



**BRICOLAGEM EMPREENDEDORA: VIRAR-SE COM O QUE SE TEM PARA  
SUPERAR A CRISE PROVOCADA PELA PANDEMIA**

*ENTREPRENEURIAL BRICOLAGE: TURNING UP WITH WHAT YOU HAVE TO  
OVERCOME THE CRISIS CAUSED BY THE PANDEMIC.*

**LUCIANA MADUREIRA DOMINGUES**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**ELIZABETE CASIMIRA ENOBE**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o IX SINGEP e a 9ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **20, 21 e 22 de outubro de 2021**.

## **BRICOLAGEM EMPREENDEDORA: VIRAR-SE COM O QUE SE TEM PARA SUPERAR A CRISE PROVOCADA PELA PANDEMIA**

### **Objetivo do estudo**

Considerando as restrições impostas pelo momento pandêmico e a escassez de recursos geradas por ela, este trabalho tem por objetivo responder como a bricolagem ajudou empreendedores a vencer dificuldades na crise.

### **Relevância/originalidade**

Espera-se que ao responder essa pergunta conhecimentos sobre a bricolagem empreendedora se abram gerando esperança de continuidade para os empreendedores que ainda hoje estão fragilizados.

### **Metodologia/abordagem**

O presente trabalho se deu através de pesquisa qualitativa exploratória além do levantamento teórico dentro da base relevantes como Web of Science. As pesquisas foram realizadas com 08 empreendedores que iniciaram seus negócios por oportunidade e já estavam estabelecidos em 2019.

### **Principais resultados**

Verificou-se que a bricolagem empreendedora está no dia a dia dos empreendimentos, e, quando se trata do contexto de crise independentemente de haver conhecimento prévio do empreendedor ele utiliza-se das suas dimensões para que possa dar continuidade em seus negócios.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

A contribuição desse artigo é mostrar que os pequenos empreendimentos são público viável para a pesquisa em bricolagem empreendedora e a sugestão para estudos futuros é a apropriação e profundidade em estudos relacionados a bricolagem com os pequenos empreendedores.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Trazer à luz o entendimento da bricolagem empreendedora para pequenos empreendedores, que utilizam as três dimensões mesmo sem saber que existem estudos que validam essas práticas, para que seja gerada esperança para esse empreendedor para atravessar a crise.

**Palavras-chave:** Bricolagem empreendedora, Crise Covid-19, Empreendedor por oportunidade

*ENTREPRENEURIAL BRICOLAGE: TURNING UP WITH WHAT YOU HAVE TO  
OVERCOME THE CRISIS CAUSED BY THE PANDEMIC.*

**Study purpose**

Considering the restrictions imposed by the pandemic moment and the scarcity of resources generated by it, this work aims to answer how entrepreneur bricolage helped entrepreneurs to overcome difficulties in the crisis.

**Relevance / originality**

It is expected that by answering this question, knowledge about entrepreneurial bricolage will open up, generating hope for continuity for entrepreneurs who are still fragile today.

**Methodology / approach**

The present work was carried out through exploratory qualitative research in addition to the theoretical survey within the relevant database such as Web of Science. The surveys were carried out with 08 entrepreneurs who started their businesses by opportunity and were already

**Main results**

It was found that entrepreneurial bricolage is part of the day-to-day activities of enterprises, and when it comes to the context of crisis, regardless of the entrepreneur's prior knowledge, he uses its dimensions so that he can continue his business.

**Theoretical / methodological contributions**

The contribution of this article is to show that small businesses are a viable public for research in entrepreneurial entrepreneur bricolage and the suggestion for future studies is the appropriation and depth of studies related to DIY with small entrepreneurs.

**Social / management contributions**

Bring to light the understanding of entrepreneurial bricolage for small entrepreneurs, who use the three dimensions even without knowing that there are studies that validate these practices, so that hope is generated for this entrepreneur to get through the crisis.

**Keywords:** ENTREPRENEURIAL BRICOLAGE, Covid -19 crisis, Entrepreneur by opportunity

## 1. Introdução

A bricolagem empreendedora defendida por Baker e Nelson (2005), baseado no conceito de Lévi-Strauss (1967), consiste em “fazer através da aplicação de combinações dos recursos disponíveis para novos problemas e oportunidades” (p.230), atender o público com a realocação de recursos que se tem em mãos, ou “criar algo do nada” (p.230). Tem sido estudada desde 2005 com o lançamento do artigo seminal de Baker e Nelson (2005), que estudaram 29 empresas com recursos limitados e que faziam o máximo com os recursos que tinham. O aspecto em comum foi que com poucos recursos esses empreendedores prestavam serviços diferenciados por meio da recombinação de elementos disponíveis, que nem sempre eram utilizados como habitualmente, o que era fora do padrão imaginado até o momento desafiando definições e limites de estudos institucionais. Esses empreendedores se mostraram capazes de criarem soluções para problemas a partir de realocação de recursos que para outras empresas não pareciam úteis, podendo ser considerada por alguns até como passivos.

Esse conceito explica vários comportamentos observados em pequenas empresas que oferecem produtos ou serviços advindos de insumos que outras empresas rejeitavam ou simplesmente ignoravam. A contribuição central do artigo seminal de Baker e Nelson (2005) é a noção de que as empresas que utilizam a bricolagem, mesmo que sem conhecer o conceito, também chamados de *bricoleur* se recusam a cumprir limitações impostas pelas definições tradicionais de ambientes e recursos. A bricolagem busca explicar como algumas organizações podem sobreviver ou até mesmo prosperar em períodos de escassez de recursos, o que torna possível pensar como essa sobrevivência ocorreria em meio à crise.

Nesse sentido, segundo Baker e Nelson (2005), a limitação de recursos não é algo que impeça o empreendedor de seguir em frente, levando a três dimensões da bricolagem que levam ao entendimento sobre como os empreendedores podem construir algo do nada. Primeiro, que a maneira com que cada empresa se relaciona com o ambiente e recursos são particularmente diferenciadas, o que pode ser tratado como “virar-se com o que tem em mãos” “*making do*”. Segundo, que as diferentes empresas podem enxergar maneiras únicas de combinar e recombinar recursos se recusando a enxergar limitações, agindo como se elas não existissem. E terceiro, é a conversão do uso original de recursos aparentemente inúteis para outras empresas podem ser importantes para outra empresa, possuindo uma coletânea de objetos, o que é defendido pelos autores em consonância com Lévi-Strauss (1967) que o *bricoleur* se utiliza os recursos que tem em mãos para encontrar novas soluções. Nesse sentido, a pergunta de pesquisa a ser respondida neste artigo é: Como a bricolagem ajudou empreendedores a vencer dificuldades na crise de COVID-19?

Sabemos que, de 2012 para 2019, conforme dados do IBGE (2020), a proporção de trabalhadores por conta própria passou de 22,8% para 25,8% e a de empregado no setor privado com carteira assinada baixou de 38,4% para 35,8%, o que demonstra que o empreendedorismo tem ganhado força ano a ano, porém em 2020 passamos por um contexto de crise em decorrência da pandemia de COVID-19 que deflagrou uma crise econômica e ganhou destaque em 2020.

Em janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) iniciou as discussões sobre a formação de uma - Situação de Emergência de Saúde Pública de Âmbito Internacional - em razão do surgimento de um novo coronavírus, na China, em dezembro do ano anterior. Em 11 de março de 2020 presenciamos a declaração da Organização Mundial de Saúde (OMS) do novo coronavírus (Sars-CoV-2) como uma pandemia, sendo registrado no Brasil, o primeiro caso em 26 de fevereiro de 2020 (Ministério da Saúde do Brasil, 2020).

O objetivo desse artigo é entender como a bricolagem empreendedora ajudou empreendedores de negócios por oportunidade, que já estavam em operação em 2019, a resistirem à crise de COVID-19?

Para que se alcance esses objetivos serão realizadas revisão da literatura e entrevistas com empreendedores que iniciaram os seus negócios por oportunidade, no estágio de empreendedores estabelecidos conforme conceituado pelo *Global Entrepreneurship Monitor* GEM (2019) e estavam em operação em 2019, e mesmo em meio à crise conseguiram sobreviver, em alguns casos até mesmo prosperar, utilizando mesmo sem conhecer os pilares da bricolagem empreendedora.

## 2. Referencial Teórico

Nesta sessão serão abordadas as principais definições necessárias para o entendimento deste artigo, iniciando pela definição de empreendedorismo e bricolagem empreendedora como influenciadores um do outro e apresentado o contexto de Crise do Covid-19 no qual se está vivendo atualmente.

### 2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo pode ser considerado como um processo orientado para um objetivo por meio do qual um indivíduo identifica oportunidades de mercado empregando pensamento criativo, garantindo recursos, adaptando-se ao ambiente e assumindo os riscos para obter os resultados que deseja (Smart & Conant, 1994).

No conceito definido pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), o empreendedorismo é “qualquer tentativa de criação de um novo negócio, seja uma atividade autônoma e individual, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente” (IBQP, 2019). O GEM, faz uma subdivisão dos empreendedores de acordo com o estágio que o empreendedorismo se encontra em: empreendedores iniciais (subdivididos em nascentes ou novos) e empreendedores estabelecidos, sendo considerados empreendedores nascentes aqueles que estão no estágio seminal dos seus empreendimentos e ainda nem pagou nenhuma remuneração aos proprietários num período de três meses; os empreendedores novos são aqueles proprietários de novos negócios e que já pagou remunerações por mais de três meses e até 42 meses (3,5), e os estabelecidos aqueles com mais de 42 meses.

O público-alvo desse estudo são empreendedores que já estavam estabelecidos no mercado em 2019, ano em que se inicia os rumores da pandemia de Covid-19.

## 2.2 Bricolagem Empreendedora

A bricolagem empreendedora pode ser caracterizada como a busca de oportunidades por meio de uma atenção especial aos recursos disponíveis e é composta por três dimensões importantes, conforme Baker e Nelson (2005), o *making do*, ou vira-se com o que tem em mãos, a recombinação de recursos com rejeição de limitações e a coletânea de tesouros, dando novos usos a materiais que são considerados inúteis por outras empresas.

A bricolagem trabalha com os aspectos da empresa nomeados como ameaças e oportunidades, de modo a aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças, com o que se tem em mãos, o que é abordado no primeiro aspecto da bricolagem, esse empreendedor *bricoleur* não enxerga limites, ele trabalha com o que tem em mãos para propor soluções, que podem ser por vezes até fora de padrão. O empreendedor *bricoleur* deliberadamente desconsidera limitações de teorias existentes, ele busca testar as limitações recebidas e recombina recursos para novos fins, de modo a aproveitar o que tinha em mãos e utilizando para diferentes aplicações, o que por vezes impulsiona inovações e novos serviços, que por vezes são desenvolvidos com recursos que estão disponíveis a um custo muito baixo ou de graça, muitas vezes porque outros os consideram inúteis ou abaixo do padrão.

No estudo seminal de Baker e Nelson (2005), foi possível observar que o comportamento *bricoleur* do empreendedor relaciona-se com a resposta das empresas aos mercados, considerando o período de escassez de recurso, sendo possível observar que os três aspectos juntos são responsáveis pela criação de um mecanismo poderoso para geração de novos serviços. Os resultados deste estudo mostram enfaticamente que as empresas engajadas na bricolagem empresarial geralmente criam algo do nada e que essa bricolagem é um motor que impulsiona a representação de ambientes de recursos para a empresa no que diz respeito ao seu comportamento e cultura.

O tema bricolagem empreendedora tem pesquisas em expansão, marcadas pelo artigo seminal de Baker e Nelson em 2005, e a partir de 2013 vem aumentando esse número, tendo seu pico de crescimento entre os anos de 2019 e 2020 conforme pode ser observado por meio de análise à base de dados *Web of Science*, o que demonstra a recente ascensão das pesquisas referentes ao tema.



Gráfico 01: Publicações por ano  
Fonte: *Web of Science*, 2021

Após a definição de Baker e Nelson (2005), os autores mais citados no assunto bricolagem empreendedora abordam temas como na área de estratégia por Salunke, Sandeep; Weerawardena, Jay; McColl-Kennedy, Janet R. (2013), que abordam a importância da inovação em serviços para construir vantagem competitiva e sustentá-la, demonstrando como as empresas combinam estrategicamente os seus recursos disponíveis (conceito da bricolagem) para inovar e estar à frente das concorrentes.

Esses autores relacionam a bricolagem empreendedora com a inovação como geradora de vantagem competitiva e são corroborados em 2015 por Guo, Hai; Su, Zhongfeng; Ahlstrom, David (2016) que abordam a relação positiva entre a orientação exploratória e a inovação do modelo de negócios sendo mediada pelo reconhecimento de oportunidades e pela bricolagem empreendedora, enriquecendo assim os conhecimentos sobre inovação do modelo de negócios.

Ainda, Bacq, Sophie; Ofstein, Laurel F.; Kickul, Jill R.; Gundry, Lisa K. (2015), abordam o relacionamento entre bricolagem empreendedora e impacto social, levando em conta a premissa de utilizar o que se tem para empreender socialmente, resolvendo problemas sociais e obtendo lucro ao mesmo tempo. Nesse artigo, descobriu-se que a bricolagem empresarial tem um efeito positivo e relação significativa com a criação de maiores impactos sociais em ambientes com recursos limitados.

Davidsson, Per; Baker, Ted; Senyard, Julianne Marie (2017), também entre os mais citados considera que a maioria das empresas emergente e jovens trabalham com restrição de recursos, desenvolvendo comportamento de bricolagem, os autores são os primeiros a proporem a mensuração para o comportamento de bricolagem por meio de uma medida estabelecida, e apesar da dificuldade em mensurar algo tão comportamental, os autores são precursores dessa escala.

Como é possível observar, os estudos mais citados sobre a bricolagem empreendedora estão voltados para os campos de estratégia empresarial, não estando focada nos pequenos negócios em sua grande parte, sendo assim, verifica-se a necessidade de demonstrar a prática do conceito de bricolagem empreendedora dentro do empreendedorismo e pequenas empresas.

### 2.3 Crise de COVID-19

Quando passam por momentos de crise, tanto pessoas como empresas se comportam de diferentes maneiras. Enquanto alguns se entregam à crise e fecham as portas, outros rejeitam essa limitação e permanecem em atuação, chegando até mesmo em alguns casos a obter maiores lucros devido a comportamentos empreendedores diferenciados, comportamentos relacionados com o conceito de bricolagem.

Estes comportamentos são chave para a sobrevivência e sustento dos empreendimentos, que com criatividade tem proposto soluções interessantes de produtos e serviços que atendem a população nesse período, convergindo com a máxima de que “enquanto uns choram outros vendem lenços”.

A literatura levantada sobre o assunto, está concentrada nos anos de 2020 e 2021, que foram os anos em que essa crise foi deflagrada. É possível observar tanto artigos internacionais como nacionais falando sobre a crise de COVID-19 e os seus impactos sobre a economia e desigualdade, por exemplo Blundell. et al (2020) sobre o impacto dessa crise a longo prazo nas desigualdades, pois nem todas as pessoas são afetadas da mesma maneira por ela, visto que esta crise resultou em uma forte redução nas atividades econômicas, o que tende a impactar vários aspectos relacionados a vida, inclusive na maneira em que se trabalha.

Com essa crise foi possível observar, conforme citado, que segundo dados do IBGE (2021) o aumento do desemprego e crescimento da categoria e trabalhadores que por conta própria

Estes dados demonstram, que mesmo havendo um cenário de crise e redução de empregos e mesmo de possibilidades para trabalhar, o empreendedor tem continuado, mesmo havendo uma redução percentual de um ano “normal” para um ano de crise, quando comparamos os dados em relação ao trimestre anterior de 2020, é verificado que o empreendedor que trabalha por conta própria está se reinventando e sobrevivendo. Outro dado interessante que nos leva a verificar essa sobrevivência é que quando observamos no último trimestre de 2020 a categoria dos empregadores (3,9 milhões de pessoas), esta apresentou estabilidade em relação ao trimestre anterior. Em relação ao mesmo trimestre do ano anterior, foi registrada uma redução de -11,7% (- 521 mil pessoas) (IBGE, 2021).

Em 2020 ainda não existia uma vacina e nem se sabia como combater o vírus e nesse sentido foram incentivadas as intervenções não farmacêuticas (*non-pharmaceutical interventions*, NPIs) que são medidas que visam reduzir o número de contágio separando as pessoas doentes das não doentes. Entre essas medidas estão o distanciamento social e fechamento de serviços considerados não essenciais a vida (Schaefer et al., 2020; Santos, 2020). Essas ações de fechamento de setores da economia trouxeram à tona questões como: quais serviços são essenciais? Visto que o trabalhador necessita do seu trabalho para a sobrevivência.

Entre as mudanças que ocorreram em decorrência da crise de COVID-19, estão as medidas sanitárias que propuseram o fechamento obrigatório de setores inteiros, como o turismo e comércio, exceto alimentos e farmacêutico, no mundo inteiro como observado por Blundell, Richard; Costa Dias, Monica; Joyce, Robert; Xu, Xiaowei (2020). No Brasil, com a autonomia que foi dada aos governadores e prefeitos em relação a essas medidas sanitárias o



que refletiu os desafios tanto políticos como empresariais ou pessoais que impactam na economia.

Inclusive, como observado por Adams-Prassl, Abi; Boneva, Teodora; Golin, Marta; Rauh, Christopher (2020) os impactos são altamente desiguais entre diferentes países e agravam as desigualdades existentes, e o surto de Covid-19 causou graves interrupções no fornecimento de mão de obra em muitos países ao redor do mundo, paralisando economias inteiras, exigindo mudanças nos tipos de trabalhos, o que faz a renda das pessoas sofrer oscilação.

Essa mudança no tipo de trabalho inclui a necessidade dos trabalhos remotos, que traz consigo uma característica ímpar da crise de COVID-19. Crises econômicas anteriores indicam que as recessões costumam afetar os empregos de homens e mulheres de forma diferente, com maior impacto nos setores dominados por homens. A atual crise do COVID-19 apresenta novas características, pois com as medidas de distanciamento social para combater a propagação do vírus, como o trabalho remoto, os homens e mulheres passam a ter novos arranjos em relação a trabalho externo, trabalho doméstico e educação conforme observado por Del Boca, Daniela; Oggero, Noemi; Profeta, Paola; Rossi, Mariacristina (2020). O que traz consigo que os períodos de crise em si têm por característica destacar as desigualdades e a cada crise é necessário que nos reinventemos.

Outros efeitos importantes dessa crise como visto em Blundell, et al. (2020) diz respeito à luta das empresas menores para sobreviverem em um momento em que as mudanças tendem a aumentar o poder mercado das grandes empresas. Observando esse cenário que parece não favorável para a sobrevivência e crescimento de pequenas empresas, é possível associar à bricolagem empreendedora, que tem entre as suas características a recusa em enxergar limitações, o que pode configurar oportunidades, para pequenos empreendedores.

Nesse artigo o foco será dado a discussão da bricolagem empreendedora em empreendedores que já estavam em atuação quando iniciou a crise de COVID-19 e que permanecem firmes em seus negócios e que em alguns casos até prosperaram.

### **3. Metodologia**

A fim de atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de característica exploratória. Por se tratar de um estudo em área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado, esse tipo de pesquisa permite ao pesquisador um aprofundamento sobre o problema de pesquisa bem como criar familiaridade com ele, com o intuito de explicitá-lo ou para o subsídio de novas proposições de pesquisa (Gil, 2002). Segundo Creswell (2014) a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e entender o significado que indivíduos ou grupos concedem a um fenômeno social ou humano. Nesse sentido, foi realizado um levantamento teórico dentro da base de dados *Web of Science* com as palavras-chave: “*Entrepreneurial Bricolage*” e “*crisis*” and *Covid*” para levantamento dos artigos mais citados e seminais a respeito do assunto.

Nessa etapa “*Entrepreneurial Bricolage*” foram identificados 49 artigos, sendo o de maior impacto na área, o artigo seminal de Baker e Nelson (2005), seguido por Salunke, Sandeep; Weerawardena, Jay; McColl-Kennedy, Janet R. (2013), Guo, Hai; Su, Zhongfeng; Ahlstrom, David (2016), Ainda, Bacq, Sophie; Ofstein, Laurel F.; Kickul, Jill R.; Gundry, Lisa K. (2015) e, Davidsson, Per; Baker, Ted; Senyard, Julienne Marie (2017).

Em relação ao assunto Crise e Covid, sem aplicar mais filtros, é possível encontrar 9.491 artigos, destes sendo apenas 441 na área de economia, que é o mais próximo de administração publicando sobre o assunto. Desses 441, foram lidos para utilizar neste artigo os seis mais citados com mais de 19 citações, dos quais dois foram excluídos por tratar especificamente da economia agrícola. Dos quatro artigos restantes os autores que se destacam são: Blundell, Richard; Costa Dias, Monica; Joyce, Robert; Xu, Xiaowei (2020); Hepburn, Cameron; O’Callaghan, Brian; Stern, Nicholas; Stiglitz, Joseph; Zenghelis, Dimitri (2020); Adams-Prassl, Abi; Boneva, Teodora; Golin, Marta; Rauh, Christopher (2020); e Del Boca, Daniela; Oggero, Noemi; Profeta, Paola; Rossi, Mariacristina (2020).

A busca na base *Web of Science* trouxe como resultados artigos internacionais. Porém para contextualizar a crise a nível de Brasil foi realizada uma busca das palavras-chave “*crisis and Covid*” na base de dados *Scielo*, filtrando pelos periódicos de gestão, negócios e administração, que trouxe 11 resultados, na Revista de Administração Pública e Revista de Administração Contemporânea. Desses 11 artigos, seis se apresentam em inglês e cinco em português, estes artigos foram utilizados para demonstrar o contexto em que este artigo se encontra.

Após esse levantamento teórico verifica-se ainda uma carência em artigos que falem sobre a crise e o empreendedorismo, visto que esses artigos têm em seus assuntos principais questões de administração pública e política, e não agregaram ao contexto estudado.

Em paralelo a este levantamento, foram realizadas entrevistas com 08 empreendedores que iniciaram seus negócios por oportunidade e já estavam estabelecidos em 2019, antes do início da crise de Covid-19, e que utilizaram, mesmo sem conhecer, os pilares da bricolagem empreendedora como fatores decisivos para sobreviver e em alguns casos até mesmo prosperar em meio à crise, a serem analisados utilizando a metodologia de estudo de casos múltiplos por permitir comparações entre os objetos estudados, revelando assim as convergências e divergências entre eles, por meio de análise inter e intra casos, segundo as recomendações de Eisenhardt (1989) e Yin (2005).

O grupo de empreendedores entrevistados foram escolhidos por conveniência, se tratando de 08 empreendedores que fazem parte de um *network* colaborativo via grupo de WhatsApp. Esses empreendedores encontram-se no estágio de empreendedores estabelecidos conforme conceituado pelo *Global Entrepreneurship Monitor GEM* (2019) (acima de 42 meses) e estavam em operação em 2019.

Considerando o contexto vivenciado em relação à pandemia de COVID-19, os dados foram coletados por entrevistas remotas via *WhatsApp* por meio de entrevista aberta, para que fosse possível a coleta do máximo de informações de maneira espontânea por parte dos entrevistados.

O objetivo das entrevistas foi identificar quais as dimensões da bricolagem empreendedora têm sido utilizadas por esses empreendimentos como auxílio para sobreviver nesse momento de crise, nesse sentido, foi solicitado aos entrevistados que enviassem um áudio contando um pouco da sua história como empreendedor e como fez para fazer com que a sua empresa, que já estava em operação no início da pandemia, não fechasse e em alguns casos até prosperasse.

Para a análise dos resultados será utilizada a visão interpretativista proposta por Gioia et al. (2012), de modo que após realizar o levantamento das informações teóricas e das entrevistas, seja possível, por meio de critérios a serem apresentados nos resultados e discussão e categorização e análise intra e inter casos, a interpretação desses dados de modo a trazer informações que agreguem tanto às pesquisas em empreendedorismo como aos empreendedores.

#### 4. Análise e discussão dos resultados

Considerando o contexto atual de crise, devido à pandemia de Covid-19, os empreendimentos têm duas opções, parar ou continuar.

Dar continuidade a um negócio nem sempre é fácil, visto que cerca de um quarto das unidades locais nascidas em 2008 sobreviveram após 10 anos, e, após cinco anos do nascimento, quase metade (47,5%) sobreviveu (IBGE, 2018), antes da crise de COVID-19.

As empresas que compõem esse estudo de casos múltiplos, são empresas com a média de 7 anos de operação, que são apresentadas no quadro 01, descrita pelo GEM como empresas estabelecidas. São empresas que atuam em setores diversos, tendo em comum que todas elas atuam de alguma maneira no setor de serviços e que tiveram comportamento relacionado com o conceito de bricolagem empreendedora.

**Tabela 01**  
 Caracterização dos casos

Tempo de mercado (em anos)	Setor de atividade	Atividades	Classificação
9	Comércio e Serviço	Presentes personalizados	E1
19	Indústria, Comércio e Serviço	Fabricação e venda de lingerie	E2
		Projetos de infraestrutura urbana principalmente na área de drenagem.	E3
4	Serviço	Empresa Social educação comunicação e desenvolvimento	E4
5	Comércio e Serviço	Souvenirs / Personalizados	E5
6	Indústria, Comércio e Serviço	Semi jóias, e semi jóias personalizadas	E6

7	Comércio e Serviço	Venda e manutenção de instrumentos musicais	E7
8	Serviço	Empresa social (alimentação e renda)	E8

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores

Foi realizada uma análise específica de cada uma das 08 empresas relacionando-as com o conceito de bricolagem.

Nas entrevistas se permitiu que os proprietários e CEO das empresas contassem um pouco sobre como foi o enfrentamento a esse momento de pandemia pela empresa e de maneira livre o entrevistado falou as características comportamentais adotadas para que, sem identificar ao entrevistado o conceito de bricolagem, pudéssemos identificar comportamentos *bricolleures* espontâneos.

Ao longo das entrevistas foram identificadas três dimensões da bricolagem empreendedora como forma de enfrentamento da crise causada pelo COVID-19, sendo elas virar-se com o que tem em mãos - “*making do*”, rejeição de limitações e conversão do uso de recursos. Sendo a aplicação destes detalhadas nos tópicos seguintes.

#### 4.1 Virar-se com o que tem em mãos - “*making do*”

Das 8 entrevistas realizadas 6 (E1, E2, E4, E5, E6, E7) apresentaram de forma explícita a utilização do construto virar-se com o que tem em mãos. As empresas com capacidade de estoque criaram formas de divulgação e venda via whats app e mídias sociais, modelos antes não explorado por elas, dos produtos em estoque chegando a públicos que antes não eram atingidos por eles. Conforme colocado pela proprietária da empresa E6:

[...] Então, a pandemia deu uma balançada grande mesmo, porque a gente já estava confortavelmente tranquilo com o que nós fazíamos. Mas, por outro lado, foi um gatilho aqui para a gente alcançar um público a qual a gente não tinha alcançado ainda, né? Então, por exemplo, hoje, toda a nossa lucratividade está vindo da parte das redes sociais [...].

No que tange as empresas de serviços, encontraram na inovação de estratégia de prestação de serviços a resposta para alcançar seus clientes:

[...] eh adaptar-se e inovar nas estratégias para aplicação dos treinamentos, através do ensino híbrido, que é o presencial mais o ensino remoto [...]. (Classificação E4)

[...] Execução de manutenções em instrumentos, inicialmente apenas cordas e depois aprendendo com vídeos a fazer outras manutenções de caixas de som por exemplo [...]. (Classificação E7)

Em ambos os casos os empreendedores utilizaram dos produtos, serviços e conhecimentos que já tinham em mãos para dar continuidade a suas empresas, mudaram a estratégia de chegar à demanda de seus clientes.

## 4.2 Rejeição de limitações

Junto com a pandemia gerada pelo COVID-19 inúmeras limitações foram impostas ao comércio como um todo, sendo muitas delas impostas por questões sanitárias, além da dificuldade que se passou a ter para conseguir insumos e matéria prima.

Setores da atividade passaram a ser fechados e as empresas continuaram a ter fornecedores e empréstimos para pagar, passaram a fazer negociações de modo a postergar os pagamentos para poder continuar com capital de giro, assim como o declarado pelo representante da empresa E1.

[...] a partir do segundo semestre, as coisas melhoraram um pouco pra gente, tanto é que a gente conseguiu ainda fechar o ano de dois mil e vinte de cinco por cento com relação a dois mil e dezenove. Esse começo de dois mil e vinte e um tá um pouco complicado, né? Esses cinco primeiros meses, assim, eu só tô conseguindo cumprir as despesas do ateliê de ouro sacrificando um pouco do meu pró-labore. Né? Mas eu acredito que a partir de junho, quando eu retomar as formaturas, devem melhorar como aconteceu no passado [...].

A empresa E1, além de sobreviver ao momento de crise, teve um aumento de faturamento, assim como a empresa E3, que com uma nova realidade a população teve que buscar adequações de espaços impulsionando a construção civil, conforme colocado pelo empreendedor E3:

[...] na verdade eh de lá pra cá a empresa cresceu graças a Deus, a engenharia, por incrível que pareça estava na contramão aí da pandemia, né? Então [...].

A ausência de conhecimento nas quanto a utilização de meios digitais para venda se mostrou um grande obstáculo a ser superado pela maior parte dos entrevistados, embora reconheçam os ganhos advindos das novas competências adquiridas:

[...] A nossa visualização foi muito maior. Só que era difícil, né? No começo, porque ainda não quer essa prática, essa experiência, uma venda, tínhamos o papel de mãe, de dona de casa, né? Então, quem se dividiu todo o tempo e quando a gente parava pra começar a fazer um vídeo ou mesmo tirar uma foto, requer muito, muito, muito, pega muito tempo nosso porquê você tem que fazer a peça ficar perfeita, a cliente tem que conseguir ver os detalhes da peça [...]. (Classificação E6)

A rejeição de limitações ficou clara em 6 (E1, E3, E4, E6, E7, E8) das 8 entrevistas realizadas. Contudo, fica subentendido que a partir do momento em que os empreendedores não desistiram do seu empreendimento mesmo com a crise utilizou-se do construto.

### 4.3 Conversão do uso de recursos

Em duas das empresas abordadas não se identificou a conversão de recursos, E1 e E8. Nas demais eles não só foram identificados como também se mostraram fator relevante para a sobrevivência do negócio, onde o carro da família passou a ser utilizado para delivery e o material de personalização de brindes em personalização de máscaras protetoras. Conforme explicitado abaixo:

[...] Aí a gente teve que se adaptar pra entrega, né? Peguei o carrinho da minha mãe, ela tem um corsinha vermelho e lá, vamos nós entregar [...]. (Classificação E2)

[...] prejudicou muito nosso trabalho, porque trabalhamos com personalizados, então são através de eventos que conseguimos nos manter, como não pode haver eventos, tivemos que recorrer a outros meios, agregamos ao nosso trabalho durante esse tempo a produção de máscaras personalizadas, esse foi o nosso diferencial [...]. (Classificação E5)

O que era apenas produto virou serviço, incrementando o leque de oportunidades do negócio.

[...] Às vezes alguns clientes querem trocar instrumentos usados em serviços, eu topo, depois reformo o instrumento usado, já serve para me aperfeiçoar para as manutenções e revendo para outros clientes que buscam instrumentos de baixo custo [...]. (Classificação E7)

As redes sociais que antes não eram exploradas se tornaram gatilho de negócio, assim como para inúmeras empresas que entraram para o mundo digital devido a pandemia.

[...] Eh esse sentido da gente entender o quão grande é o potencial das redes sociais. Então, hoje o que eu posso dizer é que o importante foi a gente realmente não desistir, né? E sim seeh a se reinventar, né? Então a gente não desistiu e aprendeu a se reinventar [...]. (Classificação E6)

Em suma foi possível observar que as três dimensões são destacadas nas falas dos respondentes, 7 das 8 empresas apresentam pelo menos duas das dimensões da bricolagem empreendedora em suas falas. Conforme apresentado no quadro 2

**Quadro 2**  
Características Bricoloures observadas

Bricolagem empreendedora								
Pilares	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
“virar-se com o que tem em mãos” <i>“making do</i>	X	X		X	X	X	X	
Rejeição e limitações	X		X	X		X	X	X
Conversão do uso de recursos e Coletâneas de tesouros		X	X	X	X	X	X	

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5. Conclusão

Verificou-se que a bricolagem empreendedora está no dia a dia dos empreendimentos, e, quando se trata do contexto de crise independentemente de haver conhecimento prévio do empreendedor ele utiliza-se das suas dimensões para que possa dar continuidade em seus negócios.

O objetivo desse artigo foi entender como a bricolagem empreendedora ajudou empreendimentos de negócios por oportunidade, que já estavam em operação em 2019, a resistirem à crise de COVID-19, esse objetivo foi alcançado tanto demonstrando o estado da arte das publicações atuais, como mostrando que na prática, os empreendimentos mesmo sem conhecerem o conceito de bricolagem empreendedora, a utilizam sim em seu dia a dia, inclusive como ferramental para conseguir sobreviver em momentos de crise como o vivenciado nos últimos anos.

Em se tratando de uma pandemia, rejeitar as limitações impostas pelo ambiente utilizando dos meios que se tinha em mãos além da conversão dos recursos não só garantiu a sobrevivência dos empreendedores entrevistados como também fez com que alguns descobrissem novas formas de empreender e lucrar em seus negócios.

A contribuição desse artigo é mostrar que os pequenos empreendimentos são público viável para a pesquisa em bricolagem empreendedora e a sugestão para estudos futuros é a apropriação e profundidade em estudos relacionados a bricolagem com os pequenos empreendedores

## REFERÊNCIAS

Bandura, A. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. *Englewood Cliffs, N.J.*: Prentice Hall. 1986.

Bacq, S., Ofstein, L. F., Kickul, J. R., & Gundry, L. K. (2015). Bricolage in Social Entrepreneurship: How Creative Resource Mobilization Fosters Greater Social Impact. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 16(4), 283–289.  
<https://doi.org/10.5367/ije.2015.0198>.

Blundell, R., Costa Dias, M., Joyce, R. and Xu, X. (2020), COVID-19 and Inequalities\*. *Fiscal Studies*, 41: 291-319. <https://doi.org/10.1111/1475-5890.12232>

Creswell, J. W. (2014). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 4th ed. *Thousand Oaks, California*: SAGE Publications.

Daniela Del Boca & Noemi Oggero & Paola Profeta & Maria Cristina Rossi, 2020. "Women's Work, Housework and Childcare, before and during Covid-19," *CESifo Working Paper Series 8403*, CESifo.

Davidsson, P., Baker, T. and Senyard, J.M. (2017), "A measure of entrepreneurial bricolage behavior", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 23 No. 1, pp. 114-135. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2015-0256>

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil: 2019. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores - Curitiba: IBQP, 2020. 200 p.: il.

Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.

Gil, Antonio Carlos, 194- *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

Guo, Hai & Su, Zhongfeng & Ahlstrom, David. (2015). Business model innovation: The effects of exploratory orientation, opportunity recognition, and entrepreneurial bricolage in an emerging economy. *Asia Pacific Journal of Management*. 33. 10.1007/s10490-015-9428-x.

IBGE. Características adicionais do mercado de trabalho 2019. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101743\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101743_informativo.pdf). Acesso em 21 mai. 2021.

IBGE. Indicadores IBGE Trimestre Móvel OUT. - DEZ. 2020. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3086/pnacm\\_2020\\_dez.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3086/pnacm_2020_dez.pdf). Acesso em 21 mai. 2021.

IBQP-Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade. Empreendedorismo no Brasil – 2019: Relatório Executivo. Disponível em: <https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20Ono%20Brasil%202019.pdf>. Acesso em 21 mai. 2021.

Ministério da Saúde do Brasil. BOLETIM EPIDEMIOLÓGICO ESPECIAL Doença pelo Coronavírus COVID-19. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt->



[br/media/pdf/2021/maio/13/boletim\\_epidemiologico\\_covid\\_62-final\\_13maio.pdf](https://br/media/pdf/2021/maio/13/boletim_epidemiologico_covid_62-final_13maio.pdf). Acesso em 15. mai. 2021.

NELSON, R.,; LIMA, E. (2019). Effectuations, social bricolage and causation in the response to a natural disaster. *Journal of Small Business Economics*. Publicação on-line antecipada. doi:10.1007/s11187-019-00150-z

Salunke, Sandeep & Weerawardena, Jay & McColl-Kennedy, Janet. (2013). Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms. *Journal of Business Research*. 66. 1085–1097. 10.1016/j.jbusres.2012.03.005.

Smart, D.T. and Conant, J.S. (1994) Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance. *Journal of Applied Business Research*, 10, 28-38. <https://doi.org/10.19030/jabr.v10i3.5921>

Santos, Laís Silveira. (2020). Dilemas morais da gestão pública brasileira no enfrentamento da pandemia do novo coronavírus. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 909-922. Epub August 28, 2020. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200219>.

Schaefer, Bruno Marques, Resende, Roberta Carnelos, Eptácio, Sara de Sousa Fernandes, & Aleixo, Mariah Torres. (2020). Ações governamentais contra o novo coronavírus: evidências dos estados brasileiros. *Revista de Administração Pública*, 54(5), 1429-1445. Epub 02 de noviembre de 2020. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200503>

Baker, Ted & Nelson, Reed. (2005). Creating Something From Nothing: Resource Construction Through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*. 50. 329-366. 10.2189/asqu.2005.50.3.329.

Lévi-Strauss, C. 1967 *The Savage Mind*. Chicago: University of Chicago Press.