



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

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

THAÍS SALES BARRETO TOSCANO / ANA PAULA MORENO PINHO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL



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

THAÍS SALES BARRETO TOSCANO

Produto Técnico resultado da pesquisa
ANÁLISE DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E SUAS AÇÕES
ESTRATÉGICAS FRENTE À SUPERAÇÃO DE CONTINGÊNCIAS NA GESTÃO DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

FORTALEZA
2023

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

- T654a Toscano, Thaís Sales Barreto.
Análise do comportamento empreendedor e suas ações estratégicas frente à superação de contingências na gestão de micro e pequenas empresas / Thaís Sales Barreto Toscano. – 2023.
14 f.
- Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2023.
Orientação: Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho.
- ISBN: 978-85-7485-473-1
1. Relatório Técnico. 2. Estudos Organizacionais. 3. Gestão de Pessoas. I. Título.

CDD 658.1

THAÍS SALES BARRETO TOSCANO

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

Produto Técnico resultante do Trabalho de conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientador: Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho.

FORTALEZA
2023

Título: Análise do comportamento empreendedor e suas ações estratégicas frente à superação de contingências na gestão de micro e pequenas empresas [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Thaís Sales Barreto Toscano e Ana Paula Moreno Pinho

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2023

ISBN: 978-85-7485-473-1

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

Resultado da Pesquisa “Análise do comportamento empreendedor e suas ações estratégicas frente à superação de contingências na gestão de micro e pequenas empresas”

Turma: MPAC / FECOMÉRCIO

Instituição contratante: Sistema Fecomércio Ceará.

Prezado Sr. Presidente,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por **Thaís Sales Barreto Toscano**, sob a orientação do Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho, no período de 2020 a 2023, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo Sistema Fecomércio Ceará junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Thaís Sales Barreto Toscano, Me. em Administração e Controladoria (UFC)
Ana Paula Moreno Pinho, Dra. em Administração pela Universidade Federal da Bahia
(UFBA)

DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:

Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

Finalidade:

Investigar como se caracteriza o comportamento empreendedor e suas ações estratégicas frente à superação de contingências na gestão de MPEs.

Impacto – Nível:

Médio

Impacto – Demanda:

Espontânea

Impacto – Objetivo da Pesquisa:

Solução de um problema previamente identificado

Impacto - Área impactada pela produção:

Econômico

Impacto – Tipo:

Potencial

Descrição do tipo de Impacto:

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

Replicabilidade:

Sim

Abrangência Territorial:

Nacional

Complexidade

Média

Inovação:

Baixo teor inovativo

Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:

Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:

Não

Houve fomento?

Cooperação

Há registro/depósito de propriedade intelectual?

Não

Há transferência de tecnologia/conhecimento?

Não

ISBN: 978-85-7485-473-1

1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Este Produto Técnico é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, e tem o propósito de investigar como se caracteriza o comportamento empreendedor e suas ações estratégicas frente à superação de contingências na gestão de MPes. Os objetivos específicos foram mapear os comportamentos do empreendedor ao gerenciar situações de diferentes contingências; identificar as contingências retratadas pelas MPes; caracterizar as ações estratégicas adotadas frente à superação de contingências e analisar os conjuntos de comportamentos empreendedores relacionados a planejamento, realização e poder.

Os comportamentos empreendedores estudados fundamentam-se no modelo conceitual de Cooley (1990) que consiste no estabelecimento de dez características comportamentais empreendedoras associadas a três indicadores comportamentais cada, resultando em categorias e subcategorias de análise. Estas são agrupadas em conjuntos de comportamentos descritos como planejamento, realização e poder. Este modelo foi selecionado levando-se em consideração que, além de sua ampla aceitação, é específico para empreendedores e, portanto, pareceu ser o mais adequado ao tema abordado nesta pesquisa.

Os sujeitos estudados foram 10 micro e pequenos empresários com atuação em diferentes cidades no estado do Ceará, por ser um dos estados nordestinos que possui um grande número de MPes, representado por cerca de 500 mil empresas enquadradas como MPes (Microempreendedor individual-MEI, Microempresa-ME e Empresa de pequeno porte-EPP). O ramo de atuação escolhido foi o comércio, por ser o que tem maior destaque em MPes, representado por cerca de 46% do total de MPes (DATA SEBRAE, 2020).

Levando em consideração que grande parte das MPes fecham nos primeiros anos após abertura, as empresas neste estudo contemplaram aquelas que tinham a partir do quinto ano de atividade. Os critérios de seleção para o empreendedor foram: tempo de empresa, ramo de atuação no comércio e disponibilidade para participar da entrevista. Desta forma, os participantes do estudo foram selecionados por acessibilidade.

A entrevista foi dividida em quatro etapas. A primeira consistiu em mapear o perfil dos entrevistados e foi composta por cinco perguntas, que se propunham a investigar o perfil pessoal e seu tempo de experiência empreendedora. Na segunda etapa buscou-se identificar as contingências e o comportamento empreendedor desenvolvido, investigando a trajetória na empresa e os desafios vivenciados e contou com sete questionamentos. A terceira etapa da entrevista consistiu em utilizar-se da ACR para organizar em fichas os 10 comportamentos empreendedores propostos no modelo adotado para a pesquisa, fazendo com que o entrevistado percebesse quais mais desenvolvia e organizando-os por sua ordem de importância. Para finalizar a entrevista, a quarta etapa abordou um questionamento que buscava perceber a perspectiva do entrevistado quanto ao futuro do seu negócio.

2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

2.1 Caracterização dos sujeitos

Os entrevistados possuem idades entre 35 e 69 anos, em sua maior parte são casados, com nível superior completo e o tempo de atuação como empreendedor variou de 4 a 21 anos. Os empreendedores pesquisados fazem parte dos seguintes segmentos de atuação: venda de material descartável, construção civil, vestuário, gastronomia, música, relojoaria e beleza. O número de funcionários nas empresas pesquisadas variou de 1 a 16. A Tabela 1 apresenta o detalhamento das informações.

Tabela 1 - Caracterização dos sujeitos

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

Fonte: desenvolvido pela autora (2023).

Na Tabela 1, pode-se verificar perfis diversos dos entrevistados, quanto à idade, ao sexo, ao estado civil, à escolaridade e ao tempo como empreendedor.

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

O Quadro 1 apresenta uma categorização dos achados referentes ao mapeamento dos comportamentos empreendedores dos 10 sujeitos de forma compilada. Estes compreenderam cinco categorias distribuídas em 19 códigos.

Quadro 1 – Comportamentos empreendedores adotados

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

Fonte: desenvolvido pela autora (2023).

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

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

O interesse em observar o mercado e a preocupação em analisar a concorrência relatados, relaciona-se com o comportamento empreendedor denominado BDI. Para Cooley (1990) ele abrange dedicar-se pessoalmente para obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; investigar pessoalmente como fabricar produtos ou fornecer serviços e consultar especialistas a fim de obter assessoria técnica ou comercial.

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

Outra categoria que surgiu das falas de E2, E5, E6 e E9 foi trabalhar com inovação/criatividade. A criatividade foi descrita na literatura como relacionada à capacidade que o empreendedor tem de usar recursos de forma criativa. Esta foi aliada à inovação no seguinte trecho da fala de E2: “Trouxe uma tecnologia que só eu tenho”.

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

O ato de desempenhar múltiplos papéis ao mesmo tempo se refere à capacidade do indivíduo de conciliar demandas. Pelas falas de E2 e E4 nesta pesquisa, observa-se que eles tiveram que recorrer à esta habilidade de realizar mais de uma tarefa simultaneamente motivados, principalmente, pela necessidade de procurar fazer o melhor por sua empresa.

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

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

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

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

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

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

A categoria COM esteve presente nas falas de E6, E8 e E9 respectivamente que demonstraram preocupação em manter colaboradores, honrar compromissos e oferecer condições dignas de trabalho aos seus colaboradores. Conforme relato de E9:

Eu tento dar pra elas dignidade, porque tem muitas empresas que é quase um trabalho escravo. E eu não. Eu tento colocar elas em um local agradável para trabalhar. Pra

“você ter ideia, acho que sou o único que tenho uma produção com ar condicionado aqui no Ceará (E9).”

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

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

2.3 Contingências retratadas pelas micro e pequenas empresas

Apresenta-se o Quadro 2 para categorização dos achados referentes às contingências que geraram dificuldades aos 10 sujeitos pesquisados.

Quadro 2 – Contingências retratadas

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

Fonte: desenvolvido pela autora (2023).

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

Pelos discursos dos entrevistados é possível observar que a categoria definida por Pandemia da Covid-19 foi o desafio mais frequente nos relatos encontrados. Para E1, E2 e E8 a Pandemia implicou em redução no quadro de funcionários, imposição de duras regras (E1, E7, E10), sendo até mesmo pontuados os efeitos negativos tardios da pandemia que ainda persistem na visão de alguns dos empreendedores (E6, E7 e E8). Enquanto estes consideram o período da Pandemia extremamente crucial para os seus negócios, para E9 este período não pareceu ser assim tão desafiador assim. Já E4 e E5 conseguiram ver além das dificuldades enfrentadas relatando que a Pandemia também teve o seu lado positivo.

A categoria Crise Financeira foi apresentada na fala de E1 como consequência de problemas familiares, falhas na gestão financeira e endividamento da empresa. Já E2 relaciona esta categoria ao impacto no crescimento dos negócios. Por sua vez, E6 se refere ao impacto

nas vendas, custos imprevistos e falta de capital de giro ocasionados pela crise financeira. Estes relatos apontam para a importância que tem a reserva financeira para o empreendedor visto que ela se mostra tão útil no enfrentamento das adversidades.

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

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

Desafios do mercado também foi uma categoria citada por vários entrevistados. Segundo relatos de E1, E8 e E9 esta dificuldade ocorreu por motivo de falta de experiência e falta de capacitação. E3 relata ter enfrentado obstáculos como a instabilidade do mercado como resultante do segmento de atuação escolhido. Nesse aspecto, sabe-se que o empreendedor precisa enfrentar as mudanças de cenário para adaptar-se ao mercado. Para E7, os obstáculos foram atribuídos tanto à falta de abertura do mercado que concorreu para limitar o nicho de mercado escolhido, como também ao fato de ter que arcar com altos impostos. Neste sentido, a literatura menciona a dificuldade enfrentada pelo empreendedor brasileiro em face da elevada carga de tributos e exigências legais e fiscais. A dificuldade em expandir os negócios foi manifestada por E1 como um problema decorrente da falta de estoque e falta de habilidade com mídias digitais. A habilidade com as mídias digitais se faz cada vez mais necessária uma vez que o comércio online é um poderoso aliado na atividade empreendedora.

2.4 Ações estratégicas adotadas frente à superação de contingências

O Quadro 3 apresenta a categorização dos achados referentes às ações estratégicas.

Quadro 3 – Ações estratégicas

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

Fonte: desenvolvido pela autora (2023).

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

Em relação à gestão financeira, E1 utilizou a estratégia de controlar as compras e obter um capital de giro necessário à sobrevivência da empresa. Da mesma forma, E6 também fez uso das estratégias reduzir gastos, obter empréstimos e otimizar as estruturas de suas sedes conforme a necessidade.

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

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

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

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

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

2.5 Análise dos conjuntos de comportamentos empreendedores relacionados à realização, planejamento e poder

O Quadro 4 apresenta a categorização dos achados referentes aos comportamentos empreendedores selecionados como mais relevantes para os entrevistados.

Quadro 4 – Classificação dos comportamentos empreendedores de Cooley

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

Fonte: desenvolvido pela autora (2023).

Outro questionamento se referiu à quais comportamentos empreendedores, dentre os descritos por Cooley (1990), os entrevistados consideravam mais importantes para a realização da sua atividade.

O comportamento COM foi o relato unânime na seleção feita pelos entrevistados sendo considerado, dentre os 10 comportamentos apresentados, como o mais importante na visão de cinco empreendedores (metade dos participantes). Observou-se que estes empreendedores manifestaram comprometimento com o que estão desenvolvendo, transparecendo assim a sua necessidade de realização.

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

Outros comportamentos como CRC (Realização), PER (Realização) e BDI (Planejamento), apesar de mencionados apenas uma vez, destacaram-se por serem identificados

como o mais importante. A PER foi mencionada por quatro dos respondentes e sua relevância foi atribuída à capacidade de superar obstáculos e à sobrevivência da empresa.

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

De acordo com o Quadro 5 pode-se verificar a distribuição dos comportamentos apresentados nas três categorias (Realização, Planejamento e Poder).

Quadro 5 – Distribuição dos comportamentos em conjuntos

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

Fonte: desenvolvido pela autora (2023).

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

3. CONCLUSÕES

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

Entende-se que conhecer os comportamentos encontrados em empreendedores que já superaram diversas contingências, incluindo a pandemia da Covid-19, é importante para que se possa aprender a adotar comportamentos considerados adequados, de forma a contribuir para a disseminação e para o fortalecimento do empreendedorismo no Ceará.

Encontrou-se empreendedores focados em observar o mercado e desempenhar comportamentos proativos. Referente às contingências retratadas, a maioria se sentiu impactado negativamente pela pandemia da Covid-19, com exceção de dois entrevistados que obtiveram resultado positivo desta e a contingência mais fortemente retratada pelos entrevistados foi a crise financeira, que surgiu a partir de diversas circunstâncias. Destacaram-se as estratégias relacionadas ao investimento em marketing, seguido de estratégias destinadas a prospectar novos clientes. Referente aos conjuntos de Cooley, o comportamento empreendedor de destaque foi o COM, mencionado por unanimidade, e que ocupou a primeira posição na maioria deles, assim sendo, o grupo Realização obteve maior número de relatos entre os três conjuntos referidos.

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

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

Por fim, espera-se ter contribuído com os achados desta pesquisa para inspirar outros estudos sobre esta temática. Sugere-se o estudo do comportamento empreendedor e seus desafios em outros setores da economia cearense, tais como indústria e serviços. Também se considera que um maior número de entrevistas e em mais cidades do estado do Ceará possa vir a engrandecer outros aspectos relacionados ao tema.

REFERÊNCIAS

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

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