

## Competências Empreendedoras na Pandemia da Covid-19: Um Estudo com PMES do Varejo de Moda

*Entrepreneurial Skills in The Covid-19 Pandemic: A Study With Fashion Retail SMES*

*Recebido: 06/01/2021 – Aprovado: 01/01/2022 – Publicado: 01/04/2022*  
*Processo de Avaliação: Double Blind Review*

Henrique Pereira da Silva

[henriquesilva.adm@hotmail.com](mailto:henriquesilva.adm@hotmail.com)

Universidade Federal do Ceará, Brasil

<https://orcid.org/0000-0003-1839-6085>

Editinete André da Rocha Garcia

[editinete@ufc.br](mailto:editinete@ufc.br)

Universidade Federal do Ceará, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/9662647347642387>

Augusto César de Aquino Cabral

[cabral@ufc.br](mailto:cabral@ufc.br)

Universidade Federal do Ceará, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/7080799282119351>

### RESUMO

As pandemias afetam direta e indiretamente o funcionamento de diversos setores da economia, e as consequências provenientes desse fenômeno podem ser específicas para cada setor. Alguns são impactados de forma mais negativa, enquanto outros podem até se beneficiar economicamente. Em vista disso, este estudo tem como objetivo investigar as competências empreendedoras dos proprietários de pequenas empresas do varejo de moda em meio à pandemia da COVID-19. Para isso, foi aplicada uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo com oito empreendedores em uma cidade do interior do estado do Ceará. Os resultados indicam que os empreendedores desenvolveram na prática as competências empreendedoras dos grupos de realização e planejamento, bem como as competências empresariais de assertividade e controle emocional e lidar com riscos e dificuldades. A presente pesquisa é relevante, pois contribui para a compreensão acerca do gerenciamento das competências empreendedoras dos

proprietários de PMEs que atuam no varejo de moda, considerando a conjuntura de crise instaurada pela pandemia da COVID-19.

**Palavras-chave:** Competências empreendedoras; Pandemia; Crise; COVID-19; PMEs.

### **ABSTRACT**

*Pandemics directly and indirectly affect the functioning of different sectors of the economy, and the consequences of this phenomenon may be specific to each sector. Some are impacted more negatively, while others may even benefit economically. In view of this fact, this study aims to investigate the entrepreneurial skills of small fashion retail business owners in the midst of the COVID-19 pandemic. For this, qualitative research of descriptive character was applied with eight entrepreneurs in a city in the interior of the state of Ceará. The results indicate that the entrepreneurs have developed in practice the entrepreneurial skills of the realization and planning groups as well as the entrepreneurial skills of assertiveness and emotional control and dealing with risks and difficulties. This research is relevant, as it contributes to the understanding of the management of entrepreneurial competences of the owners of SMEs that work in fashion retail, considering the conjuncture of crisis created by the pandemic of COVID-19.*

**Keywords:** Entrepreneurial skills; Pandemic; Crisis; COVID-19; SMEs.

## **1. INTRODUÇÃO**

A pandemia da COVID-19, declarada em 11 de março de 2020 pela Organização Mundial da Saúde (OMS) suscitou problemas na esfera econômica, política e social, comprometendo o desenvolvimento dos sistemas financeiros globais. O impacto econômico da COVID-19 no mundo tornou-se perceptível a partir da intensificação de medidas restritivas que foram adotadas por diversos países que tiveram que se submeter a uma série de bloqueios rígidos que interromperam as cadeias de produção industrial em escala global (JONES; BROWN; PALUMBO, 2020).

No Brasil, segundo o estudo realizado pelo Centro de Macroeconomia Aplicada da Escola de Economia de São Paulo (EESP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2020), a queda da economia pode chegar a 4,5% por conta da pandemia. Segundo o Serviço Brasileiro de

Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020), a pandemia mudou o funcionamento de 5,3 milhões de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no país e interrompeu temporariamente as atividades de outras 10,1 milhões.

As pequenas empresas são ameaçadas diante dos períodos de crise econômica, como na grande depressão de 1930, o fim do padrão ouro de 1971, a grande recessão em 2008 e agora na crise econômica contemporânea proveniente da pandemia da COVID-19 (TSILIKA et al., 2020). Em função da sua ciclicidade, as crises econômicas afetam o funcionamento e a competitividade das empresas, o que gera implicações diretas em seu comportamento. Nesse contexto, a capacidade de sobrevivência das micro e pequenas empresas inclui, entre outros fatores, a soma do processo de tomada de decisão com as competências empreendedoras daqueles que gerenciam o negócio (CUCCULELLI; PERUZZI, 2020; XING et al., 2020).

As competências empreendedoras compreendem um conjunto de características comportamentais que integram a personalidade dos indivíduos que “[...] são consideradas uma característica de nível superior, englobando traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, e, portanto, podem também ser vistas como a capacidade total do empreendedor de desempenhar um cargo com sucesso” (MAN; LAU; CHAN, 2002, p. 124). Nas últimas décadas, as competências empreendedoras passaram a adquirir grande relevância no campo do conhecimento científico, em função da importância que o empreendedorismo desempenha no contexto econômico (ARMUÑA et al., 2020).

Na vigência de uma crise, é comum a prevalência de instabilidades que se instauram no âmbito social e refletem direta e indiretamente nas organizações que integram esse contexto. As incertezas derivadas dos períodos de crise podem influenciar as percepções pessoais dos empreendedores, e isso pode dar margem a uma formulação de alternativas estratégicas de enfrentamento, que moldarão o comportamento organizacional das PMEs (QUINTILLÁN; PEÑA-LEGAZKUE, 2019).

Considerando a conjuntura de crise que afeta o comportamento das PMEs, como na vigência da pandemia da COVID-19, o presente trabalho suscita a seguinte questão de pesquisa: Como os proprietários de PMEs do varejo de moda percebem as suas competências empreendedoras em meio a pandemia? Em vista disso, este estudo tem como objetivo investigar as competências empreendedoras dos proprietários de pequenas empresas do varejo de moda em meio a pandemia da COVID-19. Para isso, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: (I) Compreender como se desenvolvem as competências empreendedoras de

realização e planejamento; (II) Compreender como se desenvolvem as competências empresariais de assertividade e controle emocional e lidar com riscos e dificuldades.

A pandemia e todos os problemas provenientes desse fenômeno resultaram em graves bloqueios nas economias mundiais, que passaram a constituir uma situação de crise inédita na literatura empreendedora contemporânea (KUCKERTZ et al., 2020). Diante do exposto, o desenvolvimento da presente pesquisa justifica-se a partir da contribuição teórica e empírica acerca das competências empreendedoras dos proprietários que gerenciam os pequenos negócios, considerando o contexto de crise instaurado pela pandemia.

O presente trabalho está estruturado em cinco seções, contando com a introdução, que contextualiza os aspectos centrais do trabalho, seguido do referencial teórico, que discorre sobre as competências empreendedoras em tempos de crise, a metodologia, que apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a viabilização da pesquisa, os resultados e as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente tópico apresenta o referencial teórico que subsidiou o desenvolvimento deste estudo, através da abordagem dos conceitos de competências empreendedoras e o contexto de crise.

As competências são compreendidas como um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que moldam a personalidade de uma pessoa, e que podem ser observadas tanto no desempenho de funções específicas quanto de questões gerais. Esse conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes pode ser adquirido através da experiência de vida do indivíduo ou por meio de instrução (HAHN, 2020). As competências consistem em atributos pessoais que são capazes de influenciar o processo de tomada de decisão, bem como a maneira com a qual direcionam-se as ações, que podem refletir nos aspectos atitudinais que permeiam a intenção de fazer algo (DILLI; WESTERHUIS, 2018).

Man, Lau e Chan (2002) ao revisarem uma série de estudos empíricos, elencaram seis categorias de competências empreendedoras: oportunidade, relacionamentos, conceptual, organização, estratégico e compromisso, enquanto Baum, Locke e Smith (2001) formularam um modelo teórico composto por dez competências empreendedoras: conhecimento, habilidade cognitiva, autogerenciamento, administração, recursos humanos, habilidade de decisão,

liderança, reconhecimento de oportunidade, desenvolvimento de oportunidades e habilidade de organização.

Ao longo das últimas décadas, diversos estudos empíricos como os de McClelland (1987), Shepherd (1999) e Sánchez-García e Suárez-Ortega (2017) se desencadearam nos mais diversos contextos e abordagens, mas com o objetivo comum de categorizar as competências empreendedoras. Tal fato suscitou a utilização de terminologias como conhecimentos, habilidades e competências (empreendedoras ou gerenciais).

McClelland (1973) considera que o comportamento empreendedor é algo que pode ser adquirido e aprimorado, e até mesmo estimulado por diversos elementos que permeiam o contexto de vida do indivíduo. O modelo teórico de competências empreendedoras (Quadro 1) do autor contempla um conjunto de três grupos de atividades (realização, planejamento e poder) que por sua vez compreendem dez competências empreendedoras classificadas de acordo com os respectivos grupos: Realização: busca de oportunidade e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência e comprometimento; Planejamento: busca de informações, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemáticos; Poder: persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança.

Quadro 1 – Modelo de competências empreendedoras de McClelland (1987)

Grupo de atividades	Competências	Característica de comportamento
Realização	Busca de oportunidade e iniciativa	Enxergar os desafios como oportunidades. Tenta tirar proveito de circunstâncias adversas.
	Correr riscos calculados	Assumir desafios, buscar reduzir chances de erro.
	Exigência de qualidade e eficiência	Busca estabelecer um padrão de qualidade em tudo que faz, tanto em pequenas quanto em grandes tarefas.
	Persistência	Não desistir diante dos obstáculos que são impostos ao seu negócio. Se esforçar para atingir objetivos.
	Comprometimento	Ter foco, produtividade e lealdade ao seu negócio.
	Busca de informações	Atualização constante sobre informações dos clientes, fornecedores, concorrentes e sobre o próprio negócio.
	Estabelecimento de metas	Estabelecimento de objetivos claros para a empresa (a longo e a curto prazo). Criação de objetivos mensuráveis.

Grupo de atividades	Competências	Característica de comportamento
Planejamento	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Enfrentar os grandes desafios que são impostos ao seu negócio. Adaptar os planos às mudanças do mercado.
Poder	Persuasão e Rede de contatos	Usar estratégias para persuadir pessoas-chave que possam auxiliar no alcance de objetivos para o seu negócio.
	Independência e autoconfiança	Confia em si mesmo mais do que nos outros. Transmite confiança. É otimista.

Fonte: Adaptado de McClelland (1987).

Outro modelo teórico que foi desenvolvido e que resultou em um instrumento de avaliação de competências para a gestão da carreira empreendedora foi o modelo de Sánchez-García e Suárez-Ortega (2017). Neste modelo, as autoras apresentam um conjunto constituído por vinte e uma competências (Quadro 2) que são utilizadas para o gerenciamento da carreira empresarial, classificadas em quatro fatores: Autoeficácia e proatividade, cujas competências são: iniciativa e agilidade, persistência, otimismo e oportunidade de aprendizado, autoconfiança, capacidade de adaptação, paixão pelo que faz, resistência e calma diante dos problemas, pensamento estratégico e flexibilidade, praticidade e foco na solução dos problemas; Assertividade e controle emocional: aprendizagem cotidiana, envolvimento com os objetivos do dia a dia, planejamento sistemático, tradicionalismo comercial, saber ouvir e entender os clientes e funcionários, captação das necessidades dos clientes; Liderança participativa: trabalho em equipe, liderança compartilhada e exercício de liderança cercada por pessoas talentosas; Lidar com riscos e dificuldades: dificuldade em enfrentar problemas imprevistos, estresse em correr riscos importantes e medo de falhar (SÁNCHEZ-GARCÍA; SUÁREZ-ORTEGA, 2017).

Quadro 2 – Modelo de competências empresariais de Sánchez-García e Suárez-Ortega (2017)

Grupo de atividades	Competências	Característica de comportamento
	Iniciativa e agilidade	Não se deixar estagnar. Sair da zona de conforto.
	Persistência	Ser persistente quando propõe metas.
	Otimismo e oportunidade de aprendizado	Ser otimista, relativizar os problemas e considerar os erros como oportunidades de aprendizado.
	Autoconfiança	Ter segurança em si mesmo e em tudo que faz.

Grupo de atividades	Competências	Característica de comportamento
Autoeficácia e proatividade	Capacidade de adaptação	Saber se adaptar às mudanças.
	Paixão pelo que faz	Ser uma pessoa automotivada a seguir em frente e trabalhar no dia a dia.
	Resistência e calma diante dos problemas	Manter a calma diante de problemas difíceis.
	Pensamento estratégico e flexibilidade	Ser flexível e saber adaptar as estratégias quando as coisas não saem de acordo com o planejado.
	Praticidade e foco na solução dos problemas	Ser prático e propor soluções, ao invés de pensar apenas nos problemas.
Assertividade e controle emocional	Aprendizagem cotidiana	Ter a consciência de que o dia a dia traz grandes oportunidades de aprendizado.
	Envolvimento com os objetivos do dia a dia	Se envolver profundamente com os objetivos cotidianos.
	Planejamento sistemático	Fazer planejamento semanal, construir e adaptar planos estratégicos para o dia a dia.
	Tradicionalismo comercial	Incorporar normas sociais e culturais (costumes, tradições etc.) na atividade comercial.
	Saber ouvir e entender os clientes e funcionários	Ter o hábito de ouvir e compreender os clientes e os colaboradores.
	Captação das necessidades dos clientes	Saber captar as necessidades dos clientes e incorporá-las ao projeto do negócio.
Liderança participativa	Trabalho em equipe	Gostar de trabalhar em equipe.
	Liderança compartilhada	Exercer liderança compartilhada com as pessoas que se sente intimamente relacionada.
	Exercer liderança e cercar-se de pessoas talentosas	Exercer liderança e considerar fundamental cercar-se de pessoas talentosas.
Lidar com riscos e dificuldades	Dificuldade em enfrentar problemas imprevistos	Ter dificuldades em enfrentar problemas imprevistos e incertezas.
	Estresse em correr riscos importantes	Ficar muito estressado com os riscos importantes que são inerentes ao negócio.
	Medo de falhar	Ter constantemente o medo de falhar.

Fonte: Adaptado de Sánchez-García e Suárez-Ortega (2017).

Dentro do contexto das competências empreendedoras, há de se considerar as discussões suscitadas a partir da dicotomia entre o conjunto de competências e/ou habilidades gerenciais *versus* competências e/ou habilidades empresariais. A diferenciação entre gestão e

empreendedorismo parte do pressuposto de que a gestão compreende o desempenho de funções gerenciais a partir de uma perspectiva organizacional macro, enquanto o empreendedorismo concerne à iniciativa de implementação do negócio e a exploração de oportunidades vinculantes a sua viabilização (LEITE, 2012).

Múltiplas abordagens teóricas se desenvolveram com o objetivo de mensurar as competências empreendedoras dos indivíduos, considerando como ponto de partida central a perspectiva comportamental, ou seja, a forma como os indivíduos se comportam e se avaliam diante das adversidades, inclusive em momentos de crise (TSILIKA et al., 2020). Os períodos de crise trazem consigo circunstâncias que exigem uma tomada de decisão rápida e eficaz, que criam subsídios para o desenvolvimento de estratégias que condicionam a implementação de novas soluções para os problemas que emergem do contexto de crise. Nesse sentido, a crise da COVID-19 demonstra-se como um fenômeno bastante incomum que demanda a utilização de competências empreendedoras para o seu enfrentamento (KUCKERTZ et al., 2020).

Ao longo da crise da COVID-19, o empreendedorismo e as competências empreendedoras vêm possibilitando o surgimento de novas ideias e possibilidades de pensar e agir, tanto no âmbito do gerenciamento do negócio quanto no surgimento de novas ideias e constantes adaptações, todas provenientes da incerteza constituída a partir da crise ambientada pela pandemia (EGGERS, 2020). Para uma boa gestão de crises, é necessário o aprimoramento de competências empreendedoras que tragam êxito e soluções ágeis para o enfrentamento desses momentos, e façam com que o ciclo de vida da crise torne-se um momento propício para a criatividade e a inovação no contexto do negócio (DOERN et al., 2019).

### **3. METODOLOGIA**

A presente pesquisa foi aplicada, sendo de natureza qualitativa e de caráter descritivo. No contexto dos estudos de natureza qualitativa, o pesquisador tem a possibilidade de presenciar a realidade do sujeito da pesquisa, considerando uma perspectiva de análise da subjetividade que permeia o fenômeno proposto para estudo (GRAY, 2012).

As unidades de análise consistiram nas PMEs do varejo de moda de uma cidade do interior do estado do Ceará. O critério para a escolha das PMEs seguiu a classificação proposta pela legislação federal (BRASIL, 2006) que rege a sua operacionalização e classifica as pequenas empresas de acordo com o seu porte, tanto no que diz respeito ao seu faturamento anual quanto pelo seu número de funcionários, que deve ser reduzido para se enquadrar nesta



categoria. Os sujeitos sociais pesquisados consistiram nos proprietários das PMEs, que foram escolhidos seguindo o critério de acessibilidade e disponibilidade para participação da pesquisa.

O instrumento de pesquisa foi estruturado em duas grandes etapas: a primeira possuía questões vinculantes às características sociodemográficas (sexo, idade, nível de escolaridade, estado civil e tempo de atividade da pequena empresa), enquanto a segunda continha perguntas relacionadas às competências empreendedoras, de acordo com o modelo teórico dos autores-chave que integram o referencial teórico deste trabalho.

O modelo teórico final que subsidiou o desenvolvimento do instrumento de pesquisa foi composto por quatro grupos de dimensões: realização e planejamento, segundo McClelland (1987), assertividade e controle emocional e lidar com riscos e dificuldades, de acordo com Sánchez-García e Suárez-Ortega (2017), resultando em 14 competências empreendedoras, conforme se verifica no Quadro 3. A supressão de algumas competências dos modelos originais justifica-se pelo fato das mesmas serem bastante similares.

Quadro 3 – Modelo teórico de competências empreendedoras

Objetivos	Categorias de análise	Unidades de registro
Compreender como se desenvolvem as competências empreendedoras dos grupos de realização e planejamento com base em McClelland (1987)	Realização	Busca de oportunidade e iniciativa
		Correr riscos calculados
		Exigência de qualidade e eficiência
		Persistência e comprometimento
	Planejamento	Busca de informações
		Estabelecimento de metas
Planejamento e monitoramento sistemáticos		
Compreender como se desenvolvem as competências empresariais dos grupos de assertividade e controle emocional e lidar com riscos e dificuldades, segundo Sánchez-García e Suárez-Ortega (2017)	Assertividade e controle emocional	Aprendizagem cotidiana
		Envolvimento com os objetivos do dia a dia
		Saber ouvir e entender os clientes e funcionários
		Captação das necessidades dos clientes
	Lidar com riscos e dificuldades	Dificuldade em enfrentar problemas imprevistos
		Estresse em correr riscos importantes
		Medo de falhar

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Antes de dar início à coleta de dados, o pesquisador se propôs a prestar explicações acerca da proposta de pesquisa para os possíveis participantes, de modo que eles expressassem a sua vontade de participar ou não da pesquisa. Destaca-se que nenhum dos pequenos e médios empresários que foram abordados se recusaram a participar da pesquisa, que resultou em uma amostra constituída por oito empreendedores, justificada a partir da identificação da saturação nas falas dos respectivos entrevistados. Antes da realização da pesquisa, foi proposto aos participantes que assinassem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que consiste em um documento que especifica, de forma escrita, as informações relacionadas ao desenvolvimento da pesquisa que o participante está se propondo a participar (BRASIL, 2012).

Os dados foram codificados de acordo com os grupos de dimensões propostos pelo modelo teórico dos autores (realização, planejamento, assertividade e controle emocional e lidar com riscos e dificuldades), sendo que as entrevistas foram gravadas, transcritas e tratadas por meio do método de análise de conteúdo com fundamento em Bardin (2011). As entrevistas foram aplicadas entre os dias 23 e 31 de julho de 2020. Para a apresentação dos dados, utilizou-se o software Atlas.ti 8, que auxiliou no processo de codificação, apresentação, análise e discussão dos resultados, que são apresentados no tópico a seguir.

#### 4. RESULTADOS

Essa seção apresenta os resultados que foram obtidos com a implementação da pesquisa de campo realizada junto aos empreendedores. Os resultados evidenciam que os entrevistados são em sua maioria mulheres, com idade entre 22 e 55 anos, sendo a metade solteira e a outra metade casada, com filhos e ensino médio completo. Em relação ao tempo de atividade, observa-se uma variância significativa entre PMEs que atuam há mais de duas décadas e outras que abriram as suas atividades recentemente, ainda na vigência da pandemia. Optou-se pela utilização de pseudônimos para identificar os entrevistados.

Quadro 4 – Esboço biográfico dos participantes da pesquisa

Pseudônimo	Gênero	Idade	Estado civil	Filhos	Escolaridade	Tempo de empresa
Annabelle	Feminino	22	Casada	0	Ensino superior	3 anos
Alexia	Feminino	37	Casada	1	Ensino médio	3 anos
Amélie	Feminino	50	Solteira	2	Ensino superior	22 anos
Adam	Masculino	30	Solteiro	0	Ensino médio	1 ano
Daphnée	Feminino	39	Casada	2	Ensino médio	1 ano
Élodie	Feminino	28	Solteira	2	Ensino médio	11 meses
Florence	Feminino	24	Casada	0	Ensino médio	2 meses

Marion	Feminino	55	Solteira	1	Ensino superior	24 anos
--------	----------	----	----------	---	-----------------	---------

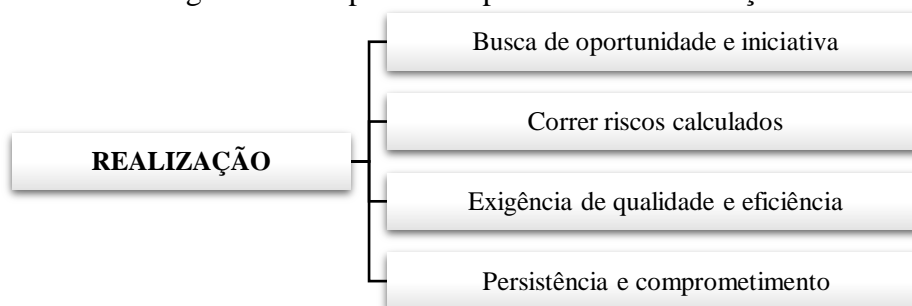
Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Os resultados da pesquisa são apresentados de acordo com cada um dos grupos de atividades que contemplam as competências empreendedoras segundo o modelo teórico dos autores-chave, bem como dos objetivos que embasam o presente estudo. Primeiramente, apresentam-se os resultados do grupo de atividades de realização e planejamento, que integram a abordagem teórica de McClelland (1987) e posteriormente os grupos de assertividade e controle emocional e lidar com riscos e dificuldades, do modelo de Sánchez-García e Suárez-Ortega (2017).

#### 4.1. Realização

No grupo de Realização, foram analisadas quatro competências empreendedoras (busca de oportunidade e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência e persistência e comprometimento) de acordo com a rede semântica ilustrada pela Figura 1.

Figura 1 – Grupo de competências de Realização



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

No que diz respeito à competência de busca de oportunidade e iniciativa, sete dos oito entrevistados afirmam que enxergam oportunidades diante da pandemia e associam o surgimento delas ao expansionismo do negócio na perspectiva das redes sociais, conforme observa a empreendedora Annabelle (Entrevistada 1) que “[...] depois que aconteceu tudo isso surgiram novas estratégias da gente trabalhar explorando a questão da internet, como também novas oportunidades de novos negócios”.

A competência de correr riscos calculados foi mencionada por todos os empreendedores como sendo algo inerente ao gerenciamento do negócio em plena vigência da pandemia. Adam (Entrevistado 4), destaca que correu um risco calculado ao afirmar que “[...] eu abri o meu

negócio em plena pandemia. Eu escuto muito as pessoas dizerem que eu não abri no momento certo. Eu abri no meio de uma pandemia, eu sei que é um momento bem difícil, mas que não é impossível de acontecer”. Nesse sentido, Dilli e Westerhuis (2018) afirmam que o empreendedor não é apenas um sujeito que arrisca algo em prol de algum objetivo, mas é sobretudo alguém que se dispõe a correr riscos calculados, porque acredita no potencial dos seus sonhos e na efetivação de suas metas.

Em relação a competência de exigência de qualidade e eficiência, todos os entrevistados afirmam que mantiveram a qualidade do negócio diante da pandemia por intermédio de ferramentas digitais como *WhatsApp* e *Instagram*, com estratégias de aprimoramento da qualidade no atendimento ao público, propaganda e promoções. Essa competência relaciona-se à execução de uma determinada tarefa, de forma rápida, econômica, eficiente, ou da melhor maneira possível, visando satisfazer ou exceder os padrões de excelência (LEITE, 2012; MAN; LAU; CHAN, 2002).

Quanto à competência de persistência e comprometimento, os entrevistados destacam que é bastante desafiador manter o foco e a produtividade do negócio durante o período pandêmico. Florence (Entrevistada 7) afirma que “[...] A gente tem que se esforçar, né... tem que cuidar porque é a sua renda, eu tenho que ter a responsabilidade de estar aqui todos os dias. Então tem que manter o foco de vir no mesmo horário, todo dia”. A persistência empreendedora contempla duas perspectivas centrais: primeiramente, a motivação e a decisão, que suscitam a busca pela exploração de novas oportunidades estabelecidas previamente, e a capacidade de implementá-las tanto em situações adversas quanto atraentes (BAUM; LOCKE; SMITH, 2001; EGGERS, 2020).

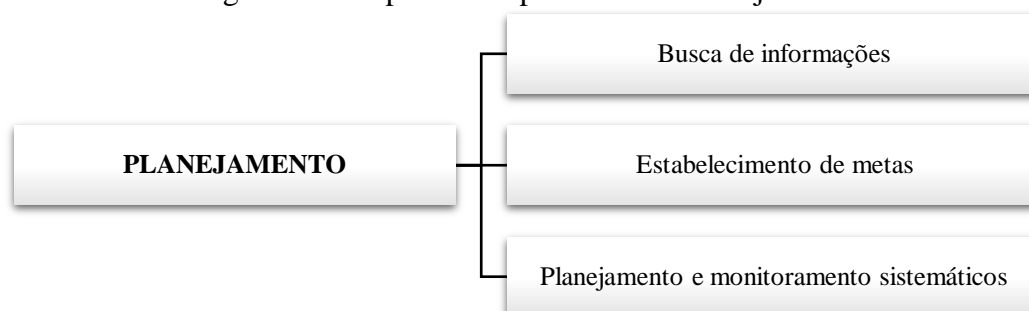
Observa-se que o grupo de competências relacionadas à realização também se relacionam com a perspectiva teórica de McClelland (1987), pois percebeu-se que os empreendedores buscaram oportunidades e tiveram iniciativas, correram riscos calculados, conseguiram manter e até mesmo aprimorar a qualidade e a eficiência de seus respectivos negócios, além de demonstrarem persistência e comprometimento no desempenho de suas funções empreendedoras cotidianas.

## 4.2. Planejamento

O segundo grupo de competências analisado, ainda na perspectiva de McClelland (1987) foi o de planejamento. Esse grupo contemplou uma abordagem tridimensional das

competências de busca de informações, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemáticos, de acordo com a rede semântica ilustrada pela Figura 2.

Figura 2 – Grupo de competências de Planejamento



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Para todos os empreendedores, a competência de busca de informações é representada pelas práticas relacionadas ao estabelecimento de contato direto com clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes, via redes sociais como *Instagram*, *Facebook* e *WhatsApp*. Essa competência demonstra-se bastante presente no cotidiano dos empreendedores, tendo em vista que eles se dedicam constantemente à obtenção de informações vinculantes aos seus clientes, fornecedores e concorrentes. A busca de informações pode assumir um caráter multifacetado no contexto empreendedor, pois compreende a busca por informações confiáveis que podem se relacionar a pessoas, processos, projetos, entre outros pontos vinculantes a obtenção desse mecanismo no âmbito do negócio (HAHN, 2020; MCCLELLAND, 1973).

A competência de estabelecimento de metas é observada na narrativa dos empreendedores de forma bastante subjetiva. Alguns deles afirmam que não estipularam metas ou objetivos específicos para o negócio durante a pandemia, mas apenas continuaram a atuar, mantendo contato com clientes. “O meu único objetivo foi não parar. Eu senti que tinha que vender o máximo possível pra manter um bom faturamento no negócio. Em nenhum momento me passou pela cabeça parar” (MARION, Entrevistada 8).

O planejamento e o monitoramento sistemáticos foram relacionados ao processo de adaptação dos planos do negócio frente às mudanças impostas pela pandemia. A maioria dos empreendedores ressalta que a migração dos planejamentos e do monitoramento do negócio para o meio virtual foi algo inevitável. Alguns citam a implementação do *delivery* como mecanismo operacionalizador das vendas. Essa competência está relacionada à capacidade de enfrentamento de situações, de forma sistematizada, direcionando a ação por etapas, de modo

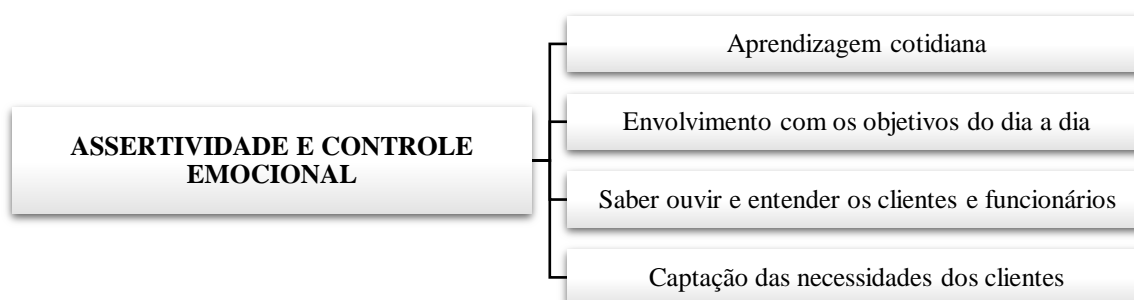
a adequar em tempo hábil as mudanças e variáveis que podem afetar o contexto empreendedor (QUINTILLÁN; PEÑA-LEGAZKUE, 2019; SHEPHERD, 1999).

Em linhas gerais, o grupo de planejamento e suas respectivas competências estão alinhadas com a abordagem de McClelland (1987), tendo em vista que os aspectos atitudinais dos empreendedores entrevistados refletem uma proatividade no que diz respeito à busca de informações, ao estabelecimento de metas e ao planejamento e monitoramento sistemáticos, no gerenciamento de seus respectivos negócios durante o período pandêmico.

### 4.3. Assertividade e controle emocional

O terceiro grupo de competências analisado foi o de assertividade e controle emocional, com base em Sánchez-García e Suárez-Ortega (2017). Esse grupo contemplou as competências empresariais de aprendizagem cotidiana, envolvimento com os objetivos do dia a dia, saber ouvir e entender os clientes e funcionários e captação das necessidades dos clientes, conforme demonstrado pela Figura 3.

Figura 3 – Grupo de competências de Assertividade e controle emocional



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

A aprendizagem cotidiana foi analisada na perspectiva dos empreendedores acerca da possibilidade de enxergar eventuais oportunidades de aprendizado em meio à pandemia. Sete empreendedores acreditam que a pandemia pode suscitar aprendizados, que podem até incorporar ferramentas para o cotidiano dos negócios, como destaca Alexia (Entrevistada 2): “[...] muita gente aprendeu muita coisa com essa pandemia. A gente não fazia *delivery*. O pessoal vinha no comércio e tudo. Depois a gente começou a fazer entrega, levando o produto para o cliente”. A aprendizagem empreendedora é um dos meios capazes de auxiliar os

indivíduos no gerenciamento do negócio, chegando a desenvolver e potencializar as competências empreendedoras, de modo a inter-relacionar essas duas abordagens teóricas na concepção prática do negócio (SÁNCHEZ-GARCÍA; SUÁREZ-ORTEGA, 2017).

O envolvimento com os objetivos do dia a dia do negócio é refletido nas narrativas de seis empreendedores como algo relacionado a uma atuação individual e independente. “Todas as responsabilidades aqui da loja são minhas. Abrir, fechar, entrar em contato com fornecedor, trocar peças, fazer atendimento, tudo sou eu” (ÉLODIE, Entrevistada 6). Essas narrativas podem ser corroboradas com o escopo teórico da literatura empreendedora, que reforça que a disciplina e o empenho do empreendedor são elementos essenciais para o êxito do negócio, e são refletidas em ações cotidianas capazes de produzir bons resultados (ARMUÑA et al., 2020).

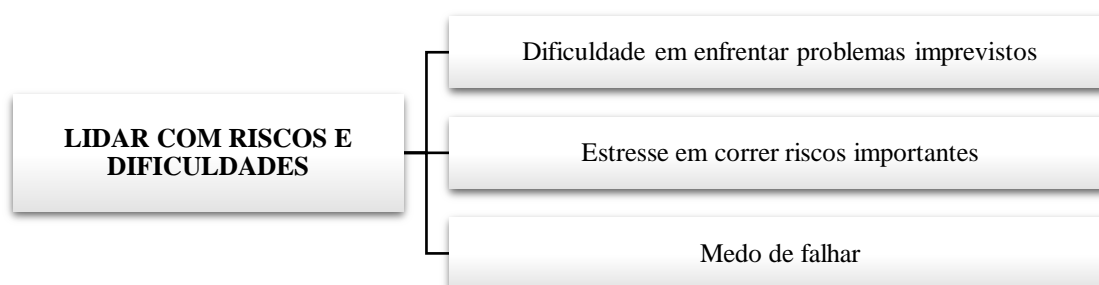
A competência saber ouvir e entender os clientes e funcionários, na perspectiva de todos os entrevistados, significa a busca pela compreensão das necessidades deles, que no caso dos clientes, podem ser refletidas através de sugestões vinculantes à produtos e serviços, e quanto aos funcionários, compreende a sugestão de melhorias no âmbito interno do negócio, como a implementação de sistemas informacionais, redes sociais, *delivery*, entre outros elementos propostos. Os resultados se coadunam com a perspectiva de McClelland (1987) de que muitos problemas podem ser atenuados se a capacidade de ouvir constituir a filosofia corporativa do negócio, de modo que ela se torne uma das primeiras necessidades básicas, ao estabelecer uma escuta e fortalecer uma articulação tanto entre empresa e funcionário, quanto entre empresa e cliente.

Quanto à competência de captação das necessidades dos clientes, os empreendedores a relacionam fortemente à busca pela compreensão de suas necessidades, de modo a incorporá-las ao contexto de seu negócio. Os resultados amparam-se na percepção de Eggers (2020) de que a gestão de relacionamento com o cliente não se resume apenas a ideia de fechar uma compra ou a priorização do aumento de vendas, mas consiste, principalmente, no ato de estabelecer um processo de compreensão mútua que atenda às necessidades do cliente de modo a satisfazê-lo e, sobretudo, fidelizá-lo. Observa-se que as competências empresariais do grupo de assertividade e controle emocional condizem com o modelo teórico de Sánchez-García e Suárez-Ortega (2017), pela observância e prevalência das características de comportamento relacionadas ao aprendizado cotidiano do negócio, envolvimento com os seus objetivos, empatia com os clientes e funcionários e, por fim, a gestão das necessidades dos clientes.

#### 4.4. Lidar com riscos e dificuldades

O quarto e último grupo de competências analisadas foi o de lidar com riscos e dificuldades, que abrangeu as características de dificuldade em enfrentar problemas imprevistos, estresse em correr riscos importantes e o medo de falhar, que são ilustrados pela Figura 4.

Figura 4 – Grupo de competências de Lidar com riscos e dificuldades



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

A dificuldade em enfrentar problemas imprevistos no gerenciamento do negócio é algo bastante natural para todos os empreendedores, ainda mais em época de pandemia. Todos os entrevistados endossam que o contexto pandêmico vigente suscita dificuldades e maximiza o enfrentamento de problemas imprevistos para os seus respectivos negócios. O que difere é a perspectiva que cada um tem sobre si diante do enfrentamento desses problemas. Cucculelli e Peruzzi (2020) afirmam que o empreendedor possui uma capacidade de resistência mediante às adversidades que são impostas ao seu negócio, mesmo quando se trata de desafios inerentes à atividade empreendedora.

O estresse em correr riscos importantes no negócio, de acordo com cinco empreendedores, pode ser classificado como algo natural, que faz parte do cotidiano do negócio, mas que não é considerado como algo positivo segundo os próprios entrevistados. Eles entendem que atuar no negócio durante a pandemia, apesar da aprovação e regulação governamental, incorre automaticamente ao risco, seja ele de saúde ou financeiro. Todavia, é um risco necessário diante dos inúmeros problemas suscitados pela ciclicidade típica dos períodos de crise (KUCKERTZ et al., 2020; XING et al., 2020).

E por fim, o medo de falhar é um fenômeno que permeia a atividade empreendedora de quase todos os entrevistados. Sete empreendedores afirmam convictamente que o medo de falhar é algo bastante presente: “Tenho medo de falhar, e se eu falhar eu me levanto de novo.



O medo é uma coisa boa! É uma coisa que faz parte. Errou? Vamos ver aqui, vamos continuar de novo. Quem não erra, né?” (AMÉLIE, Entrevistada 3). O medo e o risco podem assumir um caráter intrínseco ao negócio, derivando de fatores externos, que não dependem do posicionamento ou da percepção do empreendedor, como no caso do medo causado pela instabilidade econômica proveniente dos momentos de crise (TSILIKA et al., 2020). A seguir são explanadas as considerações finais deste estudo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou investigar as competências empreendedoras dos proprietários de pequenas empresas do varejo de moda em meio a pandemia da COVID-19, através da utilização de dados primários extraídos da pesquisa empírica realizada junto aos empreendedores cerne do presente estudo, de modo que foi possível identificar a percepção destes acerca do desenvolvimento de características de comportamento relacionadas à realização, planejamento, assertividade e controle emocional e lidar com riscos e dificuldades.

Quanto aos objetivos específicos que subsidiaram o presente estudo, destaca-se que os resultados relacionados às competências empreendedoras dos grupos de realização e planejamento indicam que os empreendedores desenvolveram as respectivas competências, pois refletiram tais características de comportamento como um mecanismo auxiliar de gerenciamento do negócio durante a pandemia.

Em relação às competências empresariais de assertividade e controle emocional e lidar com riscos e dificuldades, também se observou o desenvolvimento e a prevalência das competências que integram o modelo em questão nas características de comportamento dos empreendedores, fortemente refletidas no cotidiano empreendedor e no enfrentamento da crise proveniente da pandemia.

Muitos desafios são classificados pelos próprios empreendedores como sendo inerentes ao cotidiano gerencial do negócio. Todos compreendem a magnitude dos problemas provenientes da pandemia, mas acreditam que os desafios só se intensificaram, posto que o fato em si de gerir um negócio já se constitui como algo suficientemente desafiador, e o contexto pandêmico maximiza essas dificuldades e testa as potencialidades desses empreendedores.

O presente estudo é relevante, tendo em vista que produziu informações empíricas acerca das competências de pequenos empreendedores que atuam no varejo de moda, considerando o contexto de vigência da pandemia da COVID-19. Diversos estudos exploraram

as competências empreendedoras a partir de múltiplas perspectivas teóricas e abordagens metodológicas, mas o diferencial deste estudo consiste em apresentar e compreender a percepção dos pequenos empreendedoras, contemplando análises multifacetadas acerca de competências específicas que se manifestam no cotidiano gerencial dos pequenos negócios.

Acredita-se que a compreensão dessas competências se constitua como um elemento formulador de um ponto de vista mais apurado em relação ao enfrentamento da pandemia pelos pequenos empreendedores no atual contexto de crise em que esses negócios estão imersos. Para pesquisas futuras, sugere-se a replicação deste estudo para pequenas, médias ou grandes empresas, de segmentos de mercado diversificados, através da utilização de abordagens metodológicas distintas (pesquisa quantitativa ou estudos de caso), que proponham uma abordagem empírica e multidisciplinar na busca pela compreensão das competências empreendedoras em um contexto pós-pandemia.

## REFERÊNCIAS

ARMUÑA, C. *et al.* From stand-up to star-up: exploring entrepreneurship competences and STEM women's intention. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 16, p. 69-92, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BAUM, J. R.; LOCKE, E. A.; SMITH, K. G. A multidimensional model of venture growth, **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 292-303, 2001.

BRASIL. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Brasília/DF, 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 20 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012**. Brasília/DF, 2012. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466\\_12\\_12\\_2012.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html). Acesso em: 29 jul. 2020.

CUCCULELLI, M.; PERUZZI, V. Post-crisis firm survival, business model changes, and learning: evidence from the Italian manufacturing industry. **Small Business Economics**, v. 54, n. 2, p. 459-474, 2020.

DILLI, S.; WESTERHUIS, H. How institutions and gender differences in education shape entrepreneurial activity: a cross-national perspective. **Small Buss Econ**, v. 51, p. 371-392, 2018.

DOERN, R.; WILLIAMS, N.; VORLEY, T. Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature, **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 31, p. 400-412, 2019.

EGGERS, F. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. **Journal of Business Research**, v. 116, n. 1, p. 199-208, 2020.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Escola de Economia de São Paulo. **Estudo estima que queda na economia brasileira pode chegar a 4,5% por conta do COVID-19**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/estudo-estima-queda-economia-brasileira-pode-chegar-45-conta-covid-19>. Acesso em: 28 mai. 2020.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2.ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HAHN, D. The psychological well-being of student entrepreneurs: a social identity perspective. **Int Entre Manag J**, v. 16, p. 469-499, 2020.

JONES, L.; BROWN, D.; PALUMBO, D. **Coronavirus: A visual guide to the economic impact**. BBB NEWS, London, 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/business-51706225>. Acesso em: 28 mai. 2020.

KUCKERTZ, A. *et al.* Startups in times of crisis: A rapid response to the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 13, n. 3, 2020.

LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MAN, T. W. Y.; LAU, T.; CHAN, K. F. The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 2, p. 123-142, 2002.

MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1961.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence". **American Psychologist**, v. 28, p. 1-14, 1973.

MCCLELLAND, D. C. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, v. 21, n. 3, p. 219-233, 1987.

QUINTILLÁN, I.; PEÑA-LEGAZKUE, I. Emotional intelligence and venture internationalization during economic recession. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 26, n. 2, p. 246-265, 2019.

SÁNCHEZ-GARCÍA, M. F.; SUÁREZ-ORTEGA, M. Diseño y Validación de un Instrumento de Evaluación de Competencias para la Gestión de la Carrera Emprendedora, **RIDEP**, v. 3, n. 45, p. 109-123, 2017.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Impactos e tendências da COVID-19 nos pequenos negócios**. Brasília, DF: Sebrae Nacional, 03 abr. 2020. Disponível em:

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/7dddeac12565bd496af4d637b2d5638b/\\$File/19404.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7dddeac12565bd496af4d637b2d5638b/$File/19404.pdf). Acesso em: 28 mai. 2020.

SHEPHERD, D. A. Venture capitalist; introspection: a comparison of ‘in use’ and ‘espoused’ decision policies”. **Journal of Small Business Management**, v. 37, n. 2, p. 76-87, 1999.

TSILIKA, T. *et al.* Entrepreneurial bricolage in the aftermath of a shock: Insights from Greek SMEs. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, 2020. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08276331.2020.1764733>. Acesso em: 01 mai. 2020.

XING, Y. *et al.* Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 30, n. 1, 2020.