

**COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E CAPACIDADE DE RECUPERAÇÃO DE
MPMEs DURANTE A COVID-19: UMA ANÁLISE DAS ABORDAGENS
CAUSATION E EFFECTUATION**

*ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR AND RECOVERY CAPACITY OF MSMEs DURING
COVID-19: AN ANALYSIS OF CAUSATION AND EFFECTUATION APPROACHES*

CLAUDIA MARIA DA SILVA BEZERRA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

HEIDY RODRIGUEZ RAMOS
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

EUDES VITOR BEZERRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO - UFMA

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) - Bolsa de Produtividade em Pesquisa.

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E CAPACIDADE DE RECUPERAÇÃO DE MPMEs DURANTE A COVID-19: UMA ANÁLISE DAS ABORDAGENS CAUSATION E EFFECTUATION

Objetivo do estudo

Identificar os comportamentos empreendedores (CE) mais prevalentes em MPMEs durante a COVID-19. Adicionalmente, buscou-se analisar se os empreendedores se inclinaram mais para as abordagens de Causation ou Effectuation para enfrentar os desafios impostos pela crise e impulsionar a recuperação de seus negócios.

Relevância/originalidade

A compreensão dos fatores que influenciam a capacidade de recuperação dos empreendedores frente a adversidades, especialmente como as surgidas com a COVID-19, são de interesse tanto de pesquisadores quanto de formuladores de políticas públicas, preocupados em melhorar a resiliência das economias locais.

Metodologia/abordagem

Pesquisa qualitativa com empreendedores de MPMEs nas cidades de São Paulo e São Luís. A coleta de dados compreendeu um questionário online seguido por entrevistas com roteiro semiestruturado. A análise de conteúdo conduzida com auxílio do Atlas.ti.

Principais resultados

Os empreendedores demonstraram cinco principais características do CE durante a pandemia: confiança, resiliência, proatividade, inovação e autodeterminação. Embora a maioria tenha sido classificado como effectuation (60,42%), muitos adotaram abordagens simultâneas, já que aplicaram elementos de ambas em suas estratégias.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo contribui para a compreensão do CE em adversidades, destacando as características mais relevantes para a recuperação dos negócios. Além disso, investiga a interação entre as abordagens causation e effectuation no enfrentamento da crise, fornecendo insights sobre sua coexistência e aplicabilidade.

Contribuições sociais/para a gestão

Os resultados orientam gestores e empreendedores na identificação de CE eficazes em adversidades, permitindo adaptação estratégica diante de incertezas e a exploração de oportunidades, promovendo gestão eficiente em situações adversas.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Comportamento Empreendedor, Situações Adversas, Causation, Effectuation

ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR AND RECOVERY CAPACITY OF MSMEs DURING COVID-19: AN ANALYSIS OF CAUSATION AND EFFECTUATION APPROACHES

Study purpose

Identify the most prevalent entrepreneurial behaviors (EC) in MSMEs during COVID-19. Additionally, we sought to analyze whether entrepreneurs were more inclined towards the Causation or Effectuation approaches to face the challenges posed by the crisis and boost the recovery of their businesses.

Relevance / originality

Understanding the factors that influence entrepreneurs' ability to recover in the face of adversity, especially those arising with COVID-19, are of interest to both researchers and public policy makers, concerned with improving the resilience of local economies.

Methodology / approach

Qualitative research with MSME entrepreneurs in the cities of São Paulo and São Luís. Data collection comprised an online questionnaire followed by interviews with a semi-structured script. Content analysis conducted with the help of Atlas.ti.

Main results

Entrepreneurs demonstrated five key EC characteristics during the pandemic: confidence, resilience, proactivity, innovation, and self-determination. Although most were classified as effectuation (60.42%), many adopted simultaneous approaches, as they applied elements of both in their strategies.

Theoretical / methodological contributions

The study contributes to the understanding of EC in adversity, highlighting the most relevant characteristics for business recovery. In addition, it investigates the interaction between the causation and effectuation approaches in coping with the crisis, providing insights into their coexistence and applicability.

Social / management contributions

The results guide managers and entrepreneurs in identifying effective ECs in adversity, allowing strategic adaptation in the face of uncertainties and the exploration of opportunities, promoting efficient management in adverse situations.

Keywords: Entrepreneurship, Entrepreneurial Behaviors, Adverse Situations, Causation, Effectuation

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E CAPACIDADE DE RECUPERAÇÃO DE MPMEs DURANTE A COVID-19: UMA ANÁLISE DAS ABORDAGENS CAUSATION E EFFECTUATION

1 Introdução

Em 2020 o mundo passou por uma pandemia global que afetou drasticamente a economia na maioria dos países. Diante dessa situação sem precedentes, a pandemia da COVID-19, exigiu soluções criativas para garantir a sobrevivência, manutenção, recuperação e desenvolvimento das organizações (Krishnan et al., 2022; OCDE, 2020). Especialmente as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), foram fortemente afetadas pelos impactos da COVID-19 (Cowling et al., 2020; Fabeil et al., 2020).

As MPMEs desempenham um papel fundamental no contexto social e econômico, representando cerca de 50% dos empregos e aproximadamente, 90% dos negócios em todo o mundo (Llave, 2019). No Brasil, essas empresas contribuíram com cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2019 e empregaram cerca de 15,6 milhões de pessoas (IBGE, 2020). Além disso, estas empresas são reconhecidas por sua capacidade de explorar novas oportunidades devido ao seu tamanho e flexibilidade (Shepherd & Williams, 2019). Embora sejam consideradas motores do desenvolvimento econômico (Llave, 2019), elas também são mais vulneráveis, devido às suas reservas de capital menores, níveis de produtividade reduzidos e menor quantidade de ativos (OCDE, 2020). Essa fragilidade muitas vezes as impede de resistir às adversidades de uma pandemia (Cowling et al., 2020; Fabeil et al., 2020).

Em situações adversas como a COVID-19, uma série de incertezas de diversas origens (saúde, social, mercado, econômica, financeira) tornam-se evidentes, o que demanda empreendedorismo e liderança robusta para enfrentar as mudanças necessárias para a manutenção, sobrevivência e recuperação dos negócios (Cowling et al., 2020; Harima, 2022). Os empreendedores são considerados agentes de mudança e, por definição, muitos prosperam em situações de risco e incerteza, principalmente durante adversidades (Krishnan et al., 2022). Frequentemente, esses indivíduos enxergam oportunidades onde outros veem caos, o que é especialmente aplicável em ambientes caracterizados por incertezas, mudanças e escassez de recursos (Bezerra & Ramos, 2021; Branicki et al., 2018; Welter & Smallbone, 2011).

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

O CE constantemente é associado à proatividade, autonomia, adaptabilidade, flexibilidade, perseverança e especialmente resiliência. Indivíduos com essas características, não somente se adaptam e acomodam, mas, frequentemente, envolvem-se com possibilidades e oportunidades emergentes (Asemokha et al., 2019; Bezerra et al., 2023; Bird et al., 2012; Covin & Slevin, 1990; Gartner et al., 2010).

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

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

Diante deste cenário a questão de pesquisa que orienta este estudo é: Quais comportamentos empreendedores foram mais evidentes nos empreendedores de MPMEs durante a pandemia da COVID-19? Além disso, os empreendedores se apoiaram mais nas abordagens de *causation* (planejamento) ou *effectuation* (não preditivas) para se recuperar da crise? Para responder estes questionamentos, o objetivo foi identificar os comportamentos empreendedores mais prevalentes em MPMEs durante a COVID-19. Adicionalmente, buscou-se analisar se os empreendedores se inclinaram mais para as abordagens de *causation* ou *effectuation* para enfrentar os desafios impostos pela crise e impulsionar a recuperação de seus negócios.

Assim, uma pesquisa qualitativa, de abordagem exploratória e descritiva, com empreendedores de MPMEs nas cidades de São Paulo (SP) e São Luís (SLZ) foi realizada. O estudo empírico foi conduzido em dois estágios: questionário *on-line* (*Google Forms*) sobre perfil do empreendedor e empresa; entrevistas com roteiro semiestruturado sobre comportamento empreendedor nas abordagens *causation* e *effectuation* (Sarasvathy, 2001a, 2001b) e capacidade de recuperação durante a crise. A análise de conteúdo realizada com apoio do *software* Atlas.ti.

2. Referencial Teórico

2.1 Comportamento Empreendedor e as abordagens *causation* e *effectuation*

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

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

Dentre as abordagens que estudam o empreendedor e seus comportamentos, está a teoria *causation* e *effectuation*, desenvolvida por Sarasvathy (2001a; 2001b; 2008), que descreve duas abordagens distintas. A *causation* é consistente com as estratégias deliberadas (planejadas) no reconhecimento de oportunidades e desenvolvimento de planos de negócios. Para a autora,

nesta abordagem, o empreendedor escolhe os efeitos usando os meios específicos, enquanto os processos da *effectuation* são mais consistentes com as estratégias emergentes, envolvendo alternativas baseadas na disponibilidade de perdas, flexibilidade e experimentação, e consistem em escolher meios para criar efeitos particulares (Chandler et al., 2011).

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

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

Embora as abordagens de *causation* e *effectuation* pareçam opostas, Sarasvathy (2001a, p. 245) destaca que ambas “fazem parte do raciocínio humano e podem ocorrer de forma simultânea”. Durante o processo empreendedor, ambas podem estar presentes e funcionarem de forma complementar, podendo o empreendedor transitar entre as duas abordagens (Fisher, 2012; Reymen et al., 2015; Sarasvathy, 2001a; Smolka et al., 2018).

2.2 Capacidade de Recuperação

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

A pandemia ameaçou a capacidade das organizações de conduzirem suas atividades, em especial devido às políticas sociais introduzidas como o teletrabalho e o distanciamento social (Ratten, 2020). Os choques causados por adversidades como a pandemia interrompem e destroem estruturas de produção existentes (Cowling et al., 2020; Kuckertz et al., 2020). A recuperação bem-sucedida das organizações requer a identificação de novas oportunidades e caminhos para o desenvolvimento e crescimento dos empreendimentos. Um fator chave nesse processo de recuperação é a capacidade de o empreendedor explorar oportunidades e criar novos negócios (Bishop, 2019).

Regiões caracterizadas por uma forte cultura empreendedora, com indivíduos empreendedores exibindo comportamentos como proatividade, autonomia, inovação e características como: flexibilidade, perseverança, e, especialmente, resiliência, podem

apresentar melhores condições para se envolver em um processo de recuperação bem sucedido após adversidades (Asemokha et al., 2019; Cowling et al., 2020; Welter & Smallbone, 2011).

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

A resiliência também é compreendida como um processo dinâmico para enfrentar incertezas (Sutcliffe & Vogus, 2003). Por esse ângulo, a resiliência é interpretada como um sistema comportamental em que uma entidade (indivíduo, unidade ou organização) interpreta e responde a novos desafios a partir de atitudes, sentimentos, expectativas, cujas possibilidades de respostas são derivadas de experiências anteriores, como, por exemplo, adaptação (Sutcliffe & Vogus, 2003). Para alguns autores, a resiliência pode ser um comportamento aprendido e desenvolvido ao longo do tempo (De Vries & Shields, 2006). Além de ser constantemente identificada como uma característica desejável para empresas que buscam se recuperar e se adaptar frente a choques exógenos, crises ou outras situações adversas (Linnenluecke & Griffiths, 2015; Sutcliffe & Vogus, 2003).

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

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

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

3 Procedimentos Metodológicos

Uma pesquisa qualitativa com abordagem exploratória de caráter descritivo foi desenvolvida por meio de um estudo empírico realizado em duas etapas, combinando as respostas do questionário no *Google Forms* às entrevistas com roteiro semiestruturado. Ambos os instrumentos foram validados por três especialistas em empreendedorismo, visando garantir a qualidade metodológica e a efetividade da pesquisa (Ollaik & Ziller, 2012). Após a validação, um pré-teste foi conduzido com dois empreendedores para verificar possíveis ajustes necessários nos instrumentos de coleta, minimizando erros e identificando falhas ou dificuldades na compreensão das questões (Manzato & Santos, 2012).

Na primeira etapa, a aplicação de um formulário no *Google Forms*, visou coletar informações relevantes sobre dados sociodemográficos e econômicos, permitindo a

caracterização do perfil do empreendedor e de sua empresa. Além disso, os entrevistados foram convidados a assinalar cinco características do CE, entre aquelas apresentadas na literatura, com as quais mais se identificavam na administração de seus empreendimentos.

O objetivo desta etapa foi selecionar os participantes qualificados para a segunda fase da pesquisa, considerando os seguintes critérios: empreendedores que possuíam um empreendimento há pelo menos seis meses antes da pandemia da COVID-19 e que continuam operando até o momento da pesquisa; e empreendedores que tinham um empreendimento há pelo menos seis meses antes da pandemia, mas não resistiram aos efeitos da crise e encerraram suas atividades. Além disso, os empreendimentos deveriam estar localizados nas cidades de São Paulo (SP) e/ou São Luís (SLZ).

A escolha por estas cidades se deu em função do acesso dos pesquisadores aos empreendedores das duas cidades, de que ambas se autointitularam capitais nacionais da vacinação contra a COVID-19 e por existirem diferenças expressivas entre elas. São Paulo situada na Região Sudeste, é a maior capital do Brasil e o estado ocupa a segunda posição no Ranking de Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) brasileiro e São Luís capital do estado do Maranhão situado na Região Nordeste do país, ocupa a 25^a posição no ranking de IDH desenvolvido pelo Atlas de Desenvolvimento Humano das Regiões Metropolitanas com dados do Censo Demográfico (IBGE) de 1991, 2000 e 2010.

Na segunda etapa, os respondentes que concordaram em conceder entrevista *on-line* foram contatados. Segundo Creswell (2014), entrevistas são valiosas para coletar informações históricas e direcionar questionamentos em pesquisas qualitativas no empreendedorismo (Javadian et al., 2020). Foi elaborado um roteiro semiestruturado com base em pesquisas anteriores (Chandler et al., 2011; Corey & Deitch, 2011; Doern, 2016; Faia et al., 2014; Maglakelidze & Erkomaishvili, 2021; Ratten, 2021; Sobaih et al., 2021), permitindo a emergência de dados não previstos na pesquisa ou sugeridos pela literatura (Javadian et al., 2020). Nesta fase, 48 empreendedores foram entrevistados via *Google Meet* e *Zoom* de fevereiro a abril de 2022, com duração média de 30 minutos. Consentiram via Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), virtual. As entrevistas foram gravadas e transcritas usando oCam e o *Transkriptor*. A abordagem semiestruturada permitiu respostas espontâneas e investigação de aspectos afetivos e valorativos (Creswell, 2014).

O público-alvo foi alcançado por meio de mídias sociais (Facebook, Instagram e LinkedIn). Um flyer digital foi postado nas redes dos pesquisadores, convidando empreendedores que possuíam negócios ao menos 6 meses antes da pandemia para participar, respondendo um formulário do Google. O processo começou com auto-seleção, onde aqueles que se identificavam no perfil acessavam o formulário livremente. Em seguida, utilizou-se a seleção por bola de neve: aqueles que aceitaram fazer entrevistas após responderem o formulário foram solicitados a indicar outros empreendedores para a amostra. Entre os respondentes, empreendedores de escritórios de contabilidade nas duas cidades (SP e SLZ) indicaram clientes para a pesquisa, a pedido da pesquisadora.

Para garantir confiabilidade e validade, a pesquisa empregou análise de conteúdo manual, seguindo as etapas de organização, codificação, categorização, tratamento, inferência e interpretação dos dados (Bardin, 2011). As entrevistas foram codificadas com auxílio do software Atlas.ti. Dos 68 formulários respondidos, 48 empreendedores concederam entrevistas. As respostas do questionário foram analisadas em uma planilha no Excel. Na segunda etapa, as transcrições foram inseridas no Atlas.ti e tratadas de acordo com as categorias predefinidas (Bardin, 2016; Flores, 1994b). A abordagem interpretativista foi adotada para compreender as percepções subjetivas do CE dos entrevistados e quais abordagens (*causation* ou *effectuation*) eles adotaram predominantemente na recuperação da crise pandêmica (Hudson & Ozanne, 1988).

4 Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Comportamento empreendedor de MPMEs durante a COVID-19

Os respondentes foram convidados a assinalar no formulário do *Google* as cinco principais características do CE, com as quais eles mais se identificavam para administrar seu negócio (Figura 1).

Figura 1 - Características do Comportamento Empreendedor assinaladas



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Além disso, na entrevista, os respondentes foram convidados a classificar em ordem de importância, de 1 a 5, as cinco principais características do CE (Tabela 1).

Tabela 1. Ordem de relevância das características do Comportamento Empreendedor

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

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os resultados da pesquisa permitiram estabelecer um conceito de CE com as cinco principais características classificadas pelos respondentes, que foram respectivamente: confiança, resiliência, proatividade, inovação e autodeterminação. Os achados desta pesquisa são parcialmente congruentes com as características destacadas por Asemokha et al. (2019); Covin e Slevin (1990); Dess et al. (2003), exceto em relação à busca por oportunidades que, embora 44% dos entrevistados a tenham marcado como uma das características do CE que mais se identificavam para administrar seus negócios, apenas dois entrevistados a consideraram

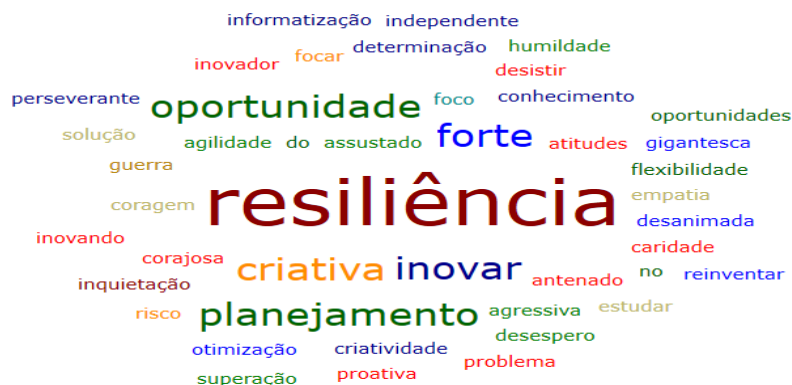
como a mais importante com 24 citações no geral; e assunção de riscos, citada por apenas 12% dos respondentes e apenas um entrevistado a classificou como característica mais importante com 6 citações no geral.

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

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

Os empreendedores foram questionados se acreditavam que a pandemia da COVID-19 havia impulsionado alguma ação específica em seu CE e o que havia mudado no comportamento deles como empreendedores, com a pandemia. Uma nuvem de palavras foi criada com o *software* Atlas.ti, a partir das respostas obtidas conforme Figura 2.

Figura 2. Mudanças no comportamento empreendedor relatadas pelos entrevistados



Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do Atlas.ti

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

Alguns empreendedores relataram terem mudado traços de sua personalidade de cunho emocionais, como: solidariedade, empatia e perseverança. Estes resultados são congruentes com a pesquisa de Genet e Siemer (2011) que destacam que capacidade de recuperação está relacionada à resiliência, que pode ser compreendida como um traço de personalidade que reflete flexibilidade para adaptação a eventos de cunho emocionais. Além disso, Ayala e Manzano (2014) e Fisher et al. (2016) sugerem em suas pesquisas que um indivíduo resiliente

costuma ser engenhoso, robusto, otimista, perseverante e com alta motivação e que tais características podem influenciar sua capacidade de recuperação.

Muitas foram as mudanças de comportamento destacadas pelos empreendedores, que emergiram da análise realizada com o Atlas.ti. Os empreendedores relataram se sentirem mais fortes após a crise, mais criativos e inovativos, propensos a buscar oportunidades em meio ao caos (Branicki et al., 2018; Welter & Smallbone, 2011). Outros destacaram a importância de buscar conhecimento e aprendizagem para lidar com situações adversas futuras e terem adotado um comportamento mais planejador depois da crise (Bishop, 2019).

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

4.2 Comportamento Empreendedor na abordagem *causation* e *effectuation*

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

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

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

Além disso, os empreendedores foram questionados se durante a crise da COVID-19 conseguiram organizar e implementar processos de controle para se certificarem sobre o cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos e se esses processos foram diferentes daqueles elaborados quando decidiram empreender:

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

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

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

Com base nas respostas obtidas, os empreendedores que possuíam um plano de negócios em suas empresas, buscaram auxílio técnico para elaborá-lo ou conseguiram implementar instrumentos de controles e predição foram classificados como empreendedores com abordagem “*causation*” (Chandler et al., 2011; Sarasvathy, 2001a).

Na análise realizada, constatou-se que 39,58% dos entrevistados foram classificados como empreendedores “*causation*”, pois responderam positivamente à maioria das questões relacionadas a esse aspecto durante a entrevista. Os demais (60,42%) foram classificados como empreendedores com abordagem “*effectuation*”, pois relataram não ter adotado nenhum tipo de planejamento durante a pandemia. Esses empreendedores agiram de forma reativa, conforme as circunstâncias surgiam, sem qualquer pretensão preditiva (Chandler et al., 2011; Sarasvathy, 2001a, 2001b; Smolka et al., 2018).

Poucos empreendedores buscaram auxílio técnico durante a crise. A maioria dos entrevistados que mencionaram ter buscado apoio externo profissional, relataram que recorreram a escritórios de contabilidade, especialmente, para acessar às políticas governamentais e informações relacionadas às restrições de movimento. Garcia (2021) constatou em seu estudo que os escritórios de contabilidade foram amplamente procurados durante a pandemia e que a maior parte das empresas extintas durante esse período, não possuíam acompanhamento recorrente de seus contadores e que os escritórios de contabilidade buscaram soluções para a continuação das atividades empresariais de seus clientes.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Em situação oposta, alguns respondentes indicaram não terem sido tão cautelosos nesse sentido e realizaram investimentos, pois identificaram oportunidades em meio à crise (Branicki et al., 2018; Welter & Smallbone, 2011), e apostaram nelas:

“(...) O problema para um, se tornou oportunidade pra gente. Mas a gente não parou pra verificar essa questão. Entendeu? Um cuidado, né? Pra isso, entendeu? A gente sabia que, na verdade, seria uma oportunidade de aumentar mais ainda, né? É a questão do lucro, mas a gente não teve esse cuidado, não.” (E19.SLZ)

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

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

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

Nesta pesquisa, os empreendedores foram questionados se haviam realizado acordos com clientes, fornecedores ou outras pessoas e organizações para reduzir as chances de seu negócio dar errado durante a pandemia. Nesse sentido, 91,66% dos entrevistados relataram ter feito algum tipo de acordo com fornecedores, clientes ou outras empresas.

“Sim, com as pessoas que estavam nos devendo, com os restaurantes. Alguns, a gente pediu os produtos de volta, que a gente tinha acabado de entregar, outros a gente fez parcelamentos maiores pra ser cumpridos os pagamentos, com empresas que a gente conseguiu fazer parcerias novas pra que dessem

benefícios pra funcionários, né? Ah, a gente conseguiu com confrarias, eventos *on-line*, é, a gente fez bastante.”(E15.SP)

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

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

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

Nesta pesquisa, o empreendedor era instado a refletir se ele havia conseguido ser flexível e adaptar seus recursos. Boa parte dos entrevistados relataram que precisaram ser muito flexíveis durante a crise, especialmente costurando acordos, reduzindo despesas, negociando com colaboradores, adaptando os recursos disponíveis às necessidades do momento da crise. Outros relataram que conseguiram aproveitar algumas oportunidades e transformar “o limão em limonada”:

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

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

“Sim, consegui tirar algumas vantagens, principalmente nas *lives*. Nós tivemos muitos seguidores..” (E8.SP)

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

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

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

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

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

“o empresário tem que ter flexibilidade pra se adequar, é, as situações do cotidiano. Com a pandemia, esse conceito de flexibilidade ganhou muito mais importância porque você precisa reagir muito mais rápido.” (E43.SLZ)

As abordagens *causation* e *effectuation* são citadas em algumas pesquisas como abordagens que funcionam em conjunto e não independentes (Fisher, 2012; Reymen et al., 2015; Sarasvathy, 2001a; Smolka et al., 2018). Foi possível evidenciar neste estudo que em determinados momentos da crise, mesmo aqueles empreendedores que na abertura do negócio desenvolveram um planejamento estratégico e elaboraram um plano de negócios formal, em diversas situações, precisaram “dançar conforme a música”:

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

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

Tendo em vista que a tomada de decisão dos empreendedores é baseada em heurísticas e abordagens lógicas, foi possível perceber que para fazer frente às incertezas associadas à crise pandêmica, e impulsionar a capacidade de recuperação de seus empreendimentos, os empreendedores tiveram que adotar diversas estratégias de enfrentamento, apoiando-se nas abordagens *causation* e *effectuation*, consideradas como fundamentais e complementares, embora, algumas vezes, também contraditórias na gestão de empreendimentos (Sarasvathy, 2001a; Smolka et al., 2018).

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

Evidenciou-se que os empreendedores classificados como *effectuation* estão entre a maioria dos que conseguiram ter melhor desempenho financeiro durante a pandemia. De acordo com Sarasvathy (2001a, 2001b), em situações de crise, as estratégias deliberadas podem perder a eficiência em função das incertezas e, nessas situações, as abordagens de *effectuation* tendem a ser mais eficientes. Tendo em vista que na lógica *effectual* o foco está na solução do problema e não em sua predição, os empreendedores tendem mais ao imprevisto e mudam rapidamente de uma estratégia para outra, mais pesquisas podem explorar esse efeito no desempenho financeiro.

Neste estudo, os entrevistados demonstraram CE com ênfase nas características de confiança, resiliência proatividade, inovação e autodeterminação (Asemokha et al., 2019; Kirkley, 2016; Krueger, 2007). De acordo com Anderson et al. (2019), o CE é um precursor causal da estratégia e pode influenciá-la em situações específicas. Isso foi claramente observado durante a pandemia, em que os empreendedores tiveram que ajustar suas estratégias devido às implicações das medidas de mitigação da COVID-19, fatores financeiros e econômicos e o apoio governamental recebido (ou não) (Anderson et al., 2019).

5. Considerações Finais

O objetivo desta pesquisa foi identificar os CE mais prevalentes em MPMEs durante a COVID-19. Adicionalmente, buscou-se analisar se os empreendedores tendiam mais para as abordagens *causation* (planejamento) ou *effectuation* (não preditiva) ao enfrentarem os desafios instaurados pela crise e ao impulsionarem a recuperação de seus negócios. Considerando que a COVID-19 foi um evento extremamente adverso, sua natureza imprevisível enfatizou a importância do CE na identificação de oportunidades e no enfrentamento e recuperação dos impactos da crise.

Foi observado que os empreendedores exibiram cinco características centrais do CE enquanto enfrentavam os desafios impostos pela pandemia: confiança, resiliência, proatividade, inovação e autodeterminação. A resiliência, em particular, foi identificada como um fator crucial para a recuperação após adversidades. Os empreendedores aproveitaram a flexibilidade de suas empresas, alinhada ao CE, para adotar diversas estratégias visando mitigar os impactos negativos e explorar oportunidades emergentes decorrentes da pandemia.

Além disso, as abordagens *causation* e *effectuation* desempenharam papéis significativos na recuperação dos empreendimentos durante esse período desafiador. Observou-se que a tomada de decisão e o CE dos empreendedores foram mais orientados pelas abordagens *effectuations*. Essa tendência é comum em situações desafiadoras, demonstrando a capacidade de adaptação dos empreendedores diante de incertezas. Os empreendedores que adotaram abordagens *causation* mostraram-se mais propensos a buscar auxílio técnico, elaborar planos de negócios sólidos e utilizar instrumentos de controle e predição. Por outro lado, os empreendedores que optaram por abordagens *effectuation* destacaram-se por sua agilidade na adaptação às circunstâncias em constante mudança, buscando oportunidades emergentes e tomando decisões oportunísticas.

Embora a maioria dos empreendedores tenham sido classificados como *effectuation* (60,42%) em contraponto aos *causation* (39,58%), muitos adotaram abordagens simultâneas, mostrando que elas não são mutuamente exclusivas. Conforme foi mencionado pelos empreendedores, em diversas situações, precisaram “dançar conforme a música”. Ficou evidente que as abordagens *causation* e *effectuation* complementaram-se, permitindo que os empreendedores aproveitassem ao máximo tanto os recursos planejados quanto as oportunidades não previstas.

A capacidade de adaptação e flexibilidade proporcionada pela abordagem *effectuation* permitiu aos empreendedores responder de maneira ágil e eficaz aos desafios imprevistos da pandemia, enquanto a abordagem *causation* ofereceu estrutura e direção para lidar com aspectos previsíveis. Portanto, os resultados sugerem que a interação entre essas duas abordagens, em vez de uma abordagem única, pode ter sido a chave para a recuperação bem-sucedida das MPMEs durante a COVID-19. Isso enfatiza a importância de uma abordagem flexível e adaptativa, incorporando tanto o planejamento quanto a ação oportunista, para enfrentar crises e promover a recuperação eficaz dos empreendimentos.

Esta pesquisa apresenta limitações, especialmente em relação ao seu escopo geográfico, restrito às cidades de São Paulo e São Luís, o que não possibilita a generalização dos resultados, destacando a necessidade de investigações mais abrangentes. Por essa razão, estudos em diferentes regiões ou em todo o país podem obter resultados variados devido à diversidade cultural e às distintas formas de apoio governamental em diferentes estados. Além disso, pesquisas quantitativas utilizando escalas desenvolvidas para avaliar os impactos da COVID-19 no CE nas abordagens *causation* e *effectuation* podem ser caminhos valiosos para investigações futuras, proporcionando uma maior generalização dos resultados.

Com este estudo, almeja-se enriquecer e ampliar o entendimento do fenômeno do CE, especialmente no que se refere às abordagens *causation* e *effectuation* na recuperação de MPMEs em cenários desafiadores. Espera-se também oferecer orientações úteis para outros pesquisadores ao planejarem novos estudos. Adicionalmente, como contribuição prática, busca-se identificar os CE mais eficazes em crises e quais abordagens conduziram a melhores resultados durante a pandemia. A expectativa é que este estudo seja benéfico para acadêmicos, gestores e empreendedores, fornecendo *insights* que possam ser aplicados para administrar seus negócios em situações adversas futuras.

Referências

- Anderson, B. S., Eshima, Y., & Hornsby, J. S. (2019). Strategic entrepreneurial behaviors: Construct and scale development. *STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP JOURNAL*, 13(2), 199–220.
- Asemokha, A., Musona, J., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2019). Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(3), 425–453.
- Ayala, J.-C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, 126–135.
- Bezerra, C. M. D. S., & Ramos, H. R. (2021). Comportamento Empreendedor em situações adversas: Uma análise no contexto da pandemia da COVID-19. *XXIV SemeAd 2021*. Seminários em Administração, São Paulo.
- Bezerra, C. M. da S., Ramos, H. R., Shinohara, E. E. R. D., & Nassif, V. M. J. (2023). Entrepreneurial behavior and strategy: A systematic literature review. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 12(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2396>
- Bhamra, R. (2015). *Organisational resilience: Concepts, integration, and practice*. CRC Press.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393.
- Bird, B., Schjoedt, L., & Baum, J. R. (2012). Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement Introduction. *ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE*, 36(5, SI), 889–913.
- Bishop, P. (2019). Knowledge diversity and entrepreneurship following an economic crisis: An empirical study of regional resilience in Great Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 496–515. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541595>
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(7), 1244–1263. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0396>
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375–390.

- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123–135.
- Cowling, M., Brown, R., & Rocha, A. (2020). Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs. *International Small Business Journal-Researching Entrepreneurship*, 38(7), 593–604. <https://doi.org/10.1177/0266242620945102>
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa- Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287–309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002>
- Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal*, 34(3), 276–302.
- Fabeil, N. F., Pazim, K. H., & Langgat, J. (2020). *The Impact of COVID-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: Entrepreneurs' Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy* (SSRN Scholarly Paper 3612830). <https://papers.ssrn.com/abstract=3612830>
- Faia, V. da S., Rosa, M. A. G., & Machado, H. P. V. (2014). Alerta Empreendedor e as abordagens causation e effectuation sobre empreendedorismo. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552014000200006>
- Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. Em *Entrepreneurship Theory And Practice* (Vol. 36, Números 5, SI, p. 1019–1051). WILEY-BLACKWELL.
- Gartner, W. B., Carter, N. M., & Reynolds, P. D. (2010). Entrepreneurial behavior: Firm organizing processes. Em *Handbook of entrepreneurship research* (p. 99–127). Springer.
- Genet, J. J., & Siemer, M. (2011). Flexible control in processing affective and non-affective material predicts individual differences in trait resilience. *Cognition and Emotion*, 25(2), 380–388.
- Graham, L. T. (2007). Permanently failing organizations? Small business recovery after September 11, 2001. *Economic Development Quarterly*, 21(4), 299–314.
- Harima, A. (2022). Transnational migration entrepreneurship during a crisis: Immediate response to challenges and opportunities emerging through the COVID-19 pandemic. *Business and Society Review*, 127(S1), 223–251. <https://doi.org/10.1111/basr.12266>
- Henrekson, M., & Sanandaji, T. (2014). Small business activity does not measure entrepreneurship. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(5), 1760–1765.
- Herbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International small business journal*, 28(1), 43–64.
- IBGE. (2020). *Demografia das Empresas* | IBGE. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9068-demografia-das-empresas.html?=&t=o-que-e>
- Javadian, G., Dobratz, C., Gupta, A., Gupta, V. K., & Martin, J. A. (2020). Qualitative Research in Entrepreneurship Studies: A State-of-Science. *The Journal of Entrepreneurship*, 29(2), 223–258. <https://doi.org/10.1177/0971355720930564>
- Kirkley, W. W. (2016). Entrepreneurial behaviour: The role of values. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 22(3), 290–328.
- Krishnan, C. S. N., Ganesh, L. S., & Rajendran, C. (2022). Entrepreneurial Interventions for crisis management: Lessons from the Covid-19 Pandemic's impact on entrepreneurial ventures. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 72, 102830.
- Krueger, N. F. (2007). What Lies Beneath? The Experiential Essence of Entrepreneurial Thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 123–138.
- Krueger, N. F. Jr. (2007). What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(1), 123–138.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
- Llave, M. R. (2019, janeiro 1). *A Review of Business Intelligence and Analytics in Small and Medium-Sized Enterprises* [Article]. *International Journal of Business Intelligence Research (IJBIR)*.

- www.igi-global.com/article/a-review-of-business-intelligence-and-analytics-in-small-and-medium-sized-enterprises/219341
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Maglakelidze, A., & Erkomaishvili, G. (2021). Challenges of small and medium enterprises during the COVID-19 pandemic: Case of Georgia. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 20–28. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.02](https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.02)
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934–948.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari de Estratégias (Safari Strategy)*. Bookman, Porto Alegre.
- Mora Cortez, R., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125–135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004>
- OCDE. (2020). *Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses—OECD*. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19_SME_Policy_Responses
- Powell, E. E., & Baker, T. (2014). It's What You Make of It: Founder Identity and Enacting Strategic Responses to Adversity. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1406–1433.
- Ratten, V. (2020). Coronavirus and international business: An entrepreneurial ecosystem perspective. *THUNDERBIRD INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW*. <https://doi.org/10.1002/tie.22161>
- Ratten, V. (2021). COVID-19 and public policy and entrepreneurship: Future research directions. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*. <https://doi.org/10.1108/JEPP-12-2020-0102>
- Reymen, I. M., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & Van Burg, E. (2015). Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: A process study of effectuation and causation. *Strategic entrepreneurship journal*, 9(4), 351–379.
- Sarasvathy, S. D. (2001a). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Sarasvathy, S. D. (2001b). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds. *Academy of Management Proceedings*, 2001(1), D1–D6.
- Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 385–406.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Read, S., & Wiltbank, R. (2008). Designing Organizations that Design Environments: Lessons from Entrepreneurial Expertise. *Organization Studies*, 29(3), 331–350.
- 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)
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2019). *Spontaneous venturing: An entrepreneurial approach to alleviating suffering in the aftermath of a disaster*. MIT Press.
- Smolka, K. M., Verheul, I., Burmeister-Lamp, K., & Heugens, P. P. M. A. R. (2018). Get it Together! Synergistic Effects of Causal and Effectual Decision-Making Logics on Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(4), 571–604.
- Sobaih, A. E. E., Elshaer, I., Hasanein, A. M., & Abdelaziz, A. S. (2021). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102824. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102824>
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 94, 110.
- Tartarin, T., Tichindelean, M., & Haaker, T. (2021). Effects of COVID-19 on Business Models in Romania and the Netherlands, A Digitalization Perspective. *Studies in Business and Economics*, 15, 115–131. <https://doi.org/10.2478/sbe-2020-0049>
- Wry, T., & York, J. G. (2017). An identity-based approach to social enterprise. *Academy of Management Review*, 42(3), 437–460.