese (2006) (citado por Hayton & McEvoy, 2006) define competência como a combinação de comportamento, habilidades, atitudes que permitem a entrega de resultados eficientes em contextos de constante mudança.

As competências organizacionais são indispensáveis para a construção de vantagem competitiva. Prahalad & Hamel (1990) destacam as competências como indispensáveis para atingir desempenho competitivo sustentável, representando o aprendizado coletivo da organização. Nesse contexto, Accorsi & Gonçalves (2023) acrescentam que competências intrapessoais e relacionais, como identificar gatilhos de autossabotagem e construir relações evolutivas, são importantes para a liderança e o alinhamento com um propósito maior.

Bird (1995) oferece uma síntese relevante ao definir competência como uma característica ampla que integra traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, moldados por fatores como experiência, treinamento, educação e histórico familiar. Essa visão integradora conecta as diferentes abordagens teóricas e destaca a relevância das competências para a adaptação e sucesso em cenários dinâmicos.

## **2.4 Competências empreendedoras: fundamentos teóricos e práticas aplicadas**

A teoria das competências tem como base a análise de líderes bem-sucedidos, investigando seus comportamentos, habilidades e atitudes para convertê-los em atributos mensuráveis, possibilitando a formação de indivíduos com desempenho diferenciado. No contexto do empreendedorismo, competências empreendedoras incluem: (a) capacidade de comunicação oral; (b) habilidades interpessoais; e (c) elaboração e apresentação de plano de negócios (Ronstadt, 1988).

Dada essa natureza dinâmica, a competência é um conceito multifacetado, com diversas aplicações, e os modelos de competência empreendedora são fundamentados nas diferentes abordagens e concepções associadas a esse termo (Mitchelmore & Rowley, 2010).

Elas são reconhecidas como um conjunto específico de habilidades direcionadas para a prática bem-sucedida do empreendedorismo, o qual é frequentemente associada ao desenvolvimento de pequenos e novos negócios (Colombo & Grilli, 2005). Nesse contexto, o interesse pelas competências empreendedora surge da relação entre as competências e o processo de criação, sobrevivência e desenvolvimento de um empreendimento (Bird, 1995).

Estudos na área de empreendedorismo diferenciam as competências gerenciais das competências empreendedoras, destacando que as competências empreendedoras são indispensáveis para a criação de um novo negócio, enquanto as competências gerenciais desempenham um papel fundamental na sua expansão (Lerner & Almor, 2002). Contudo, Man et al. (2002) sugerem que o contexto empreendedor exige a integração de ambas as competências e definem as competências empreendedoras como a capacidade total do empreendedor de desempenhar uma função de trabalho com sucesso.

Um aspecto decisivo é a possibilidade de aprendizagem das competências, destacando a importância de reconhecê-las e identificá-las para que educadores possam criar e promover oportunidades de desenvolvimento nessa área (Mitchelmore & Rowley, 2010). Neste sentido, Man et al. (2002) organizaram as competências empreendedoras em seis categorias principais: oportunidade, relacionamento, conceitual, organização, estratégia e comprometimento.

Exigindo a realização de três tarefas fundamentais sendo elas: (a) definição do escopo competitivo; (b) desenvolvimento de capacidades organizacionais; e (c) estabelecimento de metas estratégicas. Essas tarefas envolvem comportamentos como a identificação de oportunidades de mercado, a construção de relações estratégicas e a inovação em produtos e processos (Man et al., 2002).

Posteriormente, Man et al. (2008) revisaram e expandiram o modelo de competências, incorporando quatro novas categorias, totalizando dez competências: oportunidade, relacionamento, analíticas, inovadoras, operacionais, humanas, estratégicas, comprometimento, aprendizagem e força pessoal.

Bird (1995) define as competências empreendedoras como características subjacentes que influenciam o desempenho do empreendedor, abrangendo conhecimento específico, motivos, traços, autoimagem, papéis sociais e habilidades. Esses elementos contribuem para a criação, sobrevivência e expansão do empreendimento.

Complementando essa visão, a autora propõe um modelo centrado em atividades que envolvem gestão do tempo, formulação estratégica e postura intencional. Bird enfatiza a capacidade do empreendedor de conectar o presente ao futuro por meio de metas claras e valores alinhados às ações estratégicas. Além disso, atribui importância à colaboração, à formação de equipes e ao desenvolvimento de relacionamentos como fatores essenciais para superar desafios estruturais e financeiros na fase inicial dos negócios (Bird, 1995).

Hood & Young (1993) realizaram uma pesquisa com 100 empreendedores de empresas de rápido crescimento nos Estados Unidos para identificar as competências empreendedoras

estratégicas para o desenvolvimento de seus negócios. Os autores classificaram essas competências em quatro áreas principais: (a) conteúdo, relacionado ao conhecimento técnico e funcional; (b) habilidades e comportamento, incluindo liderança e comunicação; (c) mentalidade, abrangendo criatividade e visão estratégica; e (d) personalidade, destacando automotivação e propensão ao risco, conforme framework apresentado abaixo:

**Tabela 1**  
*Competências estratégicas para empreendedores*

Área de Competência	Principais Competências
Conteúdo (Conhecimento Técnico e Funcional)	Gestão Financeira/Fluxo de Caixa Engenharia Contabilidade Marketing Vendas
Habilidades e Comportamento	Liderança Relações Humanas Comunicação Oral
Mentalidade	Criatividade Pensamento oportunista Visão Estratégica
Personalidade	Automotivação Propensão ao Risco Valores Éticos

**Fonte:** Hood & Young (1993)

O framework proposto por Hood & Young (1993) classifica as competências empreendedoras em quatro áreas. A competência em conteúdo que envolve conhecimento técnico em gestão financeira, contabilidade, engenharia, marketing e vendas. A competência em habilidades e comportamento que abrange liderança, relações humanas e comunicação oral. A competência em mentalidade que se refere à criatividade, pensamento oportunista e visão estratégica. E a competência em personalidade que inclui automotivação, propensão ao risco e valores éticos. O modelo destaca que a integração dessas competências é necessária para empreendedores bem-sucedidos.

Segundo essa linha de investigação, Reuber & Fischer (1994) analisaram empresas de base tecnológica nos setores de biotecnologia e telecomunicações no Canadá para compreender a relação entre experiência, expertise e desempenho organizacional. Os autores identificaram que não basta a experiência prévia para garantir o sucesso do negócio, mas sim a capacidade do empreendedor de convertê-la em expertise aplicável. Em particular, competências em planejamento estratégico, financiamento e desenvolvimento de mercados mostraram-se decisivos para o desempenho da empresa do que a mera exposição a experiências anteriores.

Seguindo para abordagens contemporâneas, os frameworks sobre competências empreendedoras são importantes para compreender o processo pelo qual os empreendedores desenvolvem seus negócios. A seguir, serão expostos três modelos que exemplificam diferentes perspectivas no desenvolvimento dessas competências.

**Tabela 2**  
*Framework de competências empreendedoras em três domínios*

Área de Competência	Principais Competências
Análise	Análise de situações Interpretação de informações Tomada de decisões estratégicas
Perseguiação	Busca ativa de oportunidades Aceitação de desafios Persistência
Rede de Contatos	Construção de redes Gestão de relacionamentos Colaboração

**Fonte:** Lans et al. (2011)

O framework desenvolvido por Lans et al. (2011) contribui significativamente ao oferecer uma estrutura empiricamente validada para a compreensão e o desenvolvimento de competências empreendedoras em pequenas empresas. Os autores enfatizam a relevância em três domínios principais: (a) análise; (b) perseguição; e (c) redes de contatos. É sugerido pelos autores que as competências desenvolvidas dentro dessas áreas de domínio desempenham um papel fundamental para empreendedores, sobretudo em contextos específicos, como o setor agroalimentar.

Bacigalupo & Kampylis (2017) apresentam o *EntreComp (The Entrepreneurship Competence Framework)*, um modelo desenvolvido pelo Centro Comum de Pesquisa (JRC) da Comissão Europeia. Esse modelo organiza as competências empreendedoras, abrangendo desde a identificação de oportunidades de mercado e a geração de soluções inovadoras até a gestão de recursos financeiros e a liderança em contextos de incerteza.

Penaluna & Ranson (2024) argumentam que, o *EntreComp* se destaca por sistematizar as competências em 15 categorias, distribuídas em três dimensões de competência. O framework tem como objetivo principal fortalecer o capital humano e a competitividade no contexto europeu, oferecendo uma visão abrangente das competências necessárias para o sucesso empreendedor em um cenário em constante transformação, conforme demonstrado na Figura 1 a seguir.



**Figura 1 - Áreas e competências do modelo conceitual EntreComp.**  
Fonte: Bacigalupo & Kampylis (2017)

Bacigalupo & Kampylis (2017) explicam que o *EntreComp Framework* estrutura as competências empreendedoras em três áreas interdependentes sendo elas: (a) ideias e oportunidades, que envolve a identificação, criação e valorização de novas possibilidades; (b) recursos, que abrange a mobilização e gestão de meios necessários para a implementação de iniciativas; e (c) para a ação, que trata da execução, adaptação a cenários dinâmicos e aprendizado contínuo.

Cada uma dessas áreas é composta por cinco competências fundamentais, totalizando 15 competências necessárias para o desenvolvimento da capacidade empreendedora. O modelo enfatiza a progressão no domínio dessas competências, evidenciando o empreendedorismo como um processo dinâmico e evolutivo, caracterizado pelo aprendizado prático e pela aplicação estratégica de conhecimentos e habilidades (Penaluna & Ranson, 2024).

De acordo com a pesquisa de Mitchelmore & Rowley (2010), que revisou a literatura sobre competências empreendedoras e propôs um modelo integrador, as competências empreendedoras podem ser classificadas em quatro categorias principais: (a) competências empreendedoras; (b) competências em gestão e negócios; (c) competências em relações humanas; e (d) competências conceituais e de relacionamento, conforme o framework apresentado na Tabela 3 abaixo:

**Tabela 3**  
*Framework de competências empreendedoras*

Área de Competência	Principais Competências
Empreendedoras	Identificação e definição de um nicho de mercado viável Desenvolvimento de produtos e serviços adequados à empresa escolhida Inovação em nichos de mercado Geração de ideias Sensibilidade ambiental Reconhecer e visualizar oportunidades, aproveitando-as <u>Formulação de estratégias para tirar proveito das oportunidades</u>
Gestão de Negócios	Desenvolvimento do sistema de gestão necessário para o longo prazo Funcionamento da organização Aquisição e desenvolvimento de recursos necessários para operar a empresa Habilidades em finanças operacionais Experiência prévia com startups Experiência no setor Habilidades básicas em planejamento e orçamento Experiência em processos Habilidades de marketing Habilidades técnicas Habilidades do setor Capacidade de implementar estratégias (desenvolver programas, orçamentos, procedimentos e avaliar desempenho) Familiaridade com o mercado Habilidades em vendas Habilidades em planos de negócios Habilidades em definição de metas <u>Habilidades em gerenciamento</u>
Relações Humanas	Desenvolvimento da cultura organizacional necessária para guiar a empresa Recrutamento de talentos Capacidade de motivar outras pessoas, individualmente e em grupo Habilidades em contratação Habilidades em recursos humanos <u>Habilidades em liderança</u>
Conceituais e de Relacionamento	Competências conceituais Competências interpessoais Capacidade de gerenciar clientes Mentalidade para coordenar atividades Habilidades em comunicação escrita Habilidades em comunicação oral Habilidades em tomada de decisão Habilidades em pensamento analítico Habilidades em pensamento lógico Habilidades em liderança <u>Habilidades em comprometimento</u>

**Fonte:** Mitchelmore & Rowley (2010)

O framework de Mitchelmore & Rowley (2010) estrutura as competências empreendedoras em quatro dimensões. As competências empreendedoras envolvem inovação, identificação de oportunidades e formulação de estratégias. As Competências em Gestão de Negócios abrangem planejamento, gestão financeira, aquisição de recursos e negociação.

As Competências em Relações Humanas incluem liderança, recrutamento e motivação de equipes. Já as Competências Conceituais e de Relacionamento englobam comunicação,

pensamento analítico e tomada de decisão. O modelo reforça que o desempenho empreendedor depende da integração dessas quatro categorias de competências para a sustentabilidade e desenvolvimento do negócio (Mitchelmore & Rowley, 2010).

Além disso, o desenvolvimento de competências empreendedoras está diretamente relacionado às motivações que impulsionam os indivíduos a empreender. Por exemplo, Shane et al. (2003) explicam que os empreendedores identificam e exploram oportunidades com base em motivações intrínsecas e extrínsecas, o que influencia a aquisição e o aprimoramento das competências essenciais ao sucesso do negócio.

Nesse contexto, a motivação funciona como um catalisador no desenvolvimento das competências empreendedoras, impactando a gestão e a expansão dos negócios (Man et al., 2002). No entanto, como apontam Reuber & Fischer (1994), a experiência isolada não é suficiente para garantir um desempenho superior; é fundamental que o empreendedor consiga transformar vivências em expertise aplicada.

E fundamental compreender esse processo, para aprofundar o entendimento a respeito da relação entre motivação e competências empreendedoras, permitindo uma visão mais clara sobre como os empreendedores desenvolvem as competências necessárias para sustentar e expandir seus negócios (Bird, 1995; Mitchelmore & Rowley, 2010).

Em resumo, fica evidenciado que a motivação empreendedora é importante para o desenvolvimento de competências, como gestão financeira, inovação e habilidades interpessoais, que impulsionam o empreendedorismo (Santoso et al., 2024; Lingappa & Rodrigues, 2023).

Empreendedores motivados buscam o aprimoramento pessoal, refletindo sobre suas habilidades e limitações, o que fortalece competências como resiliência e autoconfiança (Bigos & Michalik, 2020). Fatores como automotivação, apoio familiar e influência social também contribuem para o desenvolvimento dessas competências, mediando a transformação das habilidades adquiridas em resultados tangíveis e sustentáveis (Shahzad et al., 2021).

## **2.5 Resiliência empreendedora: perspectivas e dimensões conceituais**

A resiliência é geralmente definida como uma capacidade individual que os empreendedores ativam ao enfrentar desafios ou crises em seus negócios (Bullough et al., 2014). Essa perspectiva a considera um recurso intrínseco que favorece a adaptação e a superação de adversidades (Doern, 2016). Contudo, Ahmed et al. (2022) destacam que a literatura apresenta diferentes conceitos sobre a resiliência, classificando-a como: (a) traço de

personalidade; (b) estado circunstancial; ou (c) processo dinâmico, contribuindo assim para a delimitação conceitual do fenômeno.

Nesse sentido, Chadwick & Raver, (2020) acompanharam 104 empreendedores de diferentes setores que iniciaram seus negócios e enfrentaram desafios, como a escassez de recursos, no Canadá. Eles identificaram a resiliência como um traço de personalidade, ou seja, uma característica intrínseca e relativamente estável no indivíduo. Quando se fala em traço de personalidade, refere-se a uma característica genética e neurológica, que não muda facilmente com o tempo ou com as circunstâncias (Zuckerman, 1990).

Complementando essa perspectiva, Luthans et al., (2007), ao investigarem estudantes, engenheiros e funcionários do setor de serviços dos Estados Unidos, identificaram que, em vez de considerar a resiliência como uma característica intrínseca, como um traço de personalidade, ela pode ser vista como um estado, que pode ser desenvolvido ao longo do tempo. Ou seja, a resiliência para Luthans et al., (2007) não é algo com o qual a pessoa nasce, mas sim uma habilidade que pode ser aprimorada à medida que o indivíduo enfrenta desafios e aprende a lidar com adversidades.

Shepherd et al., (2020), ao estudarem refugiados palestinos que vivem em campos de refugiados no Líbano e utilizam o empreendedorismo como meio para alcançar resiliência, descrevem a resiliência como um processo contínuo, no qual o empreendedor usa suas competências, como habilidades, conhecimentos e apoio social, para se adaptar e manter o funcionamento do negócio, tanto antes quanto durante e após dificuldades ou crises.

Assim, além das diferentes formas pelas quais a resiliência é conceituada, torna-se necessário compreender os tipos de adversidades que demandam sua ativação no contexto empreendedor. A literatura especializada tem buscado categorizar as principais fontes de adversidade enfrentadas pelos negócios. Estudos identificam desafios relacionados a pessoas, ambiente organizacional, finanças, aspectos emocionais, operações e relacionamento com clientes, além da necessidade de manter resiliência diante desses fatores (Araújo et al., 2016; Ferrari & Ghedine, 2021; Francisco et al., 2024; Guimarães et al., 2022; Magda de Oliveira et al., 2023; Webwe & Diehl, 2016).

Nesse panorama, reconhecer a natureza dessas adversidades permite aprofundar dimensões específicas da resiliência, entre elas a emocional, discutida por Hayward et al., (2010), que analisaram empreendedores que iniciaram novos negócios após o fracasso de um empreendimento anterior.

Eles destacam fatores emocionais que atuam como ativadores de emoções positivas, contribuindo para a construção de resiliência social que ajuda a manter laços interpessoais, resiliência financeira que potencializa a capacidade do empreendedor de captar recursos após um fracasso e resiliência cognitiva, por meio da formação de pensamentos positivos (Hayward et al., 2010).

Nesse sentido, o estudo de Muñoz et al., (2019) entrevistou 62 empreendedores no Chile, com o objetivo de entender como eles se preparam para continuar suas atividades comerciais após crises recorrentes, como as causadas por erupções vulcânicas. Os autores identificaram que a experiência adquirida desses empreendedores é importante para o desenvolvimento da resiliência, sendo determinante para enfrentar e superar as adversidades.

Da mesma forma, Doern (2016) explorou a experiência de 15 pequenos empresários afetados pelos motins de Londres em 2011 e identificou que, embora a maioria não tivesse antecipado a crise, sua mentalidade foi fundamental para sua capacidade de responder com flexibilidade, mobilizar recursos e lidar com perdas emocionais. Esses fatores foram essenciais para a resiliência dos negócios em crises posteriores, demonstrando que tanto a experiência prévia quanto a mentalidade empreendedora desempenham um papel significativo na adaptação a cenários adversos.

O estudo de Dewald & Bowen (2010) explorou como empresas estabelecidas respondem a inovações disruptivas, focando no conceito de resiliência cognitiva. Os autores analisam três aspectos principais, sendo: (a) influência da mentalidade dos gestores; (b) estratégias para lidar com a inovação; e (c) flexibilidade organizacional, ou seja, como os gestores percebem e reagem a essas mudanças. Como resultado, identificaram que negócios cujos gestores desenvolvem resiliência cognitiva têm maior chance de adaptação e continuidade em ambientes de inovação disruptiva.

Korber & McNaughton (2017), realizaram uma revisão da literatura com o objetivo de compreender o conceito de resiliência no contexto do empreendedorismo, a pesquisa evidenciou seis vertentes do conceito de resiliência, conforme apresentado a seguir na Tabela 4.

**Tabela 4***Vertentes do conceito de resiliência empreendedora segundo Korber e McNaughton*

<b>Vertente</b>	<b>Foco</b>
Resiliência como traço de indivíduos ou empresas empreendedoras	Características intrínsecas que tornam empreendedores ou suas empresas mais resilientes.
Resiliência como gatilho para intenções empreendedoras	Traços resilientes aumentam a propensão a empreender, especialmente em contextos adversos.
Comportamento empreendedor como fortalecedor da resiliência organizacional	A mentalidade empreendedora contribui para que empresas enfrentem crises.
Empreendedorismo como fator de resiliência em nível macro (comunidades, regiões, economias)	Pequenas empresas e startups fortalecem a resiliência de sistemas econômicos locais.
Resiliência como resposta ao fracasso empreendedor	Capacidade de recomeçar após falhas, aprendendo com a experiência.
Resiliência como processo dinâmico de transformação	Resiliência envolve reinvenção e transformação frente às crises.

**Fonte:** Korber & McNaughton (2017)

A primeira vertente apresentada pelos autores descreve a resiliência como uma característica interna de indivíduos ou empresas empreendedoras, que os capacita a lidar de forma mais eficaz com situações adversas. A segunda perspectiva entende a resiliência como um impulso para a formação de intenções empreendedoras, elevando a disposição para iniciar negócios mesmo em contextos desafiadores (Korber e McNaughton, 2017).

A terceira vertente enfatiza que o comportamento empreendedor desempenha um papel relevante no fortalecimento da resiliência organizacional. A quarta aborda o empreendedorismo como um agente de resiliência em nível macro, capaz de contribuir para a robustez de comunidades e economias locais. A quinta perspectiva entende a resiliência como uma reação ao fracasso, valorizando a capacidade de aprender, ajustar rotas e recomeçar. Por fim, a sexta vertente apresenta a resiliência como um processo dinâmico de transformação, que possibilita a reinvenção diante de crises (Korber & McNaughton, 2017).

A partir dessas vertentes conceituais, situações reais de crise evidenciam como a resiliência se manifesta na prática. Um exemplo emblemático é a pandemia de COVID-19, que provocou impactos que vão desde perdas econômicas e políticas até consequências psicológicas e sociais (Sousa et al., 2023), resultando em uma crise sem precedentes em curto intervalo de tempo, classificada como uma “crise global” (Guimarães et al., 2022). Os impactos decorrente da pandemia de COVID-19 exigiu que os empreendedores permanecessem resilientes, levando suas gestões a adotar práticas de inovação, criatividade e competências empreendedoras (Bosatto & Lima, 2023, 2023; Guimarães et al., 2022, 2022; Magda de Oliveira et al., 2023; Nassif et al., 2020; Paiva & Oliveira, 2021).

Diante das diferentes abordagens sobre resiliência, percebe-se que esse conceito vai além de uma característica individual fixa, sendo também um estado que pode ser desenvolvido e um processo dinâmico de adaptação. Enquanto alguns autores a classificam como um traço de personalidade relativamente estável (Chadwick & Raver, 2020), outros argumentam que ela pode ser cultivada ao longo do tempo por meio da experiência e do enfrentamento de desafios (Luthans et al., 2007; Muñoz et al., 2019).

Além disso, a resiliência se manifesta em múltiplas dimensões, como emocional, social, financeira e cognitiva (Hayward et al., 2010; Dewald & Bowen, 2010), sendo essencial para que empreendedores mobilizem recursos, adaptem-se às adversidades e sustentem seus negócios diante de crises (Doern, 2016; Shepherd et al., 2020).

## **2.6 Discussão integrada dos construtos investigados**

Após explorarmos as especificidades de cada construto em relação à resiliência, motivação e competências, este tópico buscou identificar na literatura pesquisas que incluem a relação entre os três construtos seja de forma integrada ou em pares, destacando evidências empíricas que justificam a relevância deste estudo. Para isso, são apresentados estudos que analisam a relação entre esses elementos em um contexto geral.

Entre os estudos que tratam da relação dentre esses construtos, destacam-se as contribuições de pesquisadores espanhóis que, atentos aos desafios impostos pelos cenários contemporâneos, propuseram uma abordagem voltada à promoção de ambientes organizacionais mais resilientes (Salanova et al., 2016). A partir dessa perspectiva, esses autores desenvolveram o modelo *Healthy & Resilient Organizations* (HERO), fundamentado nos princípios da psicologia organizacional positiva. Nesse modelo, a resiliência é entendida como a capacidade de adaptação diante de situações adversas, sendo considerada um pilar central e estimulada por meio de recursos e práticas gerenciais.

Além disso, Salanova et al. (2016) argumentam que a motivação é especificada pelo envolvimento no trabalho, expresso em três dimensões: vigor, dedicação e absorção. Já as competências se manifestam por meio da autoeficácia que é entendida como a crença na própria capacidade de executar tarefas, e da eficácia coletiva, que se refere à confiança do grupo em sua capacidade de atingir metas conjuntas. Os achados indicam que a interação entre resiliência, motivação e competências constitui um conjunto sinérgico de fatores determinantes para o fortalecimento de negócios saudáveis, resilientes e de alto desempenho (Salanova et al., 2016).

Corroborando essa perspectiva, o estudo de Luthans et al. (2010) contribui ao demonstrar que a resiliência, juntamente com as dimensões motivacionais de autoeficácia, esperança e otimismo, compõe o chamado capital psicológico positivo um conjunto de recursos psicológicos passíveis de desenvolvimento por meio de intervenções estruturadas. Nesse sentido, os autores propõem o *Psychological Capital Intervention* (PCI), um modelo de capacitação sistemática, baseado em evidências, com o objetivo de aprimorar esses quatro componentes.

A pesquisa foi realizada com 242 estudantes de administração e 80 gerentes de diferentes negócios nos Estados Unidos. Os resultados evidenciam que a resiliência, quando desenvolvida de forma sistemática, configura-se como uma capacidade necessária em contextos adversos, por favorecer a adaptação e a superação de desafios. Já a motivação, é fortalecida pela interação entre esperança, otimismo e autoeficácia, promovendo maior engajamento, produtividade e bem-estar no ambiente de trabalho (Luthans et al., 2010).

Embora muitos estudos investiguem a resiliência no contexto dos negócios e entre adultos, pesquisas também têm avançado no entendimento de como essa capacidade se desenvolve ao longo da infância e da adolescência (Masten, 2014). A crescente preocupação da comunidade internacional com os impactos de crises globais como desastres, conflitos e adversidades sociais, tem reforçado a importância de compreender como crianças e jovens constroem e expressam resiliência (Masten, 2014).

Este estudo analisou esse fenômeno em diversos contextos, identificando que a resiliência resulta da mobilização de sistemas adaptativos interconectados. Esses sistemas incluem: (a) competências individuais, como habilidades cognitivas de leitura e raciocínio; (b) habilidades sociais, como o relacionamento com pares e a regulação emocional, que envolve o controle da impulsividade; (c) redes de apoio familiar e escolar; e (d) recursos culturais, como valores coletivos e tradições (Masten, 2014).

A autora ressalta que tais competências são indicadores de uma adaptação bem-sucedida às demandas típicas do desenvolvimento humano, mas sua manifestação depende das interações com sistemas mais amplos. Por exemplo, no Afeganistão, a fé e a coesão familiar atuaram como motivadores culturais da resiliência, já em comunidades indígenas, rituais de reconciliação promoveram processos de cura coletiva (Masten, 2014).

Também foi possível identificar estudos que analisam os construtos de forma combinada, especialmente em pares, e que abordam especificamente a dinâmica empreendedora. Um exemplo é a revisão sistemática da literatura de Lingappa & Rodrigues

(2023), que investigaram a relação entre motivação e competências no contexto do empreendedorismo feminino. Os autores analisaram 103 artigos publicados entre 1993 e 2019 e identificaram que empreendedoras ao enfrentarem limitações de recursos, frequentemente encontram dificuldades no desenvolvimento de competências, como gestão financeira e habilidades interpessoais.

No entanto, essas limitações podem fortalecer outras competências e, consequentemente, a capacidade de resiliência. Os autores reforçam que empreendedoras mais bem preparadas, tendem a desenvolver competências como inovação e gestão de riscos, o que facilita o enfrentamento de crises (Lingappa & Rodrigues, 2023).

Al Mamun & Fazal (2018), ao investigar empreendedores de baixa renda em nove distritos de Kelantan, na Malásia, analisaram o desempenho de 403 microempreendedores cadastrados em duas organizações governamentais: *Majlis Amanah Rakyat* e *Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat*. Os autores evidenciaram que competências relacionadas à criatividade, propensão ao risco, proatividade e autonomia não apenas estão associadas aos tipos de motivação, mas também desempenham um papel significativo no desempenho dos negócios nos contextos adversos.

Outro estudo conduzido por Baum & Locke (2004) ao longo de seis anos com 229 CEOs empreendedores, investigaram as relações entre competências e motivações no contexto de pequenas e médias empresas. Os resultados indicaram que as competências relacionadas à obtenção de recursos, como capital, equipe e infraestrutura, estavam positivamente associadas a níveis mais elevados de motivação.

Os empreendedores que demonstravam essas competências apresentavam uma visão mais ambiciosa para o desenvolvimento de seus negócios, uma vez que se sentiam mais confiantes em sua capacidade de realizar grandes projetos e superar desafios gerados por crises (Baum & Locke, 2004).

Além disso, esta pesquisa revelou que a competência em adquirir recursos também estava ligada ao aumento da autoeficácia dos empreendedores, isto é, à crença na própria capacidade de alcançar metas desafiadoras. Essa confiança resultante da autoeficácia levou os empreendedores a estabelecerem metas mais elevadas e a se comprometerem mais intensamente com o crescimento de suas empresas (Baum & Locke, 2004).

Com foco na influência das competências empreendedoras sobre a intenção de empreender no contexto universitário, Gheno (2024), com base na Teoria do Comportamento

Planejado (TCP) de Ajzen (1991), analisou as crenças, atitudes e normas que influenciam o comportamento do indivíduo.

Este estudo identificou por meio de uma amostra de 130 estudantes, que o desenvolvimento de competências empreendedoras como autoconfiança, proatividade e capacidade de resolver problemas, está fortemente relacionado à intenção de empreender. O estudo mostrou que os estudantes que buscam melhorar continuamente suas competências têm maior probabilidade de desenvolver uma intenção empreendedora (Gheno, 2024).

Seguindo essa linha, Shahzad et al. (2021) investigaram o contexto de jovens graduados no Paquistão, por meio de uma amostra composta por estudantes de seis universidades públicas e privadas, com 416 respostas válidas para análise.

A pesquisa evidenciou três fatores principais associados à motivação empreendedora: (a) automotivação, que impulsiona a iniciativa empreendedora de forma intrínseca; (b) apoio familiar, essencial para fornecer suporte emocional, psicológico e financeiro; e (c) influência dos pares, que inclui amigos, colegas e redes sociais, também exerce um impacto significativo (Shahzad et al., 2021).

Esses fatores, em conjunto, favorecem o desenvolvimento de três competências essenciais: habilidades empreendedoras, propensão ao risco e inovação. Esses elementos não só são fundamentais para a estabilidade e o desenvolvimento do negócio, mas também desempenham um papel mediador na intenção empreendedora (Shahzad et al., 2021).

No que tange à paixão empreendedora, Cardon et al. (2009) identificam essa emoção como um fator que contribui para a persistência do empreendedor, uma característica fundamental para superar situações adversas. Embora Baum & Locke (2004) não tenham encontrado uma relação direta entre paixão e desempenho do negócio, a paixão empreendedora é reconhecida como um elemento que favorece o desenvolvimento de competências chave, como a definição de metas e a comunicação da visão, habilidades indispensáveis para o sucesso e crescimento do empreendimento.

Collins et al. (2004), em sua análise sobre a motivação de realização, objetivaram avaliar a relação entre esse tipo de motivação e o comportamento do empreendedor. Um dos resultados evidenciados foi que a motivação de realização tem uma relação mais forte com o desempenho empreendedor (competências) do que com a decisão de empreender. De acordo com a pesquisa, a motivação de realização é particularmente útil para diferenciar entre empreendedores com negócios bem-sucedidos e mal-sucedidos.

Outro estudo analisa a relação da motivação empreendedora e a competência empreendedora no contexto islâmico (Santoso et al., 2024) por meio de uma abordagem quantitativa, com dados coletados de questionários distribuídos a 111 empreendedores.

Os resultados evidenciaram que o desenvolvimento do negócio atua como mediador entre a competência empreendedora e a satisfação do empreendedor. Nesse contexto, o desenvolvimento do negócio não é apenas um reflexo direto dos esforços do empreendedor, mas também um processo que transforma suas competências em resultados concretos, trazendo satisfação ao perceber que suas habilidades são responsáveis pelo sucesso do empreendimento (Santoso et al., 2024). Esta pesquisa apontou ainda que sem esse processo de transformação, as competências por si só não geram um impacto relevante, destacando a importância da motivação empreendedora e da aplicação das competências no desenvolvimento sustentável do negócio (Santoso et al., 2024).

Esses estudos demonstram que a resiliência não é uma capacidade isolada, mas sim um processo dinâmico que emerge da interação entre motivação e competências. Como evidenciado por Luthans et al. (2010), a motivação e as competências são fatores importantes para desenvolver a capacidade de adaptação em contextos adversos. Da mesma forma, Masten (2014) destaca que a resiliência em crianças e jovens surge da combinação de competências individuais e fatores motivacionais externos, reforçando que sistemas adaptativos interdependentes sustentam a superação de crises.

No contexto de negócios, o modelo HERO de Salanova et al. (2016) ilustra como a motivação no trabalho e as competências coletivas ativam a resiliência, criando ambientes capazes de se recuperar de adversidades. Já no empreendedorismo, estudos como os de Lingappa & Rodrigues (2023) e Baum & Locke (2004) mostram que a motivação para alcançar metas e as competências de gestão atuam como catalisadoras da resiliência, permitindo que empreendedores persistam, mesmo diante de recursos limitados.

A fundamentação teórica elaborada para esta pesquisa apresenta diferentes perspectivas e abordagens que elucidam os construtos da questão de pesquisa. A Tabela 5 apresenta os conceitos que servirão de base para a análise dos resultados, sem desconsiderar as demais abordagens expostas ao longo deste estudo.

**Tabela 5**  
*Principais construtos da dissertação*

Construto	Autor(es)/ano	Conceito
Resiliência	Ahmed et al. (2022), Chadwick & Raver, (2020), Luthans et al., (2007), Shepherd et al., (2020), Hayward et al., (2010), Muñoz et al., (2019), Korber & McNaughton (2017).	Traço de personalidade; Estado desenvolvido; Processo dinâmico; Resiliência social e emocional; Crise socioeconômica e Modelo de resiliência organizacional em pequenas empresas.
Motivação	Maslow (1943), McClelland (1965), Weiner (1979), Locke & Latham (2004), Reeve (2016), Vroom (1964), Bandura (1986).	Hierarquia das necessidades; Teoria das necessidades adquiridas; afiliação e poder; Atribuições causais; Definição de metas; Motivação emocional/autonomia; Expectativa e valor e Autoeficácia e aprendizagem social.
Competências Empreendedoras	Hood & Young (1993), Bird (1995), Man et al. (2002), Bacigalupo & Kampylis (2017), Lans et al. (2011), Mitchelmore & Rowley (2010).	Tipologia das competências empreendedoras; Competências empreendedoras como construtos multidimensionais; Modelo de competências empreendedoras de Man et al.; <i>Entrepreneurship competence framework (EntreComp)</i> ; Competências empreendedoras e capital social e <i>Framework de competências empreendedoras</i> de Mitchelmore & Rowley.

**Fonte:** Elaborado pelo autor

No próximo capítulo, será apresentado o método de pesquisa utilizado neste estudo.

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a estrutura metodológica, detalhando os procedimentos adotados, os métodos utilizados para a coleta de dados e, por fim, as estratégias que contribuíram para a análise dos dados obtidos.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

A coleta de dados foi baseada na abordagem qualitativa, que, de acordo com Denzin & Lincoln (1995), caracteriza-se por uma perspectiva interpretativista, focada na subjetividade e na construção de significados dentro de contextos culturais e sociais específicos. Essa abordagem mostrou-se adequada para compreender as percepções subjetivas dos empreendedores sobre suas motivações, competências e o desenvolvimento da resiliência em contextos adversos.

A pesquisa é de natureza exploratória e descritiva, conforme orientado por Creswell (2021), devido à sua adequação para a interpretação dos dados e à compreensão profunda do fenômeno investigado. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais

apoiadas em um roteiro semiestruturado, elaborado a partir da revisão de literatura e alinhado às diretrizes metodológicas e aos objetivos específicos propostos para este estudo.

### **3.2 Procedimentos de coleta de dados**

A revisão da literatura permitiu o aprofundamento nos construtos que fundamentam a questão de pesquisa, contribuindo para reflexões teóricas e para a elaboração do roteiro de entrevista apresentado no Apêndice I. A partir dessas reflexões, foi estruturado uma versão preliminar do roteiro de entrevista (Apêndice II), seguida dos dados demográficos dos participantes (Apêndice III).

As entrevistas visaram: (a) coletar informações sobre os construtos desta investigação e interpretá-los na perspectiva do entrevistado; (b) reunir dados dos participantes; e (c) investigar importantes aspectos que foram observados e que contribuíram com a pesquisa (Stake, 2016).

A escolha pela entrevista semiestruturada justifica-se pela sua capacidade de promover a interação dinâmica, permitindo que o pesquisador esclareça dúvidas e aprofunde respostas ao longo da conversa. Além disso, o uso de um roteiro semiestruturado assegura que todos os participantes sejam questionados sobre os mesmos tópicos, garantindo consistência e comparabilidade nos dados coletados (Flick, 2008).

Como unidade de análise, foram selecionados 14 empreendedores do segmento de alimentos, especificamente proprietários de restaurantes localizados na cidade de Guarulhos em São Paulo. A escolha deste setor como foco empírico fundamenta-se em três principais dimensões sendo: (a) relevância econômica e social, dada a importância do setor na geração de empregos em Guarulhos e suas altas taxas de mortalidade; (b) características particulares do segmento, marcado por alta propensão a crises; e (c) aderência ao objeto de estudo, uma vez que o setor é adverso e as motivações, competências e a resiliência são determinantes nesse contexto.

A seleção desses empreendedores foi realizada por meio da técnica de amostragem bola de neve, descrita por Goodman (1961) como um processo em estágios, nos quais um grupo inicial aleatório é selecionado e, posteriormente, cada indivíduo indicou outros participantes, formando novos estágios de análise. Para a seleção dos primeiros participantes, foram utilizados três meios de contato: envio de um formulário preliminar por e-mail, via Google Forms, cujo modelo encontra-se disponível no Apêndice IV, ligação telefônica e mensagens via WhatsApp.

Durante a seleção, observou-se resistência por parte dos empreendedores em participar das entrevistas. Entre os motivos relatados estavam falta de interesse ou necessidade de

informações prévias sobre a pesquisa, seguida de rejeição à participação. O setor de restaurantes se mostrou altamente dinâmico, o que dificultou a disponibilidade dos empreendedores para interromper suas atividades e participar das entrevistas. Além disso, mesmo em deslocamentos presenciais aos restaurantes, algumas propostas de participação foram recusadas. Inicialmente, foram enviados 50 e-mails, extraída do site da Associação de Comércio da Cidade de Guarulhos. Destes, 30 retornaram às mensagens demonstrando interesse ou solicitando mais informações sobre a pesquisa. No entanto, apenas um empreendedor efetivamente confirmou disponibilidade para ser entrevistado. A partir desse contato inicial, utilizou-se a técnica de amostragem bola de neve Goodman (1961), por meio de indicações feitas sucessivamente pelos participantes, o que facilitou o acesso a outros empreendedores do setor e permitiu superar as barreiras iniciais de recrutamento. Após o processo de triagem e agendamento, foram selecionados 14 empreendedores para compor o estudo.

As entrevistas foram realizadas, em sua maioria, no período da tarde, de forma remota por meio da plataforma Google Meet, em dias e horários definidos pelos próprios empreendedores, garantindo maior conveniência e adesão à pesquisa. Cada entrevista teve duração média de 40 minutos e todas foram gravadas mediante autorização prévia dos participantes.

### **3.3 Procedimentos de análise de dados**

Para a análise dos dados, as entrevistas foram transcritas utilizando a ferramenta *Notebooklm* e, em seguida, codificadas em categorias com base nos construtos do estudo, utilizando o software NVivo. Este software permitiu a importação e organização de textos, áudios, imagens e conteúdo da web, oferecendo ferramentas como gráficos de codificação de item, gráficos de hierarquia e análise de casos (Freire et al., 2023).

Foram definidas categorias específicas, alinhadas aos principais construtos investigados neste estudo: motivação, competências empreendedoras e resiliência, e que são apresentadas na Figura 2. Para cada código, foram atribuídas subcategorias com base nas evidências identificadas nos dados gerados pelas entrevistas, permitindo uma organização sistemática e uma análise aprofundada do conteúdo que na perspectiva de Bardin (2016), possibilita a identificação, a análise e a interpretação de temas presentes nos dados, sendo apropriada para investigações de caráter exploratório e descritivo.

Nós		Pesquisar Pn	
	Nome	Arquivos	Referências
4 RESULTADOS		0	0
4.1 Trajetória inicial do negócio e do empreendedor		14	14
4.2 Fontes de motivação (oportunidade x necessidade)		14	51
4.3 Contextos adversos		14	87
4.4 Desenvolvimento de competências empreendedoras		14	98

**Figura 2 – Categorização dos construtos obtidos dos dados do campo**

Fonte: Dados da pesquisa (2025) com apoio do software NVivo.

A Figura 2 apresenta os principais códigos (nós) categorizados a partir dos dados coletados nas entrevistas, e analisados com o apoio do software NVivo. Inicialmente, foi estabelecida a categoria Resultados, seguida pelas subcategorias: (a) trajetória inicial do negócio e do empreendedor, com a finalidade de compreender a história inicial dos negócios e do empreendedor entrevistado; (b) fontes de motivação (oportunidade x necessidade); (c) contextos adversos, categoria pertinente para analisar a resiliência do negócio e do empreendedor; e (d) desenvolvimento de competências empreendedoras. Resultando em aproximadamente 250 referências codificadas a partir dos dados. Após a análise dessas categorias, os dados foram cruzados com o referencial teórico, com a finalidade de aprofundar a interpretação dos achados.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos respondentes

A fim de contextualizar os resultados e cumprir o objetivo (a) de mapear o perfil demográfico dos empreendedores locais, a Tabela 6 apresenta a composição demográfica dos participantes da pesquisa. Em conformidade com os princípios éticos, as identidades dos respondentes foram mantidas em sigilo por meio da utilização de identificadores codificados (E1 a E14).

**Tabela 6**

Dados demográficos dos participantes da pesquisa

<b>Id</b>	<b>Idade</b>	<b>Gênero</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Filhos</b>	<b>Formação Acadêmica</b>	<b>Tipo de negócio</b>	<b>Ano de abertura</b>	<b>Qtd de funcionários</b>
E1	27	Masculino	Solteiro	Não	Superior completo	Restaurante	2023	4
E2	31	Masculino	Casado	Não	Superior completo	Restaurante	2020	6
E3	29	Masculino	Solteiro	Sim	Médio completo	Restaurante	2019	10
E4	40	Masculino	Casado	Sim	Superior completo	Restaurante	2021	5
E5	44	Masculino	Casado	Não	Superior completo	Restaurante	2017	14
E6	28	Masculino	Casado	Não	Superior completo	Restaurante	2007	17
E7	34	Feminino	Solteira	Não	Superior completo	Restaurante	2023	5
E8	44	Masculino	Casado	Sim	Superior completo	Restaurante	2017	2
E9	31	Feminino	Solteira	Não	Superior completo	Restaurante	2016	9
E10	34	Masculino	Casado	Sim	Médio completo	Restaurante	2022	7
E11	42	Masculino	Casado	Sim	Médio completo	Restaurante	2023	5
E12	51	Feminino	Solteira	Sim	Médio completo	Restaurante	2016	9
E13	41	Feminino	Casada	Sim	Superior completo	Restaurante	2016	6
E14	48	Masculino	Solteiro	Sim	Médio Completo	Restaurante	2015	3

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025).

No que se refere às características dos participantes, observa-se que são predominantemente homens (71%) na faixa etária de 27 a 48 anos. Quanto à formação acadêmica, 60% dos respondentes têm ensino superior completo e 40%, ensino médio completo. No perfil familiar, a maioria é casada (70%) e tem filhos (60%).

Com relação especificamente ao perfil feminino, que compreende 29% dos respondentes, verifica-se que 50% das empreendedoras tem filhos e a maioria delas possui ensino superior completo (75%), concentrando-se na faixa etária de 34 a 51 anos.

A pesquisa foi realizada com quatorze restaurantes, entre os meses de agosto a outubro de 2025, todos com quadro de funcionários e abertos entre 2007 e 2023. Este recorte permitiu analisar os empreendimentos com diferentes tempos de maturidade no mercado, que são de 2 a 18 anos de operação e portes variados, de 2 a 17 funcionários, todos,

no entanto, atuantes no mesmo segmento, o que fornece uma análise abrangente de diferentes portes de estabelecimentos para a investigação.

#### **4.2 Trajetória inicial do negócio e do empreendedor**

Para compreender a trajetória e os fatores que influenciaram o início das atividades empreendedoras, a Tabela 7 sintetiza os relatos das entrevistas acerca de como surgiu a ideia de investir em restaurantes.

**Tabela 7**  
Trajetória Inicial do Negócio e do Empreendedor

<b>Id</b>	<b>Relato</b>
E1	<i>“Desde pequeno, eu sempre tive esse bichinho pelo negócio próprio. Lá no mercadinho do meu pai, eu já ajudava, então a vontade de ter algo meu sempre ficou. Anos depois, essa vontade voltou a crescer. Um amigo meu, que já era do ramo, também queria montar um negócio. A gente até tentou abrir um restaurante há um tempo, mas não deu certo e acabamos vendendo. Mas a ideia não morreu. Aí surgiu a oportunidade de comprar um ponto que ainda estava em funcionamento. Foi nossa chance. A gente comprou, manteve os clientes fixos que já tinham, mas trouxe um sangue novo. Reformamos, modernizamos, colocamos sistema de pedido online, entramos no iFood... tudo pra melhorar a experiência e atrair gente nova.”</i>
E2	<i>“Na realidade foi uma imposição da vida, um coelho tirado da cartola, pois eu trabalhava com logística junto com meu pai, ele como gerente há dez anos e eu há seis, e na pandemia fomos demitidos juntos, e dois dias depois, com apartamento comprado, casamento marcado e dívidas, partimos para nosso hobby da cozinha começando com marmitas congeladas em maio de 2020, uma coisa puxou a outra, meu pai também gosta de cozinhar, fomos usando estruturas que tínhamos até alugar um espaço e montar uma cozinha fechada no começo de 2022, crescendo com honestidade e qualidade em bufês de churrasco e feijoada, até que em abril de 2024 uma vizinha ofereceu seu restaurante, nos interessamos, compramos e agregamos os três negócios, e estamos aí até hoje.”</i>
E3	<i>“Então, a realidade é que a ideia veio num momento meio difícil da vida, sendo empregado e fazendo bico de obra com meu cunhado, quando eu percebia a falta de uma alimentação boa e acessível nas regiões onde a gente trabalhava, juntei minha vontade de empreender com minha mãe, que gostava de cozinhar, e começamos com apenas 50 reais, comprei arroz, feijão e bife, ela fez umas três marmitas que eu fui vender na rua, e assim foi, vendendo pouquinho, reinvestindo o que entrava, até que depois de sete anos no mercado conseguimos montar uma estrutura, mas ainda nos consideramos engatinhando por toda trajetória que vivemos.”</i>
E4	<i>“Bom, a história é um pouquinho longa, eu trabalho em outra área, faço gestão hospitalar, mas sempre fui apaixonado por cozinha. Quando a pandemia acabou, estava no condomínio da minha mãe e soube que as feirinhas estavam fracas, sem opções diferentes. Como já tinha vontade de fazer algo com comida, sugeri criar um lanche que a gente mesmo gostaria de comer, algo diferente dos hambúrgueres ruins. Minha ideia inicial era fazer brisket, mas adaptamos para costela desfiada, pernil e linguiça numa baguete, criando o Stadium Lanches com essa pegada de lanche de estádio. Comprei uma barraca, uma chapa, montamos tudo de forma amadora, no primeiro evento até faltou lâmpada. Vendemos 40 baguetes em horas, percebi que era lucrativo e comecei a fazer eventos em condomínios. Hoje temos uma estrutura física em Guarulhos com cinco funcionários.”</i>
E5	<i>“Desde pequeno eu ajudava na pizzaria dos meus pais e, depois de trabalhar sete anos como gerente no setor de comércio, fiz administração. Empreendi pela primeira vez com meu pai em uma loja de roupas. Depois tornei gerente de um restaurante. Em 2013 abri meu primeiro restaurante em SP, um bufê de sucesso que vendemos quando o aluguel dobrou. Após administrar um bar por dois anos, saí da sociedade e abri um novo restaurante com meus irmãos.”</i>
E6	<i>“O restaurante começou há 18 anos quando minha mãe, que vendia roupas de porta em porta, decidiu abrir um bar. Porém, os clientes começaram a pedir comida, ela começou a fazer um prato por dia que foi fazendo sucesso, até que decidiu fechar o bar e focar apenas no restaurante. Nossa diferencial sempre foi ter um prato diferente todos os dias. Com o crescimento, o espaço ficou pequeno e a partir</i>

- disso decidimos fazer entregas por delivery na região, primeiro a pé, depois de moto. Com o tempo, as entregas superaram o movimento do restaurante e na pandemia decidimos fechar o salão e trabalhar só com delivery. Montamos uma cozinha maior em uma casa adaptada na mesma rua e hoje trabalhamos exclusivamente com entregas, incluindo iFood.”*
- E7 “A ideia original não era abrir esse negócio de churrasco. Na verdade, procurávamos um espaço para montar um segundo açougue em um modelo diferente, mas não nos adaptamos devido à dificuldade de encontrar mão de obra qualificada para essa função. Como já tínhamos experiência com churrasco, surgiu a ideia de montar um estabelecimento especializado nesse segmento. Pesquisamos vários locais até encontrar um ponto específico no bairro São João, onde montamos o negócio. Desenvolvemos todo o conceito de como servir o produto principal, os cortes assados, e agregamos outros itens como porções e lanches para gerar valor. A mudança de foco se deu porque já produzímos cortes de carne no açougue para outros clientes, e percebemos que seria mais viável montar um negócio de churrasco pronto do que outro açougue, especialmente pela maior facilidade em encontrar garçons do que açougueiros. Todos os produtos de carne, hambúrgueres e cortes para lanches continuam sendo produzidos por nós no açougue original.”
- E8 “Em 2017, comprei um ponto que estava fechado, um galpão ao lado do restaurante atual. Meu sonho era montar um bar para receber amigos, mas a realidade foi diferente do que imaginei. Como não tinha capital, fui eu mesmo quem reformou o lugar; fui servente, pedreiro, fiz tudo sozinho. Inaugurei o bar no final de 2017, mas percebi que o espaço estava ocioso durante o dia. No dia seguinte à inauguração, abri como restaurante no período diurno, com a ajuda de uma cozinheira experiente da família. O movimento noturno não fluía por falta de estacionamento, enquanto o almoço começou a dar certo com comida caseira. Decidi então focar totalmente no restaurante durante o dia, abandonando o conceito de bar noturno.”
- E9 “Sempre trabalhei no comércio, em vários segmentos como pizzaria e restaurantes, sempre como gerente cuidando dos negócios dos outros como se fossem meus. Aos 18 anos, recebi um dinheiro de uma empresa onde trabalhava e, em vez de usar para outro fim, comprei um ponto comercial. Minha mãe sempre foi minha parceira de trabalho, onde eu ia, ela me acompanhava. Quando surgiu a ideia de abrir nosso restaurante, já tínhamos trabalhado juntas por 4 anos num restaurante onde ela cozinhava e eu gerenciava. Decidimos comprar o ponto ao invés de alugar para ter mais segurança. Como já sabíamos fazer o negócio, ela na cozinha e eu na administração, foi mais fácil começar. Começamos do zero, sem nada, comprando tudo aos poucos. Hoje há 9 anos temos nosso restaurante self service, que se tornou referência no setor onde moramos.”
- E10 “Eu sempre gostei de cozinhar e comecei criando conteúdo na internet postando receitas, enquanto ainda trabalhava no chão de fábrica. Na pandemia, fiz um almoço entre amigos que foi um sucesso total e me deu o primeiro contato financeiro com a gastronomia. Comecei a usar minhas folgas para fazer pratos como paella caipira, feijoada e baião sob encomenda, a demanda virou uma loucura e o que era hobby foi se transformando num negócio real.”
- E11 “Fui eu que inaugurei essa casa desde o primeiro dono. Montei praticamente do zero junto com ele, trabalhei um tempo e depois fui inaugurar outro estabelecimento. O primeiro dono vendeu para o segundo, que me chamou porque a casa estava com déficit de 7 mil por mês. Remodelei tudo, cortei desperdícios, e em três meses a casa já dava lucro. Depois que saí, a qualidade caiu. O terceiro dono também não manteve os padrões e a casa regrediu tanto que chegou a fechar por uma semana. Foi quando eu comprei. Como os clientes já me conhecem desde a primeira inauguração, consegui recuperar o negócio. Em dois meses no iFood já virei Super. Minha experiência vem de fazer inaugurações para outros, montando do zero e dando consultoria. Depois de tantos anos trabalhando para outros, decidi que era hora de ter meu próprio negócio.”
- E12 “Sempre gostei de cozinhar e trabalhei a vida toda para outros em restaurantes e padarias. Tinha muita vontade de ter meu próprio negócio, mas não tinha capital. Comecei fazendo marmitas em casa, fazia as entregas e foi dando certo. Com o tempo, surgiu uma oportunidade de capital e conseguimos abrir nosso restaurante em um espaço maior. Graças a Deus deu certo e continua dando certo até hoje.”
- E13 “Moramos muitos anos no Japão e quando voltamos ao Brasil por volta de 2013, enfrentamos dificuldades para entrar no mercado de trabalho por falta de experiência local e idade. Ambos formados, eu em Serviço Social e meu esposo em Logística, mas não conseguímos oportunidades na área. Lembrando da experiência que tivemos vendendo marmitas no Japão, decidimos tentar empreender quando o salão da minha mãe ficou vago. Abrimos nosso negócio em 2016 e, como começou a dar certo e conseguimos nos sustentar, seguimos nesse caminho.”
- E14 “Trabalhei em bar desde os 18 anos, aprendendo tudo, desde servir até administrar. Há uns 11 anos, decidi botar em prática todo esse conhecimento e abri meu primeiro ponto, mas era uma sociedade. Com o tempo, senti que precisava tocar o negócio sozinho, do meu jeito, com os preços justos e aquele

---

*ambiente de família que sempre imaginei. Então, vendi a minha parte da sociedade e abri meu restaurante aqui no mesmo bairro, sozinho, pra criar esse porto seguro onde o pessoal pode chegar, comer sem gastar muito e bater um bom papo, porque pra mim, o mais importante sempre foram as pessoas."*

---

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025).

Embora diversas histórias tenham sido contadas e apresentadas na íntegra na Tabela 7, merece destaque o papel do apoio familiar, que se mostrou recorrente e decisivo nas trajetórias dos empreendedores entrevistados.

Autores como Bigos & Michalik (2020) e Yin (2022) discutem o apoio familiar como elemento central para a motivação empreendedora. Esse apoio também é destacado por Shahzad et al. (2021) como um fator determinante para a motivação empreendedora. Segundo os autores, a família fornece uma base de suporte abrangendo três tipos de aspectos, sendo: (a) emocionais; (b) psicológicos; e (c) financeiros, atuando como um fator importante para a automotivação do empreendedor. Dessa forma, ficou evidente, a partir dos achados deste estudo, que a família dos empreendedores, principalmente as mães, desempenharam um papel significativo na origem ou na trajetória de seus negócios.

Por exemplo, a mãe do E3 teve um papel fundamental no início da operação. O empreendedor uniu sua vontade de empreender com a mãe, que gostava de cozinhar. O negócio começou com ela fazendo as primeiras três marmitas que foram vendidas na rua pelo filho. Já a mãe do E6 é a fundadora do negócio. Ela iniciou sua trajetória empreendedora vendendo roupas de porta em porta, e posteriormente abriu um restaurante. Atualmente, o filho dá continuidade ao negócio iniciado pela mãe.

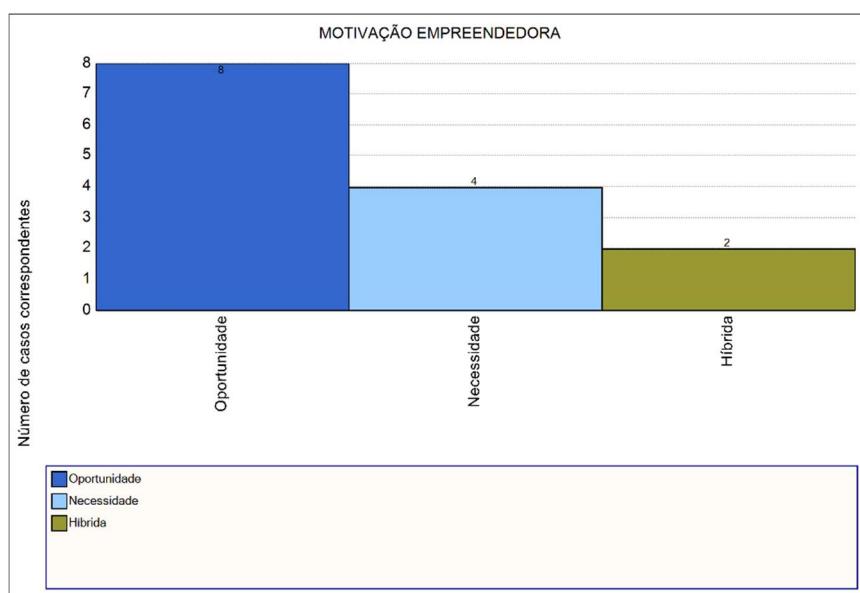
De modo semelhante, a mãe da E9 foi mencionada como uma parceira de trabalho de longa data. Ambas já haviam trabalhado juntas em outros restaurantes, com a mãe responsável pela cozinha e a filha pela gestão. Ao abrir o seu próprio restaurante, elas mantiveram a parceria entre mãe e filha. Em outro caso, a ideia de preparar lanches e transformá-los em fonte de renda surgiu quando o E4 estava no condomínio da mãe, ou seja, a mãe forneceu o contexto para o surgimento da ideia. Já a mãe do marido da E13 forneceu o espaço físico inicial para a abertura do restaurante do casal. Além disso, o E5 citou que ajudava na pizzaria dos seus pais desde criança, indicando uma influência familiar conjunta no contato inicial com o ramo de alimentos.

Dessa forma, observa-se que as evidências empíricas deste estudo reforçam o que Bigos & Michalik (2020) e Shahzad et al. (2021) destacam, ao mostrar que o apoio familiar, especialmente das mães, vai além de oferecer ajuda. As mães inspiram, motivam e dão coragem para que os filhos sigam em frente com o próprio negócio.

### 4.3 Fontes de motivação para o empreendimento

A literatura discute a motivação humana a partir de uma dualidade conceitual: a intrínseca, que emerge de desafios pessoais, e a extrínseca, proveniente de exigências impostas por fatores externos (Amabile, 1997; Andersson, 2018). No contexto do empreendedorismo, essa mesma dualidade se reflete na distinção entre os motivados por necessidade, geralmente ligados a fatores extrínsecos, e os motivados por oportunidade, em geral direcionados a fatores intrínsecos (Amit & Muller, 1995; Williams, 2009; Widiastuti, 2013; Williams, 2009; Pinheiro de Oliveira et al., 2022).

Os dados empíricos confirmam a relevância das duas categorias de motivação no contexto estudado. Para fins analíticos, a apresentação dos resultados deste construto será dividida conforme as categorias de motivação identificadas. Inicia-se pela motivação por oportunidade, vinculada majoritariamente a fatores intrínsecos, que se mostrou predominante entre os 14 empreendedores, cumprindo assim o objetivo (b) de analisar os fatores motivacionais que impulsionam a jornada empreendedora, conforme detalhado na Figura 3.



**Figura 3** - Motivação inicial do empreendedor  
Fonte: Dados da pesquisa (2025) com apoio do software NVivo.

Dos quatorze empreendedores entrevistados, oito relataram que sua motivação inicial para empreender foi a identificação de uma oportunidade de mercado (Civera et al., 2020; Galindo-Martín et al., 2020; Ziakis et al., 2022). Por exemplo, o E1 é formado em Tecnologia da Informação, mas não conseguiu ingressar na sua área de formação. Ele trabalhou em outras funções antes de empreender, até que uma oportunidade de realizar um desejo antigo, o de

empreender com o pai, surgiu com a chance de comprar um estabelecimento no ramo de alimentação.

Em um perfil semelhante, o E4 também relatou que a decisão de empreender foi orientada por uma oportunidade (Benz, 2009). Sua motivação teve origem em um desejo antigo de ter seu próprio negócio no setor alimentício, o que o levou a identificar uma lacuna de mercado específica, a insatisfação dos moradores de um condomínio local com opções de hambúrguer disponíveis nas feiras de condomínio.

Esta observação contextual atuou como catalisadora para transformar seu interesse pessoal por gastronomia em uma proposta de negócio concreta. Esse achado corrobora os estudos de Amit & Muller (1995), os quais explicam que muitas vezes empreendedores por oportunidade são estimulados por demandas não atendidas, recursos disponíveis ou um ambiente econômico favorável.

Já o E5 teve sua motivação inicial fundamentada no desejo de autonomia e realização pessoal (Shuvam & Mohanty, 2023). Conforme verbalizado pelo empreendedor, “quero fazer as coisas do meu jeito”, reflete a busca pela autorrealização, conceito este categorizado na hierarquia de necessidades de Maslow (1943), como uma necessidade de nível superior. O fato de ele possuir um cargo gerencial estável e um bom salário antes de empreender descarta a motivação por necessidade, reforçando que sua decisão foi orientada pela oportunidade de operacionalizar seu potencial e assumir o controle total sobre o próprio negócio.

Boshmaf (2023) contextualiza que, a autorrealização, o crescimento financeiro e o status social influenciam a motivação empreendedora. Williams (2009) e Batz Liñeiro *et al.* (2024) complementam essa perspectiva ao enfatizar a busca por autonomia como um elemento impulsionador adicional. Dessa forma, observa-se a motivação do E6 fundamentada nas teorias desses autores. Por exemplo, sua decisão de ingressar no negócio familiar, já estabelecido, foi impulsionada pela busca de autonomia e pela busca de autorrealização através de metas futuras de expansão com filiais e franquias, almejando o crescimento ilimitado do negócio. A trajetória dos empreendedores E9, E10, E11 e E14 segue a mesma lógica motivacional.

A empreendedora E7 iniciou o negócio motivada pela necessidade (Carman & Nesbit, 2013; Estrin *et al.*, 2024; Pinheiro de Oliveira *et al.*, 2022) e, ao longo de sua trajetória, a oportunidade emergiu como novo fator de motivação. Segundo ela, “um levou ao outro”, no início, havia uma carência financeira e, posteriormente, a identificação de lacunas de mercado

a estimulou a oferecer um negócio inovador na região. Nesse sentido, Williams (2009) destaca que as motivações empreendedoras tendem a evoluir ao longo do tempo, frequentemente iniciando por uma necessidade e progredindo para uma motivação baseada em oportunidade, Além disso, (Galindo-Martín et al., 2020) ressaltam que empreendedores motivados por oportunidade apresentam maior propensão à inovação.

De forma similar à E7, o relato do E3 revela que o negócio surgiu em um momento de dificuldade, motivado pela necessidade de gerar renda e pela insatisfação com empregos anteriores. Nesse contexto, identificou uma lacuna na oferta de alimentação de qualidade na região. Após garantir a sobrevivência inicial, sua motivação evoluiu para motivação por oportunidade, com foco em expansão, franquias e consolidação de marca, inspirada no modelo do McDonald's.

Por outro lado, os empreendedores motivados por necessidade surgem em resposta a fatores extrínsecos, como a falta de oportunidades no emprego formal ou a necessidade de geração de renda (Amit & Muller, 1995; Williams, 2009; Widiastuti, 2013; Carman & Nesbit, 2013; Audretsch et al., 2019; Pinheiro de Oliveira et al., 2022; Cordier & Bade, 2023; Estrin et al., 2024). Embora menos recorrente e com base nessa perspectiva, a Tabela 8 apresenta os achados empíricos relacionados a essa categoria de motivação.

**Tabela 8**  
Motivação inicial por necessidade

Id	Relato
E2	<i>"Foi uma imposição da vida. Eu e meu pai trabalhávamos juntos com logística, mas na pandemia fomos demitidos juntos. Com apartamento comprado, casamento marcado e muitas dívidas, transformamos nosso hobby de cozinhar em negócio, comecei a fazer marmita congelada por necessidade."</i>
E8	<i>"Surgiu uma crise muito alta em 2016, onde minha função na empresa de logística que eu trabalhava foi dividida entre três ou quatro gerentes para evitar demissões... Porém, eu fui desligado. Então resolvi empreender como alternativa para não ficar sem renda."</i>
E12	<i>"Já existia o desejo de empreender porque toda vida gostei de cozinhar, mas o negócio surgiu para solucionar uma necessidade de renda, era a oportunidade de gerar renda mesmo, uma necessidade. O impedimento inicial era a falta de capital, que foi superada quando surgiu um capital e a gente começou."</i>
E13	<i>"Resolvemos empreender porque não tivemos nenhuma oportunidade de trabalho. O negócio representava a única forma de se sustentar e conseguir comer, não queríamos ter que voltar para o Japão."</i>

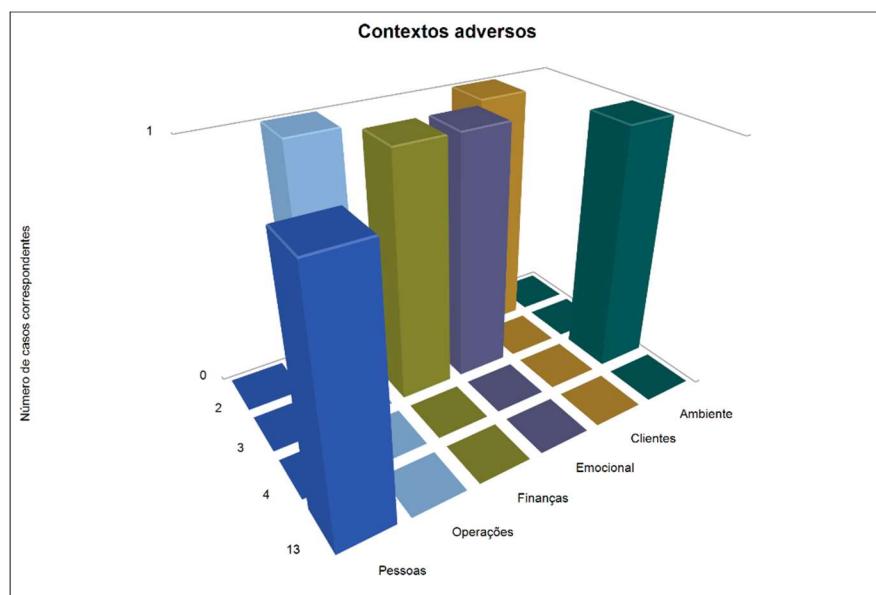
**Fonte:** Dados da pesquisa (2025).

Em síntese, os achados do construto analisado corroboram a literatura ao evidenciar que a entrada no empreendedorismo ocorre, principalmente, por motivos de necessidade ou de oportunidade, além da evolução dessas motivações ao longo da trajetória. Essa compreensão inicial permite interpretar não apenas o ponto de partida do negócio, mas também a forma como

o empreendedor projeta seu futuro e mobiliza competências ao longo do tempo, constituindo a base para os construtos seguintes, especialmente o desenvolvimento de competências e a emergência da resiliência, discutidos nos próximos tópicos.

#### **4.4 Contextos adversos: Análise de situações críticas recorrentes no setor de restaurantes**

Antes de analisarmos os dados empíricos de como as motivações moldam as competências empreendedoras e a resiliência, objetivos específicos (c) e (d), é importante contextualizar os principais contextos adversos enfrentados pelos empreendedores do setor de restaurantes em Guarulhos. A Figura 4 apresenta os contextos de adversidades relatados pelos empreendedores.



**Figura 4 - Mapeamento dos principais contextos de adversidades**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025) com apoio do software NVivo.

O setor de restaurantes opera em um ambiente cheio de desafios (Abrasel, 2024; Guerra, 2021; Jarde, 2024). O gráfico da Figura 4, com base nos dados empíricos da pesquisa, demonstra que essas adversidades se dividem em seis dimensões, sendo: (a) pessoas; (b) ambiente; (c) finanças; (d) emocional; (e) operacional; e (f) clientes (Araújo et al., 2016; Ferrari & Ghedine, 2021; Francisco et al., 2024; Magda de Oliveira et al., 2023; Pereira et al., 2024; Webwe & Diehl, 2016).

Entre os entrevistados, 87% mencionaram a gestão de pessoas como o principal desafio enfrentado pelo setor, categorizada nesta pesquisa na dimensão “Pessoas”. Observa-se, especialmente, a dificuldade em gerir, atrair e reter profissionais qualificados e comprometidos, conforme demonstrado na Tabela 9.

**Tabela 9**  
Mapeamento do cenário de adversidade (Pessoas)

Id	Relato
E1	<p><i>"Não sei se vocês sabem como é ruim lidar com pessoas. As pessoas são difíceis de lidar. Não sei o que acontece. Hoje em dia parece que é difícil arrumar gente para trabalhar. Já teve o caso de uma menina que estava lá com a gente. Estava trabalhando e acabou que ela abandonou a gente no meio do serviço, no meio da noite, porque ela falou que a avó dela tinha falado que não queria que ela trabalhasse em restaurante, e ela simplesmente largou a gente no meio da noite e foi embora. Ela foi lá conversar com a gente. A gente explicou o serviço para ela, o que ela tinha que fazer, ela aceitou. Aí no outro dia foi embora no meio da noite."</i></p>
E2	<p><i>"As pessoas não querem trabalhar, querem o salário, mas não querem o trabalho, né? Hoje eu vejo aqui que a gente fechou uma equipe legal, né? Faz uns dois meses que a gente fechou uma equipe legal e estamos na batalha quanto a isso."</i></p>
E3	<p><i>"A gente fala que empreender é difícil, mas eu acho que gerir pessoas é pior ainda, pelo menos no mundo em que estamos hoje. As pessoas estão bem complicadas. A gente marca entrevista, marca teste, e elas não comparecem. E quando a gente arruma alguém que é bom no serviço, essa pessoa falta muito, dá muita dor de cabeça. Então a gente vai sempre remanejando, vendo o que dá para entender; o que não dá. Eu já troquei de equipe só este ano umas três vezes, porque não deu certo, as pessoas faltavam, não tinham comprometimento. Então, gerir pessoas é bem difícil."</i></p>
E4	<p><i>"Eu acho que a gente tem uma geração chegando em que poucas pessoas querem trabalhar, tá? Isso acontece por vários fatores. Um deles é o assistencialismo que a gente vive hoje, que, na minha opinião, é o principal. Também tem a questão de treinar pessoas, de ter pessoas capacitadas. E, assim, para quem é pequeno, não existe contratar alguém já preparado, você tem que formar."</i></p>
E5	<p><i>"Cara, o empreendedor precisa ser meio maluco, porque é muito, muito trabalho. Muita gente boa acabou indo para outros ramos por causa disso. Hoje, o grande problema é mão de obra. Por exemplo, você vai abrir um restaurante de massas, precisa contratar um cozinheiro, um auxiliar, dois garçons, e por ai vai. Mas e se o cozinheiro não for trabalhar? Essa é a primeira pergunta que eu faço: você consegue tocar o negócio sozinho?"</i></p>
E6	<p><i>"Cara, pra mim o mais difícil de tudo é lidar com pessoas. Eu sempre trabalhei sozinho, como projetista mecânico, e agora tenho que lidar com muita gente. É complicado manter o padrão, porque cada dia o pessoal tá de um jeito, um dia colocam mais arroz, no outro colocam menos, mesmo eu explicando e pedindo pra manter. A gente treina, fala, mas parece que entra por um ouvido e sai pelo outro. E isso muda tudo, porque a qualidade depende do humor e do comprometimento deles. Então, eu aprendi que pra trabalhar com pessoas tem que ter empatia, paciência e resiliência, porque no fim das contas o mais difícil não é o produto nem o cliente, são as pessoas que fazem o negócio acontecer."</i></p>
E7	<p><i>"Pra mim o maior desafio desde o começo foi lidar com pessoas e com a falta de mão de obra. A ideia inicial era abrir um açougue moderno, tipo a Swift, mas desistimos porque não encontrávamos profissionais qualificados para trabalhar. Por isso mudamos o foco para restaurante, já que é mais fácil achar alguém para atender mesas do que um bom açougueiro. Mesmo assim, ainda é complicado, porque hoje é difícil encontrar pessoas que realmente queiram trabalhar e se comprometer. Tivemos até que trazer uma funcionária do interior, que viajou mais de seis horas pra conseguir fazer o negócio funcionar. Além disso, muita gente reclama dos horários, porque a gente trabalha até tarde, principalmente sexta e sábado, e o pessoal não se adapta. Então eu acho que o grande desafio é encontrar pessoas que queiram estar ali, que gostem do que fazem e sintam prazer em servir."</i></p>
E8	<p><i>"Hoje o maior desafio é, sem dúvida, a falta de mão de obra. Tenho uma equipe extremamente desfasada e isso não acontece só comigo; faço parte de grupos de bares e restaurantes e todo mundo reclama do mesmo problema. Tenho uma cozinheira muito boa, que está comigo há quatro anos, mas já avisou que vai sair porque está cansada, e eu fico insistindo para ela segurar mais um pouco. Esse último ano tem sido muito difícil para o nosso setor. Hoje, se você não for o seu próprio camisa 10, passa dificuldade, porque a falta de gente qualificada vai de entregador a auxiliar de limpeza. Eu mesmo já tive que ir pra cozinha inúmeras vezes, fazer entrega, resolver tudo, porque se eu não fizer, o negócio para. Discordo dessas mentorias que dizem que o dono não pode ser a engrenagem do negócio, na prática, se você não for, as coisas não andam. Pra mim, essa fase da mão de obra tem sido pior até que a pandemia, porque na pandemia a gente ainda conseguia negociar dívida, o governo ajudava, dava pra recomeçar. Agora não, a falta de pessoas dispostas a trabalhar te deixa refém."</i></p>
E9	<p><i>"O grande problema hoje é a mão de obra, está muito difícil achar gente para trabalhar. Eu cheguei a ficar meses trabalhando de sete da manhã à meia-noite, sem folga, porque não tinha funcionário. Já</i></p>

- 
- aconteceu de eu virar três dias seguidos trabalhando. Muita gente não quer mais saber de emprego formal, prefere viver de auxílio e não aceita registro em carteira. Hoje as meninas que trabalham comigo vieram de fora, são muito responsáveis e encaram o emprego como uma grande oportunidade.”*
- E10 “Hoje o restaurante está consolidado, tenho cerca de sete funcionários fixos e cheguei a ter dezenove. Apesar disso, a falta de mão de obra qualificada me fez perder a vontade de expandir. O restaurante se mantém bem, paga minhas contas, mas meu foco agora é investir na área de eventos. O que mais me preocupa hoje é a mentalidade das pessoas, muita gente quer a vida fácil, inspirada por influenciadores, e não quer passar pelo processo de esforço e sacrifício que o sucesso exige. Trabalhei anos seguidos sem descanso, de domingo a domingo, para construir o que tenho hoje, mas a nova geração não quer isso, quer trabalhar pouco e ganhar muito, e é por isso que está cada vez mais difícil encontrar quem realmente queira vestir a camisa.”
- E11 “Um grande desafio é com pessoas. Hoje o ser humano não quer trabalho, quer emprego, quer o salário, mas não quer se esforçar. Têm gente que passa o tempo todo no celular, esquece de atender cliente, não faz o que precisa fazer. Eu tento manter o diálogo, mas quando não dá, a única saída é demitir. Por isso, decidi trabalhar com a família, que me dá mais segurança e reduz custos. Quando contratamos alguém, muitas vezes a pessoa fica pouco tempo, pede pra sair ou até entra com processo depois, e isso gera prejuízo. O setor é muito delicado na questão de mão de obra, quando se encontra alguém, não tem qualificação, mas quer salário alto.”
- E12 “A minha maior dificuldade é a mão de obra, porque é muito difícil achar funcionário pra trabalhar. Nossa movimento é grande, então não dá pra tocar o restaurante com uma ou duas pessoas só. Infelizmente, esse é o principal problema. Muita gente não quer trabalhar por causa da bolsa família, porque não querem assinar carteira pra não perder o auxílio. Aí preferem fazer bicos, e isso acaba prejudicando quem é empresário, porque quando a pessoa sai, muitas vezes ainda entra na justiça, e a gente é quem leva o prejuízo. No restaurante, a jornada é de oito horas por dia, de segunda a sábado, com hora de almoço. A gente paga cerca de 1.800 reais, o que é mais do que o salário mínimo, e ainda tenta manter um ambiente familiar, tratando os funcionários com respeito. Mas o trabalho é puxado.”
- E13 “O principal desafio que a gente enfrenta desde que abriu o restaurante é encontrar funcionários comprometidos. É muito difícil achar pessoas que realmente tenham foco e vontade de trabalhar para conquistar algo. A gente percebe que muitos estão ali por um tempo, depois já querem sair para receber seguro-desemprego ou Bolsa Família. Falta garra, falta aquele desejo de crescer. Eu morei no Japão e lá o pessoal trabalha com determinação, quer ganhar dinheiro, conquistar coisas, e isso acaba sendo uma diferença grande. Aqui a gente não vê esse mesmo empenho. Às vezes queremos dar um passo maior, mas não conseguimos, porque não há mão de obra qualificada nem comprometida. Nossa maior desafio sempre foi esse.”
- 

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025).

Conforme evidenciado nas falas dos empreendedores E1 a E13, o setor apresenta desafios significativos relacionados à gestão de pessoas. Os motivos apontados pelos participantes abrangem desde a dificuldade em encontrar mão de obra qualificada até a falta de comprometimento dos profissionais. Ao serem questionados sobre possíveis causas desse desinteresse, os empreendedores E4, E9, E12 e E13, indicaram o auxílio governamental, como o programa Bolsa Família, como um fator que contribui para a menor motivação de potenciais trabalhadores.

Já a percepção dos empreendedores E10 e E11 que destacaram a falta de interesse de profissionais, atribuindo tal comportamento à busca por uma “vida fácil” ou pela possibilidade de “trabalhar pouco e ganhar muito”, encontra respaldo nos estudos de Twenge et al. (2010). Os autores argumentam que a geração Millennials dão menos importância ao trabalho e valorizam mais o tempo livre, mas ainda esperam altos ganhos e reconhecimento.

Além disso, os relatos evidenciam demanda longas de jornadas de trabalho, incluindo finais de semana e períodos noturnos, conforme apontado pelos empreendedores E7, E9 e E12 (T. Baum, 2019). Tais condições, descritas por eles como um ambiente de trabalho “puxado”, podem contribuir para o desinteresse desses profissionais, configurando-se como um desafio recorrente para os empreendedores entrevistados.

Com relação ao ambiente externo, categorizado na dimensão “Ambiente”, 26% dos entrevistados relataram impactos decorrentes da pandemia da COVID-19, identificando essa situação como uma das mais delicadas que foi enfrentada (Bosatto & Lima, 2023, 2023; Guimarães et al., 2022, 2022; Magda de Oliveira et al., 2023; Nassif et al., 2020; Paiva & Oliveira, 2021).

Por exemplo, o E5 relatou que, no final de 2019, período em que seu restaurante alcançava o melhor desempenho, o surgimento da pandemia resultou no fechamento total das atividades. O entrevistado destacou que a principal matéria-prima utilizada em seu negócio, carnes de cortes nobres, apresentava baixa aceitação no modelo de delivery, o que tornou a continuidade da operação economicamente inviável.

Além disso, segundo ele, no retorno das atividades, enfrentou um cenário de elevação de custos, especialmente em relação a produtos importados utilizados como matéria-prima. Naquele período, o insumo principal estava sendo comercializado a R\$ 120,00, enquanto a cotação do dólar alcançava R\$ 7,00, resultando em significativas perdas financeiras para o negócio.

Nesse mesmo sentido, o empreendedor E8 relatou que o período pandêmico representou um momento de elevada incerteza e adversidades para seu negócio, caracterizando-o como uma situação inédita e delicada (Bosatto & Lima, 2023; Guimarães et al., 2022; Nassif et al., 2020; Paiva & Oliveira, 2021). Entretanto, conforme exposto, ele conseguiu reinventar a operação, implementando um novo modelo de negócio voltado ao delivery.

De forma semelhante, a empreendedora E9 destacou que, durante a pandemia, enfrentou condições extremas de trabalho operacional, pois ficou sobrecarregada devido à escassez de funcionários, trabalhando sozinha no delivery por vários meses. Segundo a empreendedora a crise exigiu que ela se reinventasse, resultando na criação de cardápios diferenciados e a implementação de um sistema de entrega, a fim de competir com outros estabelecimentos que operavam no mesmo modelo.

O E14 afirmou que a pandemia representou um período de grandes perdas e sofrimento pessoal (Guimarães et al., 2022). Segundo ele, o estabelecimento permaneceu fechado por cerca de dois anos, período em que continuou arcando com custos fixos, como aluguel, contas e salários de funcionários. Esses custos foram pagos com economias que, segundo o empreendedor, haviam sido acumuladas ao longo de toda a sua vida de trabalho para a compra de sua casa. Houve muito impacto emocional, luto por clientes falecidos e desgaste psicológico, o que exigiu equilíbrio emocional. Corroborando os achados de Nassif et al. (2020), que afirmam que, em tempos de incerteza, o equilíbrio emocional configura-se como uma estratégia de enfrentamento.

Outros fatores de adversidade apontados pelos entrevistados envolvem aspectos financeiros e de custo, relatados pelos empreendedores E11, E5 e E6, categorizados nesta pesquisa como “finanças” que representou 20%. Questões relacionadas à gestão emocional e psicológica, conforme mencionado pelos empreendedores E2, E3 e E13, foram categorizadas como “emocional” representando 20% (Ferrari & Ghedine, 2021; Francisco et al., 2024; Jarde, 2024).

Além disso, adversidades operacionais e relacionadas à adoção de novas práticas de mercado, como a adaptação a plataformas de entrega (iFood e 99), relatadas pelos empreendedores E6 e E11, foram categorizadas como “operacional” que representou 13% dos entrevistados. Por fim, desafios de relacionamento com clientes, que em algumas situações se mostraram abusivos, conforme apontado pelos empreendedores E1 e E6, foram categorizados como “clientes” equivalente a 13% (Araújo et al., 2016; Webwe & Diehl, 2016).

Visando organizar e categorizar os diferentes contextos de adversidades, esta pesquisa adotou a seguinte padronização analítica, apresentada na Tabela 10.

**Tabela 10**  
Padronização dos contextos de adversidades

Contexto de adversidades	Fatores
Central	Pessoas
Complementar	Ambiente, finanças e emocional
Pontual	Operacional e clientes

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025) com base nos dados da pesquisa.

Com base nos dados empíricos, os contextos adversos foram organizados com o propósito de orientar a análise em três categorias principais, sendo: (a) adversidade central, relacionada a pessoas, identificada como a de maior impacto entre os empreendedores

entrevistados; (b) adversidade complementar, associada a fatores do ambiente, finanças e emocionais, que influenciam o desempenho e a estabilidade do negócio; e (c) adversidades pontuais, vinculadas a aspectos operacionais e situações envolvendo clientes, caracterizadas por ocorrências específicas e de menor frequência.

#### **4.5 Desenvolvimento de competências empreendedoras no segmento de restaurantes**

A teoria das competências busca investigar conhecimentos, habilidades e atitudes (Ronstadt, 1988). Nesse sentido, Lerner e Almor (2002) destacam que o desenvolvimento de tais competências é indispensável para a criação e a manutenção de um negócio. Nessa mesma perspectiva, teóricos como Hood e Young (1993) ampliaram o estudo das competências no campo do empreendedorismo ao organizá-las em áreas distintas, o que possibilitou uma compreensão mais estruturada dos fatores que influenciam o desempenho do empreendedor.

Nesse contexto, os dados empíricos deste estudo, referente ao construto de competências empreendedoras e apresentados na Figura 5, evidenciam que as competências de maior relevância no segmento de restaurantes estão concentradas em quatro áreas de competências específicas, sendo: (a) competências de conhecimento técnico, relacionadas a habilidades técnicas; (b) competências de relações humanas, vinculadas à interação com pessoas; (c) competências criativa; e (d) competências comportamentais (Bacigalupo & Kampylis, 2017; Hood & Young, 1993; Man et al., 2008; Mitchelmore & Rowley, 2010; Penaluna & Ranson, 2024).



**Figura 5** - Distribuição hierárquica das áreas de competências empreendedoras  
Fonte: Dados da pesquisa (2025) com apoio do software NVivo.

O gráfico hierárquico apresentado na Figura 5 demonstra as áreas de competências relatadas pelos empreendedores entrevistados. Observa-se que a área denominada competências de conhecimento técnico (Hood e Young, 1993) representa 50% das competências desenvolvidas pelos empreendedores.

As competências de relações humanas (Mitchelmore e Rowley, 2010) correspondem a 22%, enquanto as competências comportamentais (Man et al., 2008) representam 17%. Por fim, as competências criativas (Bacigalupo & Kampylis, 2017; Penaluna & Ranson, 2024) correspondem a 11% do total de competências identificadas.

Com o objetivo de aprofundar a compreensão dos resultados, as análises a seguir são estruturadas por áreas de competência e, dentro de cada uma delas, pelas competências manifestadas por meio de habilidades correspondentes identificadas nos relatos dos empreendedores. Inicia-se pela área de competências de conhecimento técnico (Hood e Young, 1993), apresentada na Tabela 11, que se refere ao conhecimento técnico dos respondentes.

**Tabela 11**  
*Competências de conhecimento técnico*

Área de Competência	Principais Competências
1. Conhecimento Técnico	Habilidades técnicas Habilidades em finanças operacionais Gestão do negócio Experiência em processos Gestão de precificação Habilidades em vendas Habilidades em logística Habilidades em contabilidade Habilidades de marketing

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025) e adaptado de Hood e Young (1993).

Foi possível evidenciar, nos relatos dos empreendedores E3, E4, E5, E6, E7, E9, E10, E11, E12 e E14, que, no segmento de restaurantes, o empreendedor precisa ter habilidades técnicas para executar todas as principais atividades do negócio. Isso inclui: (a) saber cozinhar; (b) conhecer todos os processos da cozinha; (c) desenvolver receitas; e (d) montar cardápios. Essas demandas se alinham ao framework de competências em gestão de negócios proposto por Mitchelmore & Rowley (2010), que destacam as habilidades técnicas, habilidades do setor e a experiência em processos como elementos importantes para o funcionamento do negócio.

Conforme destacaram os empreendedores E5 e E7, é importante conhecer em profundidade o produto ofertado ao cliente, bem como todos os processos operacionais do restaurante e o segmento de mercado no qual está inserido, reforçando esse conhecimento

técnico sugerido pelos autores (Man et al., 2008; Mitchelmore & Rowley, 2010; Reuber & Fischer, 1994).

As habilidades técnicas, segundo os empreendedores E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10 e E11, são imprescindíveis para que o empreendedor desenvolva habilidades em finanças operacionais de forma rigorosa (Hood & Young, 1993; Mitchelmore & Rowley, 2010; Reuber & Fischer, 1994). Por exemplo, o E11 relatou que um empreendedor precisa ser um “equilibrista das contas”, afirmando que, mesmo com uma equipe financeira, ele deve entender das finanças do negócio, pois o segmento exige conhecimento em: (a) contas a receber; (b) contas a pagar; (c) fluxo de caixa; e (d) capital de giro.

Com relação a saber fazer a gestão do negócio, segundo os empreendedores E3, E4, E5, E8, E9, E12, E13 e E14 esta emerge como uma competência multifacetada que exige: (a) controle sistemático; (b) planejamento; (c) envolvimento prático; e (d) capacidade de aprender com a operação. Todas essas habilidades ficam evidentes na fala da empreendedora E9: “*São muitas coisas em que você tem que pensar: em compras, em contabilidade, em funcionário, em saber ter horário, porque comida a gente tem que ter horário, saber padronizar o sabor.*” Alinhando-se aos estudos de Hood & Young (1993), Bird (1995), Man et al. (2008) e Mitchelmore & Rowley (2010).

As demais habilidades e experiências técnicas, relacionadas à experiência em processos (E11, E13, E14, E2, E4, E6, E8, E9), gestão de especificação (E10, E13, E6, E8), habilidades em vendas (E10, E2, E5), habilidades em logística (E11, E13, E14), habilidades em contabilidade (E11, E13, E9) e habilidades de marketing (E1, E2, E3) foram relatadas como elementos das competências que precisam ser desenvolvidas para o gerenciamento do negócio de forma eficiente (Bacigalupo & Kampylis, 2017, 2017; Bird, 1995; Hood & Young, 1993; Man et al., 2002, 2008; Mitchelmore & Rowley, 2010; Penaluna & Ranson, 2024; Ronstadt, 1988).

Mitchelmore e Rowley (2010) evidenciam que o empreendedor precisa desenvolver competências relacionadas a relações humanas, ou seja, desenvolver habilidades necessárias para lidar com pessoas e guiar o negócio. Isso envolve a capacidade de se comunicar, recrutar, contratar, liderar e motivar pessoas ou grupos.

A Tabela 12 demonstra os achados deste estudo sobre as competências relacionadas a relações humanas.

**Tabela 12***Competências de relações humanas*

Área de Competência	Principais Competências
2. Relações humanas	Habilidades em gestão de pessoas Habilidade de liderança Habilidade em comunicação oral Habilidade de negociação Gestão de conflitos

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025) e adaptado de Mitchelmore e Rowley (2010).

Conforme exposto no tópico anterior, a gestão de pessoas foi mencionada por vários empreendedores como uma das principais adversidades enfrentadas. Nesse sentido, os empreendedores E10, E14, E3, E4, E5, E6, E7, E8 e E9 destacaram a importância de desenvolver habilidades em gestão de pessoas (Mitchelmore & Rowley, 2010).

Por exemplo, o empreendedor E1 relatou que uma estratégia utilizada por ele é atuar na operação para demonstrar à equipe que “*está junto*”. O empreendedor E2 afirmou que assume a responsabilidade quando a equipe comete erros, adotando uma postura de autorresponsabilidade (Hood & Young, 1993).

O empreendedor E3 considerou a gestão de pessoas a etapa mais difícil, principalmente devido ao alto turnover de funcionários em seu restaurante. A estratégia adotada por ele é trabalhar com freelancers e recorrer à sua rede de contato para lidar com problemas de faltas e comprometimento.

Já o empreendedor E4 implementou processos documentados, como receitas, para facilitar o treinamento da equipe, especialmente de novos colaboradores, reduzindo, assim, a dependência de funcionários mais experientes. Nesse mesmo sentido, Man et al. (2002), em seus estudos, associam essa prática de gestão à organização, a qual envolve a estruturação de sistemas e processos gerenciais.

As demais competências pertencentes à área de relações humanas, a gestão de pessoas também se relaciona à capacidade de exercer uma liderança eficiente (Hood & Young, 1993). Por exemplo, o empreendedor E5 definiu a sua liderança como a habilidade de criar vínculos. Segundo ele, essa competência é desenvolvida na prática, ao aprender a dialogar “*com o cara do mestrado e com o cara que não tem nem o primeiro grau completo*”.

Sob essa mesma ótica, a empreendedora E7 e o empreendedor E14 afirmam que suas abordagens de liderança são centradas na comunicação oral, considerada por eles e por teóricos outra habilidade a ser desenvolvida pelo empreendedor (Ronstadt, 1988; Hood & Young, 1993).

Segundo a empreendedora E7, “*procuro passar a melhor informação de uma maneira na qual o colaborador venha a entender o papel dele*”. Em relação a situações que exigem chamar a atenção de um colaborador, a empreendedora destaca que o faz “*em privado, em particular*”. Já o empreendedor E14 associa a liderança a ter um bom diálogo e ser comunicativo, habilidades nas quais aprendeu com seus antigos gestores e o empreendedor E10 desenvolve a competência de liderança baseada no exemplo técnico. Ele acredita que um líder deve ser o melhor em tudo, “*Sempre dentro da minha empresa, eu serei melhor do que qualquer colaborador em tudo. Claro que eu preciso passar isso para eles*”. Trata-se de uma forma de liderança que busca autoridade por meio do conhecimento, e não apenas pela posição hierárquica. (McClelland, 1965).

Sobre a competência de negociação, os empreendedores E4, E5, E9, E11, E13 e E14 são categóricos ao afirmar que saber negociar, especialmente preços, é uma habilidade determinante no segmento de restaurantes, uma vez que estão constantemente negociando com clientes e fornecedores (Mitchelmore & Rowley, 2010). Essa percepção é evidenciada na fala do empreendedor E11 “*Aonde tem o preço melhor é onde eu pego.*”

Os empreendedores E1, E2, E5, E7, E8, E10 e E14 também relataram que estão expostos a riscos constantemente (Bird, 1995; Hood & Young, 1993). Por exemplo, os empreendedores E1 e E2 mencionaram que precisam lidar com “clientes abusivos e golpistas”, adotando como estratégia o que chamam de “*blacklist*”, na qual registram clientes que aplicam golpes em pedidos realizados por delivery. Os demais empreendedores também relataram situações de conflito, tanto de forma interna quanto externa, e as estratégias adotadas variam entre “*ter jogo de cintura*” para lidar com as situações e adotar uma postura de autoridade para prevenir conflitos.

A partir desses achados, é possível relacionar tais comportamentos às competências comportamentais discutidas por Man et al. (2002) e Mitchelmore & Rowley (2010), que ressaltam a importância de desenvolvê-las, pois envolvem a dedicação do empreendedor aos objetivos do negócio, a perseverança diante dos desafios e a disposição para investir tempo e esforço na concretização das metas estratégicas.

Além das competências comportamentais, Bacigalupo & Kampylis (2017) explicam que o empreendedor também precisa ser capaz de criar novas ideias e identificar oportunidades, processo que não ocorre de forma estática, mas sim de maneira dinâmica e evolutiva. O

empreendedorismo envolve aprendizado prático e a aplicação estratégica de conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme destacam Penaluna & Ranson (2024).

Os dados empíricos evidenciam as principais competências, conforme apresentado na Tabela 13.

**Tabela 13**  
Competências criativas e comportamentais

Área de Competência	Principais Competências
3. Comportamentais	Perseverança Autorresponsabilidade Adaptabilidade
4. Criativas	Inovação Criatividade

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025) e adaptado de Bacigalupo & Kampylis (2017) e Penaluna & Ranson (2024).

As competências comportamentais (Hayton & McEvoy, 2006; Hood & Young, 1993; Lingappa & Rodrigues, 2023; McClelland, 1973) foram evidenciadas nas falas dos empreendedores como competências que precisam ser desenvolvidos.

A perseverança foi destacada como determinante para enfrentar os desafios diários. Por exemplo, o empreendedor E10 relata: “*Cara, é perseverança, né, cara? Empreender é uma parada muito louca. Empreender é você matar um leão por dia, né? Um dia que está tudo bem e você levanta tudo bem, na noite já não está mais tudo do mesmo jeito.*”

A empreendedora E9 complementa: “*Você não pode desistir, porque se você achar que mexer com restaurante é fácil, não é... tem dia que vai estar muita correria, você tem que saber, se der um pepino, saber resolver na hora.*” E a empreendedora E13 menciona que “*A gente foi tropeçando, foi caminhando... Não tem muito assim que fala assim, ah, eu tive uma estratégia que deu certo, que foi um boom.*” Esses relatos reforçam os estudos de Marinho-Araujo & Almeida (2017) e Paloniemi (2006) ao evidenciar que a perseverança e o aprendizado pela experiência cotidiana são importantes para o desenvolvimento de competências comportamentais e para a adaptação do empreendedor a contextos adversos.

A autorresponsabilidade é discutida pelos empreendedores como a mentalidade de assumir a responsabilidade por todos os problemas e resultados do negócio (Lazear, 2005; Neumann, 2021). Por exemplo, o empreendedor E2 verbalizou: “*Tudo que acontece é problema meu, tudo que acontece de erro, eu errei, porque eu não passei a informação direito, porque eu não dei uma orientação bem dada, porque eu não defini esse processo com antecedência.*” Esse relato evidencia o que defendem Man et al., (2002, 2008), ao posicionar o empreendedor como

agente responsável por suas metas, decisões e resultados, característica associada às competências comportamentais.

O empreendedor E11 vai além, destacando a multifuncionalidade em todas as áreas “*O empreendedor, ele é financeiro, ele é um produtor, ele é um equilibrista das contas. Cara, um empreendedor, ele tem que, na verdade, ele tem que ser tudo.*” Esse relato corrobora o do empreendedor E6, que afirmou que a falta de organização financeira o levou à falência em um negócio anterior, mas que, posteriormente, aprendeu a assumir a responsabilidade por todas as áreas do negócio.

Em relação a competência adaptabilidade, foi mencionada como a capacidade de se ajustar a mudanças. O empreendedor E1 afirmou que "Querendo ou não, se não aparece alguma coisa pra fazer ou se acontece algum perrengue, a gente consegue se virar, né? ... Quando acontece essas coisas, a gente acaba se virando." Da mesma forma, os empreendedores E8, E14 e E5 destacaram a versatilidade em se adaptar a diferentes funções e contextos de adversidades.

A inovação e a criatividade, presentes na área criativa (Bacigalupo & Kampylis, 2017), precisam ser desenvolvidas e aplicadas como ferramentas voltadas à eficiência e à lucratividade. Essa visão está alinhada com o estudo proposto por Hood & Young (1993), que inclui criatividade e visão estratégica. Por exemplo, o empreendedor E10 criou o que denomina de “cardápio inteligente”, que não serve apenas para listar produtos, mas também como uma ferramenta ativa para reduzir o CMV (custo da mercadoria vendida) e aumentar a sua lucratividade, corroborando a proposta de Man et al. (2002), ao citar a inovação em processos como uma competência importante para o empreendedor.

Já a empreendedora E12 destacou que a inovação e a criatividade não se restringem ao produto oferecido, mas também se manifestam na criação de um espaço “aconchegante, confortável e acolhedor”, capaz de gerar valor percebido ao cliente.

O empreendedor E14 afirma que o empreendedor tem a obrigação de inovar e buscar soluções criativas para o restaurante, pois é por meio dessas ações que o negócio se mantém conceituado. Para ele, a ausência dessas competências é facilmente percebida pelos clientes, que acabam deixando de frequentar o restaurante pela falta de novidades oferecidas. De forma semelhante, o empreendedor E6 afirma que "*a gente sempre tem que inovar os pratos*". Isso reforça a visão de que a inovação e a criatividade são competências necessárias para o negócio,

alinhando-se aos achados de Shepherd et al. (2020), segundo os quais o empreendedor utiliza suas competências para se adaptar a contextos específicos.

No tópico a seguir, será examinada a inter-relação entre motivações, competências empreendedoras e resiliência, com foco em como os fatores motivacionais moldaram competências que, subsequentemente, contribuíram para a capacidade de enfrentamento em contextos adversos.

#### **4.6 Resiliência: motivações, competências e enfrentamento de adversidades**

Este tópico tem como propósito compreender a inter-relação entre os três construtos centrais deste estudo: (a) motivações; (b) competências; e (c) resiliência, com base nos dados empíricos obtidos, alinhando-se aos objetivos específicos (c) e (d), que buscam identificar, respectivamente, como as motivações influenciam o desenvolvimento de competências empreendedoras e de que forma essas competências empreendedoras contribuem para o fortalecimento da resiliência em contextos adversos. Conforme apresentado na fundamentação teórica, os empreendedores são motivados e classificados em duas categorias, sendo: (a) motivados por necessidade, isto é, indivíduos empurrados ao empreendedorismo; e (b) motivados por oportunidade, aqueles atraídos ao empreendedorismo (Amit & Muller, 1995; Pinheiro de Oliveira et al., 2022; Widiastuti, 2013; Williams, 2009). As competências, por sua vez, são reconhecidas como um conjunto específico de conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para a prática bem-sucedida do empreendedorismo (Colombo & Grilli, 2005).

Já a resiliência é compreendida como uma capacidade individual (Bullough et al., 2014) que pode se manifestar como: (a) traço de personalidade; (b) estado circunstancial; ou (c) processo dinâmico, sendo ativada pelos empreendedores ao enfrentar contextos adversos (Ahmed et al., 2022).

##### **4.6.1 Motivações por oportunidade e o desenvolvimento de competências**

Os dados empíricos revelaram que as motivações iniciais baseadas em oportunidade (Civera et al., 2020; Galindo-Martín et al., 2020; Ziakis et al., 2022) impulsionaram os empreendedores a desenvolver um conjunto de competências empreendedoras que podem ser organizadas nas quatro áreas de competências apresentadas no tópico anterior.

A primeira área refere-se às competências de conhecimento técnico (Hood e Young, 1993). Por exemplo, os empreendedores motivados por oportunidade, relataram que desenvolveram habilidades técnicas determinantes para a execução do trabalho operacional

dentro do restaurante. Isso inclui saber cozinhar, conhecer todos os processos da cozinha, desenvolver receitas e montar cardápios, conforme relatos demonstrados na Tabela 14.

**Tabela 14**

Competências de conhecimento técnico em empreendedores por oportunidade (Habilidade técnica)

Empreendedor	Relato
E14	<i>“Se você não sabe cozinhar, fazer um arroz, feijão, qualquer coisa que seja, que esteja no cardápio, não entre nesse segmento.”</i>
E5	<i>“É preciso ter um contato mínimo com gastronomia. Não necessariamente um curso, mas ter trabalhado no ramo, conhecer fornecedores. Porque começar do zero, você pode até ter sucesso, mas vai enfrentar dificuldades por muito tempo.”</i>
E9	<i>“O importante é sabermos fazer aquilo que queremos empreender. Se vou abrir uma oficina, tenho que ser mecânico. Se quero abrir uma padaria, tenho que saber fazer pão, pelo menos.”</i>
E3	<i>“Para investir em um restaurante, acredito que a pessoa precisa saber o mínimo sobre cozinha.”</i>
E4	<i>“Hoje, o cardápio e tudo que é feito aqui passa por mim. Sou eu quem monta o cardápio, prova e cria as receitas. Tenho uma equipe, mas eu ensino como fazer e eles seguem as receitas.”</i>
E6	<i>“Hoje, eu não aconselharia ninguém a investir em restaurante sem ter o mínimo de conhecimento em cozinha e no preparo dos alimentos.”</i>
E7	<i>“É preciso conhecer o produto que você vai oferecer ao seu cliente.”</i>
E10	<i>“Dentro da minha empresa, preciso ser melhor do que qualquer funcionário em tudo. Preciso transmitir isso a eles. Por exemplo, preciso ser o melhor garçom do meu restaurante.”</i>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025).

Os entrevistados destacaram como imprescindível o desenvolvimento de habilidades em finanças operacionais (Hood & Young, 1993; Mitchelmore & Rowley, 2010; Reuber & Fischer, 1994), conforme demonstrado na Tabela 15.

**Tabela 15**

Competências de conhecimento técnico em empreendedores por oportunidade (Finanças operacionais)

Empreendedor	Relato
E04	<i>“Eu acho que a gente tem alguns pilares. O primeiro pilar é manter os custos baixos, e aí entra aquela gestão financeira, controlar as taxas de maquininha, de banco.”</i>
E05	<i>“Daí eu aprendi na prática que tem que ter o capital total, e um capital de giro que bata certo com o negócio que você vai abrir. O que salvava era que eu sempre controlava pelo “ponto de equilíbrio” aquela venda mínima pra cobrir os custos fixos e ficava esperto pra não misturar meu dinheiro com o da firma.”</i>
E09	<i>“Eu tenho muito controle de fluxo de caixa. Controlo tudo! Minha estratégia é: o cartão de crédito vira salário pra mim e minha mãe, porque o valor cai em 30 dias com taxa baixa. E as contas do mês a gente paga com o dinheiro vivo e do débito que já tem na conta.”</i>
E10	<i>“Hoje, não basta ser sócio investidor e entender só de números. Claro, saber calcular é o básico, mas a verdadeira habilidade é entender o financeiro do seu negócio. Você precisa dominar os números do que você vai tocar, prever onde o dinheiro entra e onde sai, e saber exatamente no que está investindo. Senão, o risco é quebrar bonito.”</i>

E11

*“O empreendedor é um financeiro, é um equilibrista das contas. Cara, um empreendedor tem que ser tudo, na verdade. Ele é o seu próprio contador, é um monte de coisa. Porque mesmo tendo um contador, você é obrigado a entender um pouco disso daí.”*

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Além da habilidade financeira, ficou evidente pelos dados empíricos que o empreendedor precisa dominar uma terceira habilidade relacionada à gestão estratégica do negócio, incluindo o planejamento estratégico, conforme relatado pelos entrevistados e demonstrado na Tabela 16 (Bacigalupo & Kampylis, 2017; Hood & Young, 1993; Man et al., 2008; Mitchelmore & Rowley, 2010; Penaluna & Ranson, 2024).

**Tabela 16**

Competências de conhecimento técnico em empreendedores por oportunidade (Gestão estratégica)

Empreendedor	Relato
E04	<i>“Cara, nossa meta principal com todo esse planejamento é conseguir sair da operação do dia a dia para focar na expansão, pensar numa segunda unidade, em novos projetos. Hoje a gente tem um negócio consolidado, que se paga, dá lucro. E por eu trabalhar com implantação de sistema, com processos gerenciais, tudo que a gente faz é muito detalhado.”</i>
E05	<i>“Cara, eu sempre me guio pelo ponto de equilíbrio, né? Aquela venda mínima pra cobrir os custos. Isso aí eu mantendo bem organizado. E aí eu também corro atrás da meta de crescimento, mês a mês. Fico buscando eventos, fazendo reservas... Chego a fazer muitos eventos, sempre tentando superar o resultado do mês anterior.”</i>
E09	<i>“É, são muitas coisas que você tem que pensar em compras, em contabilidade, em funcionário, em saber ter horário, porque comida a gente tem que ter horário, saber padronizar o sabor ali. E todo ano eu crio uma meta com a minha mãe. Mãe, esse ano a gente vai comprar tal coisa, ano que vem a gente vai comprar tal coisa.”</i>
E14	<i>“Percebi que precisava liderar o negócio sozinho, com minha própria identidade, preços justos e um ambiente familiar. Por isso, vendi minha parte da sociedade e abri meu restaurante no mesmo bairro, sozinho. Meu objetivo era criar um porto seguro, onde as pessoas pudessem comer bem sem gastar muito e ter uma boa conversa. No fim, o que sempre guiou meu planejamento foram as pessoas.”</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As demais competências relacionadas à gestão de processos, gestão de precificação, habilidades em vendas, logística, contabilidade e marketing, foram mencionadas como competências que precisam ser desenvolvidas pelos empreendedores, e que são apresentadas no Tabela 17 (Bacigalupo & Kampylis, 2017, 2017; Bird, 1995; Hood & Young, 1993; Man et al., 2002, 2008; Mitchelmore & Rowley, 2010; Penaluna & Ranson, 2024; Ronstadt, 1988).

**Tabela 17**

Competências de conhecimento técnico em empreendedores por oportunidade (Demais habilidades)

Empreendedor	Relato
E01	<i>“Ser um bom vendedor, porque você tem que vender o seu restaurante. Ah, eu sou dono do restaurante e não sou vendedor, acho que todas as pessoas em todos os nichos são vendedores. A gente tem que se vender, você tem que vender o seu peixe bem.”</i>
E05	<i>“Hoje é imagem, o marketing através do Instagram, vídeo, TikTok. São coisas que eu tive que aprender, principalmente depois da pandemia, correr atrás, porque era fraco.”</i>
E04	<i>“Por eu trabalhar com implantação de sistema e processos gerenciais, tudo que a gente faz aqui é muito detalhado. Tem procedimento padrão para tudo.”</i>
E10	<i>“eles precisam aprender a especificar, entender como as coisas funcionam na prática.”</i>
E11	<i>“A parte de logística, né? Tem que entender um pouco também. É porque você tem que trabalhar isso na sua empresa, né? tem que traçar as rotas para que não venha te dar prejuízo.”</i>
E14	<i>“Você precisa saber especificar o produto, você precisa saber fazer a parte financeira, a contabilidade.”</i>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025).

A segunda área desenvolvida diz respeito a competências de relações humanas (Mitchelmore e Rowley, 2010), que envolvem habilidades relacionadas à gestão de pessoas e liderança (Bacigalupo & Kampylis, 2017; Bird, 1995; Hood & Young, 1993; Man et al., 2002; McClelland, 1965; Mitchelmore & Rowley, 2010; Penaluna & Ranson, 2024; Ronstadt, 1988). Estas competências podem ser observadas na Tabela 18 pelas falas dos empreendedores E10, E14, E4, E5 e E9.

**Tabela 18**

Competências de relações humanas em empreendedores por oportunidade (Gestão de pessoas e liderança)

Empreendedor	Relato
E10	<i>“Se eu pudesse falar comigo de 4 anos atrás, diria para mim mesmo: “Faça gestão de pessoas”.”</i>
E04	<i>“Com essa escassez de mão de obra, eu percebo que não dá para depender 100% de funcionário. Realmente precisa desenvolver gestão de pessoas, treinar, acompanhar de perto e organizar equipe.”</i>
E05	<i>“Tem a competência da liderança, isso sem dúvida.”</i>
E09	<i>“Precisa ter gestão de Funcionário.”</i>
E14	<i>“Esse negócio de funcionário pesa demais... quando eu coloco alguém lá fora, eu acabo tendo que ficar na cozinha e deixo de aparecer na frente. Isso complica muito o dia a dia. Tudo isso me fez perceber que eu realmente preciso desenvolver mais minha gestão de pessoas, para conseguir organizar melhor a equipe e não precisar me dividir dessa forma.”</i>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025).

Os empreendedores enfatizaram que essas competências foram essenciais para construir equipes coesas e manter relacionamentos produtivos com fornecedores, clientes e parceiros.

A terceira e quarta áreas compreende as competências comportamentais e criativas. Os empreendedores mencionaram ter desenvolvido competências relacionadas ao comportamento humano, o que exigiu perseverança, autorresponsabilidade e adaptabilidade. Além disso, relataram que, ao longo de suas experiências empreendedoras, precisaram inovar e colocar em prática a criatividade, especialmente no desenvolvimento de cardápios (Bacigalupo & Kampylis, 2017; Hayton & McEvoy, 2006; Hood & Young, 1993; Lazear, 2005; Lingappa & Rodrigues, 2023; Man et al., 2002, 2008; Marinho-Araujo & Almeida, 2017; McClelland, 1965; Neumann, 2021; Paloniemi, 2006; Shepherd et al., 2020), como pode ser observado na Tabela 19 pelo posicionamento dos empreendedores (E10, E9, E11, E14 e E5).

**Tabela 19**

Competências comportamentais e criativas em empreendedores por oportunidade

Empreendedor	Relato
E1	<i>“Querendo ou não, eu acabei aprendendo a fazer de tudo lá, né? Pra poder ajudar. Se acontece algum perrengue, a gente consegue se virar.”[...] “A gente faz lista de transmissão no WhatsApp. E a gente tem que divulgar todo dia. Tem que postar coisa, vai postando promoção. Às vezes eu lanço cupom de desconto. Às vezes eu lanço combo.”</i>
E9	<i>“Tudo que eu faço, eu coloco uma energia muito boa em cima daquele. Então, tudo que eu faço eu faço dar certo. Independentemente do que seja, eu faço dar certo.”</i>
E10	<i>“Cara, é perseverança, né, cara? Empreender é uma parada muito louca. Empreender é você ter que matar um leão por dia, né?”</i>
E6	<i>“Outra coisa é a questão da inovação. A gente sempre tem que inovar os pratos.”</i>
E14	<i>“Então o bar hoje para ele ficar conceituado, ele tem que tá atualizado, ele tem que tá sempre com ideias novas para tá sempre no mercado. Ah, eu não vou mais ali porque lá os caras não mudam, é sempre mesmo as coisas, não tem uma coisa nova, não tem uma porção nova.”</i>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025).

Esses achados evidenciam que os empreendedores motivados por oportunidade desenvolvem um conjunto amplo e integrado de competências, que transcende o domínio técnico e abrange dimensões técnicas, relacionais, comportamentais e criativas. A motivação inicial pela oportunidade parece funcionar como um catalisador que impulsiona esses empreendedores a buscar ativamente o aprimoramento contínuo de suas capacidades, reconhecendo que o sucesso não demanda apenas a identificação de oportunidades de mercado, mas também da construção sistemática de competências multidimensionais, corroborando com os autores mencionados.

Isso sugere que, quando a motivação empreendedora parte da percepção de uma oportunidade concreta, os indivíduos tendem a investir estrategicamente em seu próprio desenvolvimento, antecipando e respondendo às demandas complexas do ambiente empreendedor, o que reforça a inter-relação entre motivação e competência proposta nos

objetivos específicos deste estudo (Bacigalupo & Kampylis, 2017; Bird, 1995; Hood & Young, 1993; Man et al., 2002; McClelland, 1965; Mitchelmore & Rowley, 2010; Penaluna & Ranson, 2024; Ronstadt, 1988).

#### **4.6.2 Motivação por necessidade como impulsionadora do desenvolvimento de competências**

Os dados empíricos revelaram que as motivações iniciais baseadas por necessidade (Carman & Nesbit, 2013; Estrin et al., 2024; Pinheiro de Oliveira et al., 2022) impulsionaram os empreendedores E2, E8, E12 e E13 a desenvolver competências nas quatro áreas analisadas, em consonância com os achados relacionados às competências desenvolvidas pelos empreendedores motivados por oportunidade.

Foi possível evidenciar que os empreendedores entrevistados desenvolveram competências de conhecimento técnico, isto é, conhecimentos diretamente relacionados à operação do negócio. Entre essas habilidades, destacam-se saber cozinhar, conhecer todos os processos da cozinha, desenvolver receitas e montar cardápios. Por exemplo, a empreendedora E12 mencionou que “Primeiro de tudo, é entender de cozinha. Se for preciso, o próprio dono tem que saber cozinhar. Porque se você depender da mão de obra de um cozinheiro, principalmente para abrir o seu restaurante, é complicado.”.

Essas mesmas competências também foram identificadas entre os empreendedores motivados pela oportunidade, indicando que, independentemente da motivação inicial, o domínio técnico constitui uma base comum no desenvolvimento das competências empreendedoras (Bacigalupo & Kampylis, 2017, 2017; Bird, 1995; Hood & Young, 1993; Man et al., 2002, 2008; Mitchelmore & Rowley, 2010; Penaluna & Ranson, 2024; Ronstadt, 1988).

A gestão financeira das contas (Hood & Young, 1993; Mitchelmore & Rowley, 2010; Reuber & Fischer, 1994) também apareceu de forma recorrente nos relatos, indicando que os empreendedores por necessidade desenvolveram competências nessa área, sobretudo no que diz respeito às finanças operacionais, conforme demonstrado na Tabela 20.

**Tabela 20**

Competências de conhecimento técnico em empreendedores por necessidade (finanças operacionais)

Empreendedor	Relato
E2	<i>"Sempre fomos pessoas organizadas. Temos reservas, temos aquele dinheirinho guardado para dormir tranquilo. Então, nunca passamos por uma situação de necessidade, como "não faturou", "vamos fechar" ou "este mês foi ruim". Nunca tivemos desespero desse tipo."</i>
E8	<i>"É preciso ter sempre um plano B. Por quê? Como estou falando para você hoje, nem sempre o lucro de um empreendedor na área gastronômica é positivo. De repente, você tem prejuízo nos dois primeiros meses. Se não tiver o seu plano B, você quebra antes mesmo de conseguir alavancar o seu negócio."</i>
E13	<i>"Habilidade Financeira."</i>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025).

Competência relacionada à experiência com processos internos também foram mencionados pelos empreendedores por necessidade (Bacigalupo & Kampylis, 2017, 2017; Bird, 1995; Hood & Young, 1993; Man et al., 2002, 2008; Mitchelmore & Rowley, 2010; Penaluna & Ranson, 2024; Ronstadt, 1988), conforme demonstrado na Tabela 21.

**Tabela 21**

Competências de conhecimento técnico em empreendedores por necessidade (Experiência com processos)

Empreendedor	Relato
E2	<i>"Processos bem definidos são o mais importante para qualquer empreendimento. As pessoas podem até não estar presentes, mas os processos têm que ser cumpridos."</i>
E8	<i>"Você tem que ser um pouquinho de cada coisa. Existem mentorias que falam que você não pode ser a engrenagem do seu negócio, porque a coisa não flui quando você não está. Eu discordo dessa visão, porque hoje a gente tem que fazer a coisa acontecer e sim, você acaba sendo uma engrenagem no seu negócio. Muitas vezes eu tive que ir para a cozinha. Eu gosto da área gastronômica, de cozinhar, é um dom natural e eu gosto muito."</i>
E13	<i>"Cada um saber o que realmente vai fazer, em que parte vai cuidar, e se desenvolver também nessa área, saber o que você quer fazer e se desenvolvendo, se aperfeiçoando cada vez mais nessa área."</i>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025).

No que diz respeito às competências de relações humanas (Mitchelmore & Rowley, 2010), os dados indicam que os empreendedores por necessidade também desenvolveram competências relacionadas à gestão de pessoas, liderança e comunicação oral. Essas habilidades foram apontadas como importantes para uma comunicação eficaz com funcionários e clientes, além de contribuírem para a negociação de preços na compra de matéria-prima e insumos para os restaurantes (Bacigalupo & Kampylis, 2017; Bird, 1995; Hood & Young, 1993; Man et al., 2002; McClelland, 1965; Mitchelmore & Rowley, 2010; Penaluna & Ranson, 2024; Ronstadt, 1988).

Por exemplo, o empreendedor E2 relatou que “*Nós tivemos aqui um giro enorme de funcionários entrando e saindo. Hoje a mão de obra é a parte mais difícil para o empreendedor, justamente nesse assunto de gestão de pessoas. É difícil, a impressão que dá.*”. De forma semelhante, o empreendedor E8 citou que “*tem que ter uma mão de obra preparada, isso está difícil. Então você tem que ter, no mínimo, uma confiabilidade com as pessoas que você vai colocar no seu negócio e que vão te ajudar.*”

Com relação à comunicação, a empreendedora E13 afirmou que “*você saber tratar com o cliente é fundamental*”. O empreendedor E8 também destacou a comunicação como uma competência “primordial”, observando que “*você tem que ter uma comunicação bacana para poder se sobressair*”. Em consonância, o empreendedor E2 acrescentou que “*a comunicação é uma habilidade que o empreendedor precisa desenvolver para conseguir gerir o negócio*”.

Os entrevistados também destacaram que a capacidade de se adaptar a situações de crise, por meio da escolha das melhores estratégias, é determinante para o empreendedor. Caso essas estratégias falhem, cabe ao próprio empreendedor assumir a autorresponsabilidade pelos resultados, uma vez que, no segmento de restaurantes, ele é o principal tomador de decisões, como pode ser observado na fala do empreendedor E2 “*Tudo que acontece é problema meu, tudo que acontece de erro, eu errei, porque eu não passei a informação direito, porque eu não dei uma orientação bem dada, porque eu não defini esse processo com antecedência*”. Competência se insere ao comportamento do empreendedor.

Por fim, os empreendedores por necessidade também relataram o desenvolvimento de competências relacionadas à área criativa, especialmente no que se refere à inovação e à criatividade. Por exemplo, a empreendedora E12 mencionou que “*Sempre você tem que está inovando o ambiente para o cliente, ele gosta de um lugar aconchegante. Ele gosta de sentar e se sentir confortável ali para almoçar. No nosso restaurante as pessoas elogiam. Dizem que é um lugar bastante aconchegante e acolhedor*”. A competência de inovação e criatividade identificada na fala da empreendedora esteve direcionada ao ambiente físico, abrangendo elementos da estrutura e do layout do estabelecimento, os quais são diretamente percebidos pelo cliente. (Bacigalupo & Kampylis, 2017; Hayton & McEvoy, 2006; Hood & Young, 1993; Lazear, 2005; Lingappa & Rodrigues, 2023; Man et al., 2002, 2008; Marinho-Araujo & Almeida, 2017; McClelland, 1965; Neumann, 2021; Paloniemi, 2006; Shepherd et al., 2020).

Assim, atendendo ao objetivo específico (c), que buscou identificar como as motivações moldam o desenvolvimento de competências empreendedoras, fica evidente que os

empreendedores participantes desta pesquisa, tanto os motivados pela oportunidade quanto os motivados pela necessidade, desenvolveram competências em todas as áreas ao longo de sua trajetória empreendedora. Observa-se, contudo, que a profundidade dessas competências varia conforme a motivação inicial.

Os empreendedores por oportunidade (Calderon et al., 2017; Estrin et al., 2024; Galindo-Martín et al., 2020; Rojas-Cruz & Husted, 2024), como o E1 que buscou "trazer um sangue novo" com investimentos em tecnologia, desenvolveram competências de forma mais planejada e antecipada. Já os motivados por necessidade (Carman & Nesbit, 2013; Estrin et al., 2024; Pinheiro de Oliveira et al., 2022), a exemplo do E2 que partiu para o "hobby da cozinha" como alternativa após ser demitido, desenvolveram competências de forma mais reativa e urgente. Enquanto os empreendedores por oportunidade tendem a apresentar níveis mais avançados de desenvolvimento, aqueles motivados pela necessidade geralmente demonstram competências mais básicas, ainda que importante para a sustentação do negócio.

De modo geral, essas competências abrangem conhecimento técnico, relações humanas, criatividade e comportamental, confirmando a interligação entre motivações e competências.

#### **4.6.3 A resiliência em ação: A contribuição das competências para o enfrentamento dos contextos de adversidades**

Este tópico investiga como as competências desenvolvidas pelos empreendedores, impulsionadas por suas motivações, constituem a base para a construção da resiliência, permitindo que enfrentem e superem os contextos de adversidades mapeados pelos dados empíricos deste estudo. Dessa forma, atende ao objetivo específico (d), que busca compreender de que maneira essas competências contribuem para o desenvolvimento da resiliência em contextos adversos.

Os dados empíricos indicam que a principal adversidade enfrentada pelos empreendedores do segmento de restaurantes está relacionada à gestão de pessoas. Entre os entrevistados, 87% relataram dificuldades em gerir, atrair e reter profissionais qualificados, configurando-se como o desafio central do setor, sendo o principal contexto de adversidade analisado em profundidade.

Nesse sentido, o E1 mencionou que “Não sei se vocês sabem como é ruim lidar com pessoas. As pessoas são difíceis de lidar. Não sei o que acontece. Hoje em dia parece que é difícil arrumar gente para trabalhar”. Corroborando essa perspectiva, o E13 relatou que “O principal desafio que a gente enfrenta desde que abriu o restaurante é encontrar funcionários

comprometidos. É muito difícil achar pessoas que realmente tenham foco e vontade de trabalhar para conquistar algo”. Complementando, o empreendedor E2 cita que “As pessoas não querem trabalhar, querem o salário, mas não querem o trabalho”.

Para construir a resiliência e enfrentar a adversidade relacionada à gestão de pessoas, foi possível evidenciar que as competências de maior impacto, na qual os empreendedores ativam e desenvolvem estão relacionadas as quatro áreas mapeadas: (a) conhecimento técnico; (b) relações humanas; (c) comportamental; e (d) criativa, conforme detalhado na Tabela 22:

**Tabela 22**  
Competências que favorecem o desenvolvimento da resiliência

Contexto de adversidades	Fatores	Área de competência	Competência
Central	Pessoas	Relações humanas	Habilidade em gestão de pessoas Habilidade em liderança Habilidade em comunicação oral Gestão de conflitos
		Conhecimento técnico	Habilidades técnicas Experiência em processos Gestão de negócios
		Comportamental	Perseverança Autorresponsabilidade Adaptabilidade
		Criativa	Inovação e criatividade

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025). Adaptado de Hood e Young (1993), Mitchelmore e Rowley (2010), Bacigalupo & Kampylis (2017) e Penaluna & Ranson (2024).

Dado que a adversidade central envolve pessoas, a análise começará pelas competências relacionadas às relações humanas. Nesse sentido, foi possível identificar, a partir dos relatos, que empreendedores resilientes buscam criar um ambiente que reduza o desinteresse e os conflitos. Alinhando-se aos estudo de Mitchelmore & Rowley (2010) que categorizaram competências relacionais como determinantes em contextos desafiadores.

Os empreendedores E5 e E14, por exemplo, desenvolveram um estilo de liderança pautado na construção de vínculos e no diálogo. Os empreendedores E9, E12 e E14 chegaram a mencionar que sua equipe funciona “como uma família”. e usam gratificações como bônus, porém, a empreendedora E9 complementa citando que é preciso separar a postura profissional do relacionamento pessoal com funcionários.

O empreendedor E6 adota uma postura marcada pela empatia e paciência, incentivando que os colaboradores conversem sobre seus desafios e solucionem, junto à liderança, os problemas cotidianos, em vez de levá-los para casa. Já o empreendedor E10, para se manter resiliente frente a situações de crise que envolve pessoas, principalmente funcionários, busca transmitir uma postura de liderança pautada na autoridade. Essas diferentes abordagens refletem o que Shepherd et al. (2020) descrevem como a resiliência em ação, um processo dinâmico onde os empreendedores utilizam suas competências para manter o funcionamento do negócio frente a adversidades substanciais e persistentes.

A comunicação oral e a gestão de conflitos são utilizadas por esses empreendedores para manter a clareza e a ordem. A empreendedora E7, por exemplo, concentra-se em transmitir informações de forma que o colaborador compreenda seu papel e, em situações delicadas, conduz conversas individuais. Para que a resiliência emerja nesse contexto de adversidade, os empreendedores E2 e E5 relataram ter precisado aprender a dialogar. Segundo o empreendedor E5, esse diálogo deve ser assertivo com todos os funcionários, independentemente do nível hierárquico. Os empreendedores E2 e E8 também destacam que a comunicação é “primordial” (Hood & Young, 1993; Mitchelmore & Rowley, 2010; Ronstadt, 1988).

A capacidade do empreendedor dominar as tarefas operacionais é uma das estratégias de resiliência contra a falha ou ausência de funcionários principalmente cozinheiros, auxiliares e faxineiros. Por exemplo, o empreendedor E5 ressaltou que, se o cozinheiro faltar, o empreendedor deve ser capaz de tocar o negócio sozinho. O empreendedor E8 que enfrentava a falta crônica de mão de obra, afirmou categoricamente “se você não for o seu próprio camisa 10, você passa dificuldade”. Ele já precisou ir para a cozinha inúmeras vezes, fazer entregas, limpar o salão e lavar o banheiro. Essa capacidade de adaptação prática corrobora os achados de Luthans et al. (2007), que identificaram a resiliência como um estado que pode ser desenvolvido ao longo do tempo por meio do enfrentamento de desafios e da aprendizagem com a experiência.

De forma semelhante, a empreendedora E13, para lidar com a ausência de funcionários, utiliza a estratégia de “pôr a mão na massa” e não esperar que o próximo faça o trabalho. Segundo ela, os sócios precisam “correr em todos os lugares”. Ela e seu sócio, que é o marido, sabem fazer “tudo” dentro do restaurante. Já o empreendedor E6 mencionou que a mãe, que atua na cozinha, tem conhecimento sobre produtos e padronização, e que esse conhecimento é

importante, pois é através dele que eles conseguem ensinar e liderar a equipe com relação ao produto oferecido (Mitchelmore & Rowley, 2010).

O empreendedor E4 implementou “processos documentados”. Segundo ele, a experiência o fez desenvolver competências relacionadas à padronização de processos, e ao colocar essa competência em prática no restaurante, percebeu que essa padronização é importante para treinar pessoas e evitar crises por falta de funcionários. Se um funcionário faltar, outro sabe fazer o trabalho, pois existem manuais de como executar as tarefas. Os empreendedores E2 e E11 seguem o mesmo padrão de padronização de processos e gestão do negócio como competências para que a resiliência emerja frente a essas situações de adversidades.

A área de competência relacionada ao comportamento humano, também foi relatada como mecanismo de resiliência frente à crise com pessoas. Esse comportamento, entendido pelos empreendedores como um traço de personalidade, aparece nos relatos como elemento que sustenta a continuidade do negócio quando a equipe falha, ativando a resiliência contra essa adversidade (Chadwick & Raver, 2020).

Por exemplo, a perseverança foi a competência relatada como aquela que garante que o empreendedor não desista ou feche as portas diante do cansaço extremo causado pela dificuldade em encontrar ou reter pessoal. A empreendedora E9 exemplificou ao relatar a perseverança como competência de resiliência diante da falta de funcionários. Segundo ela, chegou a trabalhar por três dias seguidos e passou meses trabalhando das 7h da manhã à meia-noite. Ela ressalta que “você não pode desistir” e que o empreendedor deve saber resolver um “pepino” na hora. A empreendedora E13 afirmou que desistir ou fechar as portas nunca foi uma opção. A perseverança, em conjunto com a necessidade de sustentar a família, emergiram como elementos para o fortalecimento da resiliência (Korber & McNaughton, 2017).

A autorresponsabilidade também foi apontada pelos empreendedores como competência para a resiliência frente à crise com pessoas. Por exemplo, o empreendedor E8 relatou que, diante da defasagem da equipe e da falta de mão de obra qualificada, o empreendedor deve ser o “próprio camisa 10”. O mesmo é mencionado pela empreendedora E13 ao afirmar que coloca “a mão na massa” se o funcionário não aparecer. Característica da autorresponsabilidade foi interpretada como estratégia nesse contexto (Doern, 2016; Hood & Young, 1993; Lingappa & Rodrigues, 2023)

O empreendedor E8 destacou que a necessidade o tornou “polivalente”, pronto para atuar em qualquer área do restaurante. A empreendedora E9, quando a mãe, que é a cozinheira principal do restaurante, sofreu um grave acidente e precisou se ausentar, mobilizou familiares e a equipe para ajudar na cozinha.

Algo semelhante aconteceu com o empreendedor E11, que, após diversos problemas com a equipe, decidiu trabalhar apenas com familiares. Ou seja, todos os empreendedores precisaram se adaptar a esse contexto de crise e se manter resilientes por meio da ativação da competência de adaptabilidade. Essa capacidade de mobilizar recursos e se reinventar frente a crises está em sintonia com os achados de Doern (2016) que identificou que a mentalidade empreendedora foi fundamental para que pequenos empresários respondessem com flexibilidade e lidassem com perdas emocionais em situações de adversidades.

Os dados empíricos também revelaram que as competências de inovação e criatividade foram utilizadas pelos empreendedores como competências de resiliência para criar soluções e novos modelos de negócio que mitigassem o impacto da instabilidade da equipe. Por exemplo, a escassez de profissionais qualificados no setor, como açougueiros ou cozinheiros, fez com que a empreendedora E7 e seu sócio mudassem a proposta de negócio, que antes seria um açougue, para uma churrascaria de pequeno porte.

Diante da dificuldade em encontrar e reter pessoas qualificadas, o empreendedor E4 aplicou conhecimentos de gestão para depender cada vez menos de pessoas, inovando por meio de processos documentados. Ou seja, o empreendedor utilizou suas competências para transformar adversidades em oportunidades de reinvenção (Ahmed et al., 2022). De forma semelhante, o empreendedor E11, que já havia passado por vários problemas com funcionários, usou sua experiência para criar uma solução estrutural, ou seja, removeu os funcionários externos e optou por trabalhar apenas com familiares.

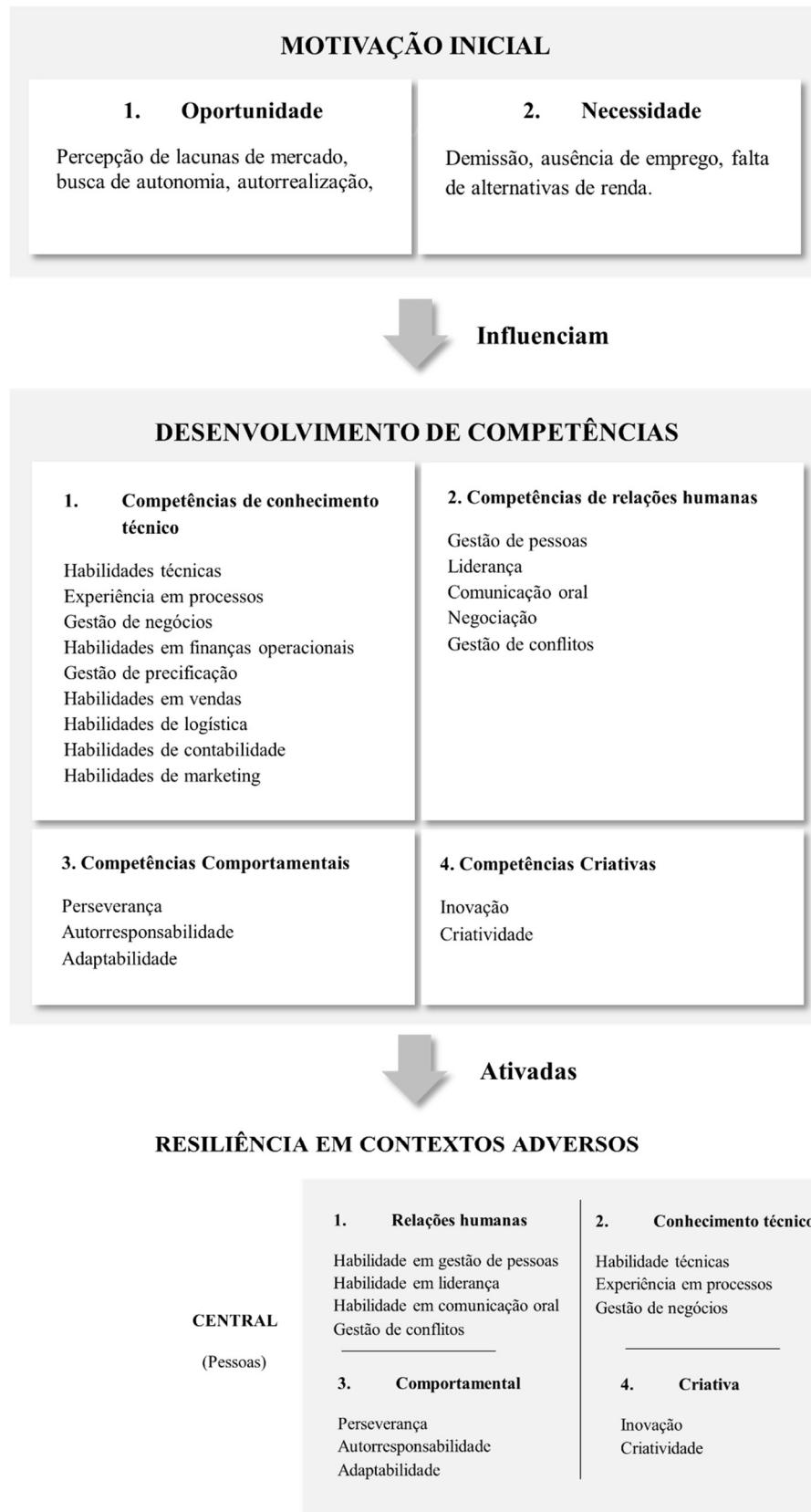
Além do contexto central de adversidade relacionado às pessoas, observou-se que as mesmas competências ligadas às quatro áreas de competências foram acionadas pelos empreendedores para enfrentar adversidades complementares, como crises financeiras, impactos da pandemia e desgaste emocional, bem como situações pontuais, como problemas operacionais e conflitos com clientes, conforme demonstrado no tópico 4.4. Embora essas situações não tenham sido o foco principal desta análise, elas reforçam o caráter multidimensional da resiliência empreendedora e a versatilidade das competências desenvolvidas ao longo da trajetória desses empreendedores.

#### **4.6.4 Inter-relação entre motivações, competências e resiliência: um framework integrativo**

A Figura 6, apresenta um framework construído a partir dos resultados dos dados empíricos deste estudo, com a finalidade de integrar a inter-relação entre os três construtos analisados: (a) motivações; (b) competências; e (c) resiliência na trajetória de empreendedores que atuam em contextos de adversos.

O framework proposto se mostra como uma ferramenta analítica que ilustra as relações identificadas entre os três construtos, oferecendo uma visão consolidada das experiências e estratégias adotadas pelos empreendedores do segmento de restaurantes, para se manterem resilientes em contextos adversos.

Dessa forma, este resultado contribuiu para responder à pergunta de pesquisa: Como as motivações, competências e resiliência se inter-relacionam na trajetória de empreendedores que atuam em contextos adversos?



**Figura 6** - Framework da Inter-relação entre motivações, competências e resiliência empreendedora

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025). Adaptado de Hood e Young (1993), Mitchelmore e Rowley (2010), Bacigalupo & Kampylis (2017), Penaluna & Ranson (2024), Araújo et al. (2016), Ferrari & Ghedine (2021), Francisco et al. (2024), Magda de Oliveira et al. (2023), Pereira et al. (2024) e Webwe & Diehl (2016).

Empreendedores atuantes neste segmento, iniciam seus negócios por duas razões. A primeira está associada ao empreendedorismo por oportunidade, caracterizada pela percepção no mercado, busca de autonomia, autorrealização ou, ainda, pelo desejo de transformar um hobby em atividade econômica. A segunda refere-se ao empreendedorismo por necessidade, motivado por situações como demissão, dificuldades de inserção no mercado de trabalho ou ausência de alternativas de geração de renda (Amit & Muller, 1995; Civera et al., 2020; Galindo-Martín et al., 2020; Pinheiro de Oliveira et al., 2022; Williams, 2009; Ziakis et al., 2022).

Ambos os tipos de motivações influenciam o desenvolvimento de competências empreendedoras em quatro áreas específicas: conhecimento técnico, relações humanas, competências criativas e competências comportamentais (Bacigalupo & Kampylis, 2017; Hood & Young, 1993; Man et al., 2008; Mitchelmore & Rowley, 2010; Penaluna & Ranson, 2024). Cada uma dessas áreas reúne conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes que os empreendedores do segmento precisam desenvolver para conduzir seus negócios de forma eficaz (Ronstadt, 1988).

As competências associadas a essas quatro áreas são mobilizadas de maneira situacional, funcionando como resposta a contextos de adversidades em níveis central, complementar e pontual. Essa mobilização permite que empreendedores do setor de restaurantes mantenham sua capacidade de adaptação e continuidade, preservando a resiliência diante das adversidades (Araújo et al., 2016; Ferrari & Ghedine, 2021; Francisco et al., 2024; Magda de Oliveira et al., 2023; Pereira et al., 2024; Webwe & Diehl, 2016).

Para se manterem resilientes nesses contextos, os empreendedores precisam ativar diferentes competências dentro das quatro áreas identificadas. No âmbito das relações humanas, destacam-se habilidades de gestão de pessoas, liderança, comunicação e gestão de conflitos (Mitchelmore & Rowley, 2010). Em relação ao conhecimento técnico, evidenciam-se habilidades de conhecimento técnico operacional, domínio de processos e gestão de negócios (Hood & Young, 1993). As competências comportamentais abrangem competências como perseverança, autorresponsabilidade e adaptabilidade (Hayton & McEvoy, 2006; Hood & Young, 1993; Lingappa & Rodrigues, 2023; McClelland, 1973). Por fim, na área criativa, incluem-se competências voltadas à inovação e à criatividade, importantes para aprimorar produtos, serviços e práticas organizacionais (Bacigalupo & Kampylis, 2017).

Os resultados apresentados neste estudo atenderam aos objetivos trazendo importantes insights para área do conhecimento. O tópico a seguir apresenta as considerações finais desta dissertação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo analisar como motivações, competências e resiliência se inter-relacionam na trajetória de empreendedores que atuam em contextos adversos. Os achados empíricos permitiram não apenas compreender essas inter-relações, mas também desenvolver um framework, contribuindo para o avanço da literatura e preenchimento de lacunas existentes. Os resultados revelaram que empreendedores motivados por oportunidade iniciam seus negócios em função da percepção de lacunas de mercado, da busca por autonomia ou da autorrealização pessoal. Já os motivados por necessidade ingressam no empreendedorismo diante de demissão, ausência de emprego ou falta de alternativas de geração de renda. O apoio familiar, especialmente de figuras maternas, mostrou-se determinante, recorrente e decisivo nesse processo inicial. Essa distinção sugere que a origem da motivação empreendedora não apenas determina o ingresso na atividade, mas também modela trajetórias diferenciadas de aprendizagem e adaptação em contextos vulneráveis.

Ao longo de suas jornadas, os empreendedores do segmento de restaurantes desenvolveram um conjunto de competências em quatro áreas principais: conhecimento técnico, relações humanas, comportamentais e criativas, consideradas importante para que a resiliência emerja em contextos adversos. A resiliência, por sua vez, emergiu dos dados não como um atributo estático, mas como uma capacidade construída e fortalecida ao longo da jornada empreendedora, mediada tanto pelas motivações quanto pelas competências desenvolvidas. Esse achado reforça a natureza processual e dinâmica da resiliência, evidenciando que sua manifestação está intrinsecamente ligada às experiências de aprendizagem, superação de desafios e desenvolvimento contínuo de capacidades adaptativas.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para o avanço do conhecimento sobre empreendedorismo em contextos desafiadores ao propor uma abordagem integrativa que supera análises fragmentadas dos construtos de motivação, competências e resiliência. Identifica-se uma lacuna na produção científica, marcada tanto pela ausência de análises integradas desses elementos quanto pela limitada investigação desse fenômeno no segmento de restaurantes. Ao atender a essas lacunas, esta pesquisa evidenciou como esses construtos se inter-relacionam na trajetória de empreendedores que atuam nesse setor. O framework desenvolvido integra essas

relações, evidenciando como as motivações impulsionam o desenvolvimento de competências que, mobilizadas de forma situacional, contribuem para a construção da resiliência. Além disso, ao contextualizar o empreendedorismo em ambientes adversos, a pesquisa lança luz sobre as especificidades e estratégias adaptativas de empreendedores que, frequentemente, permanecem invisibilizados nas análises acadêmicas convencionais.

Em termos práticos, os achados desta pesquisa servem como guia para políticas públicas, educação e capacitação de empreendedores, identificando áreas-chave para o desenvolvimento de competências e fortalecimento de negócios em contextos desafiadores. O framework proposto pode, ainda, servir como base para ações educativas e de capacitação, auxiliando tanto empreendedores iniciantes quanto experientes a reconhecer e fortalecer suas competências e resiliência diante de contextos desafiadores.

Não obstante os resultados tenham atendido aos objetivos propostos, algumas limitações devem ser reconhecidas. Considerando a natureza exploratória e qualitativa do estudo, a predominância de um perfil relativamente homogêneo, majoritariamente homens e restrito ao setor de alimentação, é compreensível, devendo ser lembrada ao interpretar os achados. Ainda assim, os resultados revelam padrões consistentes que contribuem significativamente para a compreensão das inter-relações dos construtos. Ademais, o estudo foi realizado exclusivamente com restaurantes de pequeno e médio porte, o que deve ser considerado ao expandir os achados para outros tipos de empreendimentos, sem comprometer a validade destas contribuições.

Como agenda de pesquisa, sugere-se ampliar o número de respondentes e incluindo maior diversidade de participantes em termos de gênero, setores econômicos, portes de empresas e regiões geográficas, a fim de refinar e validar o framework proposto. Sugere-se também testar e refinar o framework desenvolvido em empreendedores de diferentes contextos socioeconômicos, bem como utilizá-lo como base teórica para ações de políticas públicas, educação e desenvolvimento de competências empreendedoras, tanto para empreendedores em estágio inicial quanto para aqueles já experientes.

Sugere-se, ainda, que estudos futuros aprofundem a compreensão sobre por que tem sido tão difícil encontrar pessoas dispostas a trabalhar no setor de restaurantes, considerando não apenas as condições de trabalho, mas também expectativas, percepções e desafios vividos pelos profissionais. Adicionalmente, recomenda-se investigar de que forma benefícios assistenciais podem influenciar a decisão de buscar um emprego formal ou, em alguns casos, atuar como apoio para que indivíduos iniciem pequenos empreendimentos.

Por fim, ao demonstrar como empreendedores, motivados por oportunidade ou necessidade, desenvolvem competências para superar contextos adversos e manter negócios resilientes, esta dissertação avança na compreensão de sua contribuição para o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8. A resiliência dos restaurantes investigados contribui diretamente na manutenção de postos de trabalho, na geração de renda e na promoção de uma atividade econômica local sustentável, indicadores centrais para o alcance das metas de trabalho decente e crescimento econômico defendidas pelo ODS 8.

## 6 REFERÊNCIAS

- Abrasel. (2024, dezembro 3). *Estudo inédito evidencia força de bares e restaurantes na economia brasileira*. Abrasel. <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/estudo-inedito-restaurantes-economia-brasileira/>
- Accorsi, Â., & Gonçalves, P. A. (2023). Self Skills: Um novo horizonte no desenvolvimento humano. *Revista Brasileira de Ontopsicologia - Brazilian Journal of Ontopsychology*, 3(4), Artigo 4.
- Ahmed, A. E., Ucbasaran, D., Cacciotti, G., & Williams, T. A. (2022). Integrating Psychological Resilience, Stress, and Coping in Entrepreneurship: A Critical Review and Research Agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(3), 497–538. <https://doi.org/10.1177/10422587211046542>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Al Mamun, A., & Fazal, S. A. (2018). Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(3), 379–398. <https://doi.org/10.1108/APJIE-05-2018-0033>
- Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial Creativity Through Motivational Synergy. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18–26. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00778.x>
- Amit, R., & Muller, E. (1995). “Push” and “Pull” Entrepreneurship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 12(4), 64–80. <https://doi.org/10.1080/08276331.1995.10600505>
- Andersson, F. (2018). Necessity Nonprofit Entrepreneurship: A Study of Extrinsicly Motivated Nascent Nonprofit Entrepreneurs. *Nonprofit Policy Forum*, 9. <https://doi.org/10.1515/npf-2017-0024>
- Araújo, M. A. V., Primo, M. A. M., & Leite, J. Q. (2016). Analisando a relação entre justiça percebida e satisfação declarada pelos clientes após falhas de serviço: Estudo de caso em uma empresa de telecomunicações. *Revista Produção Online*, 16(1), 126–150. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v16i1.2031>
- Audretsch, D. B., Belitski, M., Chowdhury, F., & Desai, S. (2022). *Necessity or opportunity? Government size, tax policy, corruption, and implications for entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00497-2>

- Audretsch, D. B., Cunningham, J. A., Kuratko, D. F., Lehmann, E. E., & Menter, M. (2019). Entrepreneurial ecosystems: Economic, technological, and societal impacts. *The Journal of Technology Transfer*, 44(2), 313–325. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9690-4>
- Ayala, J., & Manzano, G. (2014). The Resilience of the Entrepreneur. Influence on the Success of the Business. A Longitudinal Analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42. <https://doi.org/10.1016/j.jeop.2014.02.004>
- Bacigalupo, M., & Kampylis, P. (2017). *EntreCOMP: Το ευρωπαϊκό πλαίσιο αναφοράς για την ικανότητα του επιχειρείν*. <https://core.ac.uk/works/40447161/?t=d1757c4c3843b819d85997a423cc57bf-40447161>
- Baron, R. A. (2008). The Role of Affect in the Entrepreneurial Process. *Academy of Management Review*, 33(2), 328–340. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193166>
- Batz Liñeiro, A., Romero Ochoa, J. A., & Montes de la Barrera, J. (2024). *Exploring entrepreneurial intentions and motivations: A comparative analysis of opportunity-driven and necessity-driven entrepreneurs*. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00366-8>
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587–598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587>
- Baum, T. (2019). Does the hospitality industry need or deserve talent? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3823–3837. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0805>
- Baumeister, R. F. (2016). Toward a general theory of motivation: Problems, challenges, opportunities, and the big picture. *Motivation and Emotion*, 40(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11031-015-9521-y>
- Benz, M. (2009). Entrepreneurship as a non-profit-seeking activity. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(1), 23–44. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-0031-y>
- Bigos, K., & Michalik, A. (2020). Do Emotional Competencies Influence Students' Entrepreneurial Intentions? *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su122310025>
- Bird, B. (1995). Chapter 6 Toward a Theory of Entrepreneurial Competency. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 115.
- Bosatto, F. S., & Lima, E. (2023). Effectuation e empreendedorismo enfrentando crises: Uma revisão. *International Journal of Innovation*, 11(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.5585/2023.24243>
- Boshmaf, H. (2023). *Jordanian Women Entrepreneurs and the Role of Social Media: The Road to Empowerment*. <https://doi.org/10.35516/hum.v50i3.5402>

- Brockhaus, R. H. (1980). Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509–520. <https://doi.org/10.5465/255515>
- 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. <https://doi.org/10.1111/etap.12006>
- Calderon, G., Iacovone, L., & Juarez, L. (2017). Opportunity versus Necessity: Understanding the Heterogeneity of Female Micro-Entrepreneurs. *The World Bank Economic Review*, 30(Supplement\_1), S86–S96. <https://doi.org/10.1093/wber/lhw010>
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511–532. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.40633190>
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354–359. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277721>
- Carman, J. G., & Nesbit, R. (2013). Founding New Nonprofit Organizations: Syndrome or Symptom? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(3), 603–621. <https://doi.org/10.1177/0899764012459255>
- Carstensen, L. L. (2021). Socioemotional Selectivity Theory: The Role of Perceived Endings in Human Motivation. *The Gerontologist*, 61(8), 1188–1196. <https://doi.org/10.1093/geront/gnab116>
- Cervelló-Royo, R., Moya-Clemente, I., Perelló-Marín, M. R., & Ribes-Giner, G. (2020). *Sustainable development, economic and financial factors, that influence the opportunity-driven entrepreneurship. An fsQCA approach.* <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.031>
- Chadwick, I. C., & Raver, J. L. (2020). Psychological Resilience and Its Downstream Effects for Business Survival in Nascent Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 233–255. <https://doi.org/10.1177/1042258718801597>
- Chiriță, R. A. M., Ungureanu, C.-E., & Sbîrcea, I.-A. (2024). Perspective on the Motivational Theories in Organizations. *Bulletin of the Polytechnic Institute of Iași. Machine Constructions Section*, 69(3), 49–56. <https://doi.org/10.2478/bipcm-2023-0023>
- Civera, A., Meoli, M., & Vismara, S. (2020). *Engagement of academics in university technology transfer: Opportunity and necessity academic entrepreneurship.* <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2020.103376>
- Collins, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004). The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. *Human Performance*, 17(1), 95–117. [https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1701\\_5](https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1701_5)
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research Policy*, 34(6), 795–816.

- Cordier, I., & Bade, M. (2023). The relationship between business regulation and nascent and young business entrepreneurship revisited. *Small Business Economics*, 61(2), 587–616. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00707-5>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa - 2.ed.: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- de Vries, N., Liebregts, W., & van Stel, A. (2020). *Explaining entrepreneurial performance of solo self-employed from a motivational perspective*. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00244-8>
- Deluiz, N. (2001). O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: Implicações para o currículo. *Boletim Técnico do Senac*, 27(3), Artigo 3.
- DENZIN, N. K., & LINCOLN, Y. S. (1995). Transforming Qualitative Research Methods: Is It a Revolution? *Journal of Contemporary Ethnography*, 24(3), 349–358. <https://doi.org/10.1177/089124195024003006>
- Dewald, J., & Bowen, F. (2010). Storm Clouds and Silver Linings: Responding to Disruptive Innovations Through Cognitive Resilience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 197–218. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00312.x>
- Dhahri, S., Slimani, S., & Omri, A. (2021). *Behavioral entrepreneurship for achieving the sustainable development goals*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120561>
- Díez-Martín, F., Blanco-González, A., & Miottto, G. (2022). *The impact of state legitimacy on entrepreneurial activity*. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00724-4>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0266242614553863>
- Estrin, S., Guerrero, M., & Mickiewicz, T. (2024). A framework for investigating new firm entry: The (limited) overlap between informal-formal and necessity-opportunity entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 39(4), 106404. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2024.106404>
- Ferrari, S. R., & Ghedine, T. (2021). INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA: POSSÍVEIS CAMINHOS E DESAFIOS A SEREM TRILHADOS. *Revista Reuna*, 26(3), 14–34.
- Flick, U. (2008). *Introdução à Pesquisa Qualitativa—3.ed.* Artmed Editora.
- Francisco, M. L., Ranha, A., Trannin, M. C., Albuquerque, A. L. L. de, Coutinho, P. E. de S., Domingos, J. M. A., & Lira, S. V. de B. (2024). A importância do capital de giro para a sobrevivência das micro e pequenas empresas em períodos de crise. *OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*, 22(1), 1656–1681. <https://doi.org/10.55905/oelv22n1-088>
- Freire, F. de S., Gomes, S. M. da S., Santos, V. de L. C. dos, & Silva, N. O. (2023). Aplicação prática da análise de conteúdo facilitada pelo software Nvivo. *Revista de*

*Administração e Contabilidade da FAT, 14(3), Artigo 3.*  
<https://www.reacfat.com.br/index.php/reac/article/view/278>

- Galindo-Martín, M.-A., Méndez-Picazo, M.-T., & Castaño-Martínez, M.-S. (2020). *The role of innovation and institutions in entrepreneurship and economic growth in two groups of countries*. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2019-0336>
- Gartner, W. B. (1988). “Who Is an Entrepreneur?” Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business, 12*(4), 11–32. <https://doi.org/10.1177/104225878801200401>
- Gheno, R. C. (2024). EMPREENDEDORISMO NA UNIVERSIDADE: COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E A INTENÇÃO DE EMPREENDER. *Desafio Online, 12*(2). <https://doi.org/10.55028/don.v12i2.18263>
- Gondim, S. M. G., Morais, F. A. de, & Brantes, C. dos A. A. (2014). Competências socioemocionais: Fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 14*(4), 394–406.
- Goodman, L. A. (1961). Snowball Sampling. *The Annals of Mathematical Statistics, 32*(1), 148–170.
- Guerra. (2021, junho 27). *Sebrae: Pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade*. Agência Brasil. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>
- Guimarães, C. P., Oliveira, Q. K. H. de, Dimas, M. de S., & Corrêa, T. D. M. (2022). O EMPREENDEDORISMO NO CONTEXTO DA COVID-19: NECESSIDADE, OPORTUNIDADE E SOLIDARIEDADE. *Pensar Acadêmico, 20*(1), Artigo 1.
- Hayton, J. C., & McEvoy, G. M. (2006). Competencies in practice: An interview with Hanneke C. Frese. *Human Resource Management, 45*(3), 495–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20126>
- 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>
- Hood, J. N., & Young, J. E. (1993). Entrepreneurship’s requisite areas of development: A survey of top executives in successful entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing, 8*(2), 115–135. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90015-W](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90015-W)
- Ivan Rahmat Santoso, Syahrir Mallongi, Siradjuddin, & Muhammad Basir Paly. (2024). MEDIATING EFFECTS OF ISLAMIC BUSINESS SUCCESS ON PRODUCTIVE ZAKAT AND MUSTAHIQ WELFARE. *International Journal of Business and Society, 25*(1), 111–127. <https://doi.org/10.33736/ijbs.6903.2024>
- Jarde, S. (2024, dezembro 11). *Custos elevados e dívidas são vilões para bares e restaurantes do Brasil*. O Estado Online. <https://oestadoonline.com.br/economia/custos-elevados-e-divididas-sao-viloes-para-bares-e-restaurantes-do-brasil/>
- Kallas, E., & Parts, E. (2021). *From entrepreneurial intention to enterprise creation: The case of Estonia*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0235>

- Korber, S., & McNaughton, R. B. (2017). Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129–1154. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-10-2016-0356>
- Korman, A. K. (1974). *The psychology of motivation* (p. x, 291). Prentice-Hall.
- Lans, T., Versteegen, J., & Mulder, M. (2011). Analysing, pursuing and networking: Towards a validated three-factor framework for entrepreneurial competence from a small firm perspective. *International Small Business Journal*, 29(6), 695–713. <https://doi.org/10.1177/0266242610369737>
- Lazear, E. (2005). Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics*, 23(4), 649–680.
- Lerner, M., & Almor, T. (2002). Relationships among Strategic Capabilities and the Performance of Women-Owned Small Ventures. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 109–125.
- Lingappa, A. K., & Rodrigues, L. L. R. (2023). *Synthesis of Necessity and Opportunity Motivation Factors in Women Entrepreneurship: A Systematic Literature Review*. <https://doi.org/10.1177/21582440231159294>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What Should we do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670974>
- 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>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Magda de Oliveira, M., Jardim Pardini, D., Pinheiro, C., & da Silva Costa, Y. R. (2023). A influência da incerteza ambiental no comportamento estratégico, nas capacidades dinâmicas e no desempenho de micro e pequenas empresas: Um estudo aplicado às panificadoras de Belo Horizonte. *GeSec: Revista de Gestao e Secretariado*, 14(12), 22226. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i12.3307>
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Snape, E. (2008). Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation through a Framework of Competitiveness. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(3), 257–276. <https://doi.org/10.1080/08276331.2008.10593424>
- Marinho-Araujo, C. M., & Almeida, L. S. (2017). Abordagem de competências, desenvolvimento humano e educação superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32. <https://doi.org/10.1590/0102-3772e32ne212>

- Marisa Salanova, Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). APORTACIONES DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA PARA DESARROLLAR ORGANIZACIONES SALUDABLES Y RESILIENTES. *Papeles Del Psicólogo*, 37(3), 177–184.
- Maslow, A. H. (1943a). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maslow, A. H. (1943b). Preface to Motivation Theory. *Psychosomatic Medicine*, 5(1), 85.
- Masten, A. S. (2014). Global Perspectives on Resilience in Children and Youth. *Child Development*, 85(1), 6–20. <https://doi.org/10.1111/cdev.12205>
- McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20(5), 321–333. <https://doi.org/10.1037/h0022225>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *Academy of Management Review*, 7(1), 80–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285467>
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92–111. <https://doi.org/10.1108/13552551011026995>
- Muñoz, P., Kimmitt ,Jonathan, Kibler ,Ewald, & and Farny, S. (2019). Living on the slopes: Entrepreneurial preparedness in a context under continuous threat. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 413–434. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541591>
- Nassif, V. M. J., Armando, E., & La Falce, J. L. (2020). O Empreendedorismo e a Pequena Empresa no Contexto do Pós Covid-19: Há luz no Fim do Túnel. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(3), 1–2.
- Neumann, T. (2021). The impact of entrepreneurship on economic, social and environmental welfare and its determinants: A systematic review. *Management Review Quarterly*, 71(3), 553–584. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00193-7>
- Nguyen, G. N., Hoang, T. G., Nguyen, T. M., & Ngo, T. T. (2021). *Challenges and enablers of women entrepreneurs' career advancement in Vietnam's coffee industry*. <https://doi.org/10.1108/JEC-04-2020-0075>
- Oliveira, V. M. de. (2000). Turismo de negócios e eventos no desenvolvimento do município de Guarulhos. *Revista Turismo em Análise*, 11(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v11i1p60-69>
- Omri, H., Omri, A., & Abbassi, A. (2024). *Macro-level determinants of entrepreneurial behavior and motivation*. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00990-6>

- Oosterbeek, H., van Praag, M., & Ijsselstein, A. (2010). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. *European Economic Review*, 54(3), 442–454. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2009.08.002>
- Paiva, L. E. B., & Oliveira, T. S. de. (2021). COVID-19: Reflexões, dificuldades e fragilidades. *Textos para Discussão - ISSN 2447-8210*, 1(1), 790–800.
- Paloniemi, S. (2006). Experience, competence and workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 18(7/8), 439–450. <https://doi.org/10.1108/13665620610693006>
- Penaluna, K., & Ranson, P. (2024). Reflecting on the Competence of Entrepreneurs using EntreComp, ai and Narratives People Know and Love. *Innovation and Education*, 6(2), 81–107. <https://doi.org/10.1163/25248502-bja00008>
- Pereira, J. de S., Molina, K. de Q., Lorenço, G. F., Tolentino, T. S., & Santos, B. F. dos. (2024). Quais Impactos que o Turnover Gera na Empresa. *Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia*, 1(09), e438–e438. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13367970>
- Pinheiro de Oliveira, E. N., Braz de Aquino, C. A., & Nascimento, J. S. (2022). Informal, Entrepreneurial, or Precarious Work? The Life Trajectory of Street Food Micro-Business Owners. *ACTUALIDADES EN PSICOLOGIA*, 36(132), 58–71. <https://doi.org/10.15517/ap.v36i132.43532>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.
- Reeve, J. (2016). A grand theory of motivation: Why not? *Motivation and Emotion*, 40(1), 31–35. <https://doi.org/10.1007/s11031-015-9538-2>
- Reuber, A. R., & Fischer, E. M. (1994). Entrepreneurs' experience, expertise, and the performance of technology-based firms. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41(4), 365–374. IEEE Transactions on Engineering Management. <https://doi.org/10.1109/17.364560>
- Ribeiro, M. de J. de A. (2011). *Gestão municipal do Programa Bolsa Família e possibilidades locais de intersetorialidade: O caso da cidade de Guarulhos do Estado de São Paulo*.
- Rodrigues, W. A., Reis Neto, M. T., & Gonçalves Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: Um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, 48, 253–273. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>
- Rojas-Cruz, L. R., & Husted, B. (2024). *Understanding the link: The competencies and motivations of nascent entrepreneurs to engage in sustainable entrepreneurship* Comprender el vínculo: *Las competencias y motivaciones de los emprendedores nacientes para emprender un emprendimiento sostenible* Entendendo o vínculo: *As competências e as motivações dos empreendedores nascentes para se envolverem em empreendedorismo sustentável*. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-10-2023-1468>
- Ronstadt, R. (1988). The Corridor Principle. *Journal of Business Venturing*, 3(1), 31–40. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(88\)90028-6](https://doi.org/10.1016/0883-9026(88)90028-6)

- Rusu, V. D., & Dornean, A. (2023). *Do Tax Rates Matter for Entrepreneurial Motivations? An Empirical Approach*. <https://doi.org/10.47743/saeb-2023-0025>
- Santos, D. da R. dos. (2020). O comportamento do consumidor sob a ótica da teoria da Expectativa de Vroom. *ScientiaTec*, 7(4).  
<https://doi.org/10.35819/scientiatec.v7i4.3899>
- Schumpeter, J. A. (com Internet Archive). (1934). *The theory of economic development; an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, Mass., Harvard University Press. <http://archive.org/details/theoryofeconomic0000schu>
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832.  
<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>
- Shahzad, M. F., Khan, K. I., Saleem, S., & Rashid, T. (2021). What Factors Affect the Entrepreneurial Intention to Start-Ups? The Role of Entrepreneurial Skills, Propensity to Take Risks, and Innovativeness in Open Business Models. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 173.  
<https://doi.org/10.3390/joitmc7030173>
- 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., Saade, F. P., & Wincent, J. (2020). How to circumvent adversity? Refugee-entrepreneurs' resilience in the face of substantial and persistent adversity. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105940. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.06.001>
- Shuvam, S., & Mohanty, P. C. (2023). Necessity or Opportunity Driven: Gender Differentials and Structural Changes of Proprietorship in the Indian Unorganized Enterprises. *Global Business Review*, 24(2), 295–316. <https://doi.org/10.1177/0972150919895090>
- Stake, R. E. (2016). *Pesquisa Qualitativa: Estudando como as Coisas Funcionam*. Penso Editora.
- Toledo, E. (2011). Guarulhos, cidade industrial: Aspectos da história e do patrimônio da industrialização num município da Grande São Paulo. *Revista Mundos do Trabalho*, 3(5), 166–185. <https://doi.org/10.5007/1984-9222.2011v3n5p166>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.  
<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Webwe, E. L., & Diehl, C. A. (2016). GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE FERRAMENTAS DE AUXÍLIO. *REVISTA DE CONTABILIDADE DO MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UERJ*, 19(3).  
<http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/UERJ/article/view/2837>

- Weiner, B. (1979). A theory of motivation for some classroom experiences. *Journal of Educational Psychology*, 71(1), 3–25. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.71.1.3>
- Widiastuti, W. (2013). *Are wealthy regions also entrepreneurial? The case of Indonesia* [Master]. <https://frw.studenttheses.ub.rug.nl/2329/>
- Williams, C. C. (2009). The motives of off-the-books entrepreneurs: Necessity- or opportunity-driven? Em *International Entrepreneurship and Management Journal* (V. 5, Número 2, p. 203–217). <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0098-8>
- Yin, L. (2022). *From Employment Pressure to Entrepreneurial Motivation: An Empirical Analysis of College Students in 14 Universities in China*.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924302>
- Young, D. (2013). If Not for Profit, for What? *2013 Faculty Books*.  
<https://scholarworks.gsu.edu/facbooks2013/1>
- Ziakis, C., Vlachopoulou, M., & Petridis, K. (2022). Start-Up Ecosystem (StUpEco): A Conceptual Framework and Empirical Research. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), Artigo 1.  
<https://doi.org/10.3390/joitmc8010035>
- Zuckerman, M. (1990). The Psychophysiology of Sensation Seeking. *Journal of Personality*, 58(1), 313–345. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1990.tb00918.x>

## APÊNDICE I - REFLEXÕES EXTRAÍDAS DA LITERATURA

Reflexões	Construto	Autor/Referência Teórica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca com o negócio (autonomia, segurança financeira, reconhecimento ou realização pessoal)</li> <li>• Fatores que impulsionaram a empreender (necessidade ou oportunidade)</li> <li>• O que espera do negócio</li> <li>• Avaliação de metas</li> <li>• Motivação para tocar o seu negócio</li> <li>• Ações para tomada de decisão</li> <li>• Reações frente às mudanças</li> </ul>	Motivação	Maslow (1943); Vroom (1964); McClelland (1965); Weiner (1979); Bandura (1986); Locke & Latham (2004); Benz (2009); Reeve (2016); Carstensen (2021); Shahzad et al. (2021); Rusu & Dornean (2023); Estrin et al. (2024)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades essenciais para manter o negócio</li> <li>• Aprendizagens de habilidades</li> <li>• Busca de novos conhecimentos</li> <li>• Competências técnicas, comportamentais e conceituais</li> <li>• Comunicação com os stakeholders</li> <li>• Reações em momentos de incertezas (inovadoras ou conservadoras)</li> <li>• Participação em redes de apoio, associações, cursos ou eventos</li> </ul>	Competências Empreendedoras	Hood & Young (1993); Bird (1995); Man et al. (2002); Paloniemi (2006); Mitchelmore & Rowley (2010); Lans et al. (2011); Marinho-Araujo & Almeida (2017); Bacigalupo & Kampylis (2017); Shepherd et al. (2020); Anderson Santana (2006)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfrentamento e reações em situações desafiadoras</li> <li>• Estratégias em momentos de crise</li> <li>• Rede de relacionamentos</li> <li>• Estratégia do negócio após uma crise</li> <li>• Perdas e frustrações</li> <li>• Adversidades e atitudes empreendedoras</li> </ul>	Resiliência	Muñoz et al. (2019); Shepherd et al. (2020); Chadwick & Raver (2020); Luthans et al. (2007); Luthans et al. (2010); Salanova et al. (2016); Bullough et al. (2014); Doern (2016); Hayward et al. (2010); Dewald & Bowen (2010); Masten (2014); Lingappa & Rodrigues (2023)

**Fonte:** Elaborado pelo autor

## APÊNDICE II - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA

### Parte inicial da entrevista

1. Como surgiu a ideia de abrir o seu restaurante?
2. Você já havia empreendido antes deste negócio?
3. Há quanto tempo seu restaurante está em funcionamento?
4. Você é o único proprietário ou tem sócios?
5. Quantos funcionários (formais ou informais) trabalham no seu restaurante hoje?
6. Seu restaurante atua em qual tipo de serviço?
7. Quais principais desafios você vem enfrentando desde a formação do seu negócio?

### Motivação

8. O que você busca com o seu negócio? (autonomia, segurança financeira, reconhecimento ou realização pessoal?)
9. Que fatores mais te impulsionaram a empreender? (necessidade ou oportunidade?)
10. O que você espera do seu negócio?
11. Você costuma avaliar suas metas?
12. Comente um pouco sobre a sua motivação para tocar o seu negócio? Pode dar um exemplo?
13. Nas suas ações o que mais influencia você a tomar decisão?
14. Quando é preciso mudar por algum fator, como você reage?

### Competências

15. Quais habilidades são essenciais para manter seu restaurante?
16. Como você aprendeu essas habilidades?
17. Você já precisou buscar novos conhecimentos? (Em que áreas?)
18. Fale um pouco como você lida com suas finanças?
19. Como você estabelece a comunicação com seus funcionários, clientes, fornecedores?
20. Como você reage em momentos de incerteza? (inovadoras ou conservadoras?)
21. Participa de redes de apoio, associações, cursos ou eventos?

### Resiliência

22. Qual foi a situação mais desafiadora que você enfrentou ou enfrenta?
23. Como você reage frente a essas situações desafiadoras?
24. Você tem alguma estratégia que usa em momentos de crise?
25. Você acha que sua rede de relacionamentos ajuda você em momentos difíceis?
26. Você já mudou a estratégia do negócio após uma crise?
27. Como você lida com perdas e frustrações?
28. As adversidades te tornaram um empreendedor melhor? Como?

**Fonte:** Elaborado pelo autor

### **APÊNDICE III - PERFIL DEMOGRÁFICO**

---

Identificação do respondente (E1, E2, E3...)

---

Idade: ( ) 18 a 23 ( ) 24 a 30 ( ) 31 a 40 ( ) Mais de 40

---

Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outros

---

Nível de escolaridade:

( ) Fundamental ( ) Completo ( ) Incompleto

( ) Ensino Médio ( ) Completo ( ) Incompleto

( ) Superior ( ) Completo ( ) Incompleto

Área:

Estado civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) Outros

---

Filhos: ( ) Sim ( ) Não Quantos?

---

**Fonte:** Elaborado pelo autor

## **APÊNDICE IV - SELEÇÃO DE PARTICIPANTES PARA ESTUDO ACADÊMICO SOBRE EMPREENDEDORISMO**

Olá, meu nome é Anderson Mendes, sou estudante de mestrado em Administração na Universidade Nove de Julho (UNINOVE), sob a orientação da Professora Dra. Vania Maria Jorge Nassif, na linha de pesquisa de Empreendedorismo, Inovação e Negócios Sustentáveis (IEN). Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de compreender melhor o perfil e as características de empreendedores locais.

Para isso, gostaríamos de contar com a sua colaboração, respondendo a algumas perguntas que nos ajudarão a conhecer os empreendedores do setor de restaurantes e que possam contribuir de maneira significativa para este estudo. Sua participação é importante para o sucesso da pesquisa e para o desenvolvimento de um estudo acadêmico que visa beneficiar a comunidade empreendedora.

### **Confidencialidade e uso das informações**

As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica e serão mantidas em total sigilo, garantindo a sua privacidade. Esta é uma oportunidade de compartilhar suas experiências e fazer parte de um projeto que pode trazer benefícios para o ecossistema empreendedor.

Agradecemos pela sua disponibilidade e interesse em participar!

Atenciosamente,  
Anderson Mendes

---

### **PARTICIPANTES**

---

Nome completo ou iniciais do seu nome:

Idade:  18 a 23  24 a 30  31 a 40  Mais de 40

Gênero:  Masculino  Feminino  Outros

Estado civil:  Solteiro  Casado  Divorciado  Outros

Possui filhos? Em caso afirmativo, quantos?

Nível de escolaridade:

Fundamental

Ensino Médio

Ensino Superior

Pós-graduação

Área de estudo:

Local de nascimento:

Filhos:  Sim  Não Quantos?

Desde quando está em Guarulhos?

Você tem colaboradores, se sim, quantos?

Você aceita participar da pesquisa?  Sim  Não

Modalidade preferida de participação  Online  Presencial

Opção de dia e horário de acordo com sua disponibilidade

Preferência de contato  Telefone  E-mail

Telefone:

E-mail:

---

**Fonte:** Eleborado pelo autor

## **APÊNDICE V – DOCUMENTO DE CONCORDÂNCIA DE PARTICIPAÇÃO PARA EMPREENDEDORES DO SETOR DE RESTAURANTES**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada “Para além das adversidades: motivações e competências na construção da resiliência empreendedora”, conduzida por Anderson Diogo Mendes da Silva, como coleta de dados para sua dissertação no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), linha Inovação, Empreendedorismo e Negócios Sustentáveis (IEN), da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, sob orientação da Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif. Todos os participantes deste estudo são empreendedores do setor de alimentação em específico restaurantes na cidade de Guarulhos - SP.

O propósito deste estudo é analisar alguns fatores que contribuem para o desenvolvimento de negócios empreendedores. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. Todas as declarações que fizer serão tratadas com confidencialidade.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder e comentar questões que lhe serão apresentadas a partir de um roteiro de entrevista semiestruturada composto por cinco blocos de perguntas sobre: a) contexto do negócio; b) motivação; c) competências empreendedoras; (d) resiliência; e (e) perfil demográfico. A entrevista deve durar cerca de 40 minutos. A fim de me auxiliar com o máximo aproveitamento de seu depoimento, é necessário gravar a entrevista e é preciso o seu consentimento também para isso. A entrevista deverá ocorrer por meio da plataforma on-line. Será necessário que você confirme sua concordância com a gravação logo no início da gravação da entrevista.

Mais uma vez, você tem o comprometimento do pesquisador de sigilo e confidencialidade com todas as informações que compartilhar. Caso você concorde em participar desta pesquisa, por gentileza, assine ao final deste documento e o devolva por e-mail assinado, mantendo uma cópia em seu arquivo. Você poderá tirar dúvidas sobre o estudo e sua participação a qualquer momento por meio dos contatos indicados abaixo.

Pesquisador: Anderson Diogo Mendes da Silva  
Endereço: Rua Claudino Barbosa, 492, apto 88b, Macedo – Guarulhos/SP  
e-mail: andersonmm\_@outlook.com.br  
Telefones: (11) 964521979

**Eu, \_\_\_\_\_, declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação nesta pesquisa, e que concordo em participar.**

\_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2025

Assinatura do participante:

Assinatura do pesquisador: