

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

LUIZ RAIMUNDO LIMA COIMBRA NETO

**ANÁLISE DA RESILIÊNCIA E DO PERFIL EMPREENDEDOR DOS
PROPRIETÁRIOS DE CERVEJARIAS ARTESANAIS DO ESTADO DO RIO
GRANDE DO SUL**

**CAXIAS DO SUL
2016**

LUIZ RAIMUNDO LIMA COIMBRA NETO

**ANÁLISE DA RESILIÊNCIA E DO PERFIL EMPREENDEDOR DOS
PROPRIETÁRIOS DE CERVEJARIAS ARTESANAIS DO ESTADO DO RIO
GRANDE DO SUL**

Dissertação de mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Estratégia e Inovação

Orientadora: Profa. Dra. Marta Elisete Ventura da Motta.

**CAXIAS DO SUL
2016**

L732a Lima Coimbra Neto, Luiz Raimundo
Análise da Resiliência e do Perfil Empreendedor dos Proprietários de
Cervejarias Artesanais do Estado do Rio Grande do Sul / Luiz
Raimundo Lima Coimbra Neto. – 2016.
97 f.: il.
Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa
de Pós-Graduação em Administração, 2016.
Orientação: Maria Elisete Ventura da Motta.
1. Resiliência - Empreendedorismo - Perfil Empreendedor. I. Ventura
da Motta, Maria Elisete, orient. II. Título.

LUIZ RAIMUNDO LIMA COIMBRA NETO

**ANÁLISE DA RESILIÊNCIA E DO PERFIL EMPREENDEDOR DOS
PROPRIETÁRIOS DE CERVEJARIAS ARTESANAIS DO ESTADO DO RIO
GRANDE DO SUL**

Dissertação de mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Estratégia e Inovação.

Aprovado em: 22/12/2016.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Marta Elisete Ventura da Motta (Orientadora)
Universidade de Caxias do Sul

Profa. Dra. Maria Emília Camargo
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Gabriel Vidor
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dra. Ana Elisabeth Moiseichyk
Universidade Federal de Santa Maria

DEDICATÓRIA

Com muito amor dedico este trabalho a minha namorada Bárbara Dametto, que me incentivou e apoiou durante a realização deste trabalho e soube me compreender e me ajudar. Aos meus pais Lodonha e Gilvan Soares, que sempre incentivaram a seguir nos estudos e pelos valores e ensinamentos transmitidos.

AGRADECIMENTO

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me dar saúde e resiliência para continuar a eterna busca pelo conhecimento.

A toda minha família pelo apoio e motivação, principalmente, minha mãe Lodonha, por ser meu exemplo a ser seguido profissionalmente e como pessoa.

A minha namorada Bárbara Dametto, por acreditar em mim e ter paciência nos momentos de ausência. Este trabalho é um marco para começarmos nossas vidas juntos.

Agradeço aos professores Maria Emília, Gabriel Vidor e Ana Elisabeth por terem aceitado o convite de participarem da Banca de Defesa de Dissertação. Certamente seus apontamentos contribuíram muito para a melhoria deste trabalho.

A todos os professores que tive satisfação de conhecer, em especial, a Prof.^a Dra. Marta Motta, minha orientadora, que acreditou em meu trabalho, contribuiu não só com meu desenvolvimento acadêmico e profissional, mas, principalmente, pessoal.

Enfim, a todos que de alguma forma colaboraram com esta jornada.

EPÍGRAFE

Agradeço todas as dificuldades que enfrentei;
não fosse por elas, eu não teria saído do lugar.
As facilidades nos impedem de caminhar.
Mesmo as críticas nos auxiliam muito.

Chico Xavier

RESUMO

A velocidade que ocorrem as transformações econômicas e tecnológicas no ambiente dos negócios exige do empreendedor capacidade adaptativas que proporcionem a maximização da competitividade. Deste modo, o sucesso ou o fracasso empresarial estão condicionados à habilidade deste perfil empreendedor em superar as adversidades que caracterizam o contexto dos negócios. Nesse contexto, a resiliência corresponde à adaptabilidade e resignação quanto aos acontecimentos potencialmente difíceis. Com vistas a isso, esta dissertação propôs como objetivo de pesquisa averiguar o grau de associação entre a resiliência e o perfil empreendedor dos proprietários de cervejarias artesanais do Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa e descritiva por meio de uma *survey* com corte transversal. O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado elaborado a partir de Conner, em uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos. Os respondentes foram os proprietários das vinte e nove cervejarias artesanais do Estado do Rio Grande do Sul. Utilizou-se da análise estatística com auxílio. Para análise dos dados, utilizou-se estatística uni e multivariada através de regressão linear. Esta pesquisa buscou-se familiarizar-se com o fenômeno resiliência e seu grau de associação com o empreendedorismo no contexto de gestores de micro e pequenas empresas do ramo de cervejarias artesanais no estado do Rio Grande do Sul. Contudo este estudo apontou para outra percepção, ou seja, o conceito resiliência identificado por Conner (1995) não se aplica em sua totalidade a este contexto de gestores, uma vez que as Hipóteses H3 (foco), H4 (flexibilidade) e H6 (positividade) são aceitas e as Hipóteses H1 (idade), H2 (grau de instrução), H5 (organização) e H7 (pró-ação) são rejeitadas e/ou não há relação. Os resultados obtidos demonstraram que as características empreendedoras predominantes aos respondentes se referem ao foco, flexibilidade e positividade. Verificou-se também que não houve associação entre as características de organização e pró-ação. Constatou-se que a idade e o grau de instrução não apresentam relação com a resiliência. Para pesquisas futuras sugere-se a replicação desta investigação em outros Estados, bem como a realização de comparação entre cervejarias artesanais de distintos portes. Para tanto, se fará necessário a investigação junto aos gestores cervejeiros da região estudada e verificação dos resultados obtidos em relação a resiliência e o empreendedorismo.

Palavras-Chave: Cervejarias Artesanais. Micro e Pequenas Empresas. Perfil Empreendedor. Resiliência.

ABSTRACT

The speed of economic and technological transformations in the business environment requires the entrepreneur's adaptive capacity to maximize competitiveness. In this way, business success or failure is conditioned by the ability of this entrepreneurial profile to overcome the adversities that characterize the business context. In this context, resilience corresponds to adaptability and resignation regarding potentially difficult events. With this in view, this dissertation proposed as a research objective to investigate the degree of association between the resilience and the entrepreneurial profile of the owners of artisanal breweries of the State of Rio Grande do Sul. For this, a quantitative and descriptive research was carried out through of a cross-sectional survey. The data collection instrument was a structured questionnaire developed from Conner on a five-point Likert scale. Respondents were the owners of the twenty-nine artisanal breweries established in the state of Rio Grande do Sul. Statistical analysis with the aid of SPSS, Pearson's correlation was used. This research aimed to familiarize itself with the resilience phenomenon and its degree of association with entrepreneurship in the context of managers of micro and small companies in the branch of artisanal breweries in the state of Rio Grande do Sul. However, this study pointed to another perception, that is, the concept of resilience identified by Conner (1995) does not apply in its entirety to this context of managers, since Hypotheses H3 (focus), H4 (flexibility) and H6 (positivity) are accepted and Hypotheses H1 (age), H2 (education level), H5 (organization) and H7 (proactivity) are rejected and / or there is no relation. It was verified that the age and the degree of education have no relation with the resilience. For future research, it is suggested the replication of this investigation in other States, as well as the comparison between artisanal breweries of different sizes and the same questionnaire used in this research. To do so, it will be necessary to investigate with the brewer's managers of the region studied and verify the results obtained in relation to resilience and entrepreneurship.

Keywords: Craft Breweries. Micro and Small Enterprises. Entrepreneur profile. Resilience.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Distribuição temporal de publicações sobre Perfil Empreendedor e Resiliência na base de dados da Capes | 21 |
| Figura 2 – Número de empresas constituídas e taxa de sobrevivência de empresas de dois anos, para empresas constituídas em 2007, no setor industrial | 25 |
| Figura 3 – Fatores que influenciam no processo empreendedor | 31 |
| Figura 4 – O processo empreendedor | 31 |
| Figura 5 – Dimensões do Balanced Scorecard | 53 |
| Figura 6 – Dinâmica e estágios de mudança | 54 |
| Figura 7 – Distribuição dos empreendedores estabelecidos segundo o faturamento – Brasil e regiões – 2013..... | 57 |
| Figura 8 – Número de cervejarias por estado | 60 |
| Figura 9 – Representação Esquemática da Pesquisa | 63 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 – Portfólio de artigos das bases da Capes..... | 21 |
| Quadro 2 - As diferentes abordagens do empreendedorismo..... | 30 |
| Quadro 3 – Evolução Histórica da Estratégia..... | 35 |
| Quadro 4 – Conceito de Resiliência | 39 |
| Quadro 5 – Características da Resiliências..... | 43 |
| Quadro 6 – Proposições de Conner Relativas à Flexibilidade..... | 45 |
| Quadro 7 – Proposições de Conner Relativas à Foco..... | 46 |
| Quadro 8 – Proposições de Conner Relativas à Organização | 46 |
| Quadro 9 – Proposições de Conner Relativas à Positividade..... | 47 |
| Quadro 10 – Proposições de Conner Relativas à Pró-ção | 48 |
| Quadro 11– <i>Continuum</i> da Resiliência baseada na escala de Conner | 50 |
| Quadro 12 – Classificação das empresas em saudáveis e enfermas..... | 52 |
| Quadro 13 – Classificação das empresas pelo critério de pessoas ocupadas | 56 |
| Quadro 14 – Definição de micro, pequenas e médias empresas no Brasil..... | 56 |
| Quadro 15 – Definição do segmento Craft-Brewing..... | 59 |
| Quadro 16 – Estatísticas descritivas das variáveis idade, experiência profissional, tempo de fundação e quantidade de funcionários | 67 |
| Quadro 17 – Coeficiente de correlação e de Explicação (R^2) | 68 |
| Quadro 18 – Relação Tempo de Fundação versus Características Resilientes de Conner (1995) | 69 |
| Quadro 19 – Análise de Regressão Idade versus Nível de Resiliência | 70 |
| Quadro 20 – Teste ANOVA Idade versus Nível de Resiliência..... | 70 |
| Quadro 21 – Nível de Significância Idade versus Nível de Resiliência | 70 |
| Quadro 22 – Análise de Regressão Grau de Instrução versus Nível de Resiliência | 71 |
| Quadro 23 – Teste ANOVA Grau de Instrução versus Nível de Resiliência..... | 71 |
| Quadro 24 – Coeficientes do modelo do Grau de Instrução versus Nível de Resiliência..... | 72 |
| Quadro 25 – Análise de Regressão Foco versus Nível de Resiliência | 72 |
| Quadro 26 – Teste ANOVA Foco versus Nível de Resiliência | 73 |
| Quadro 27 – Nível de Significância Foco versus Nível de Resiliência..... | 73 |
| Quadro 28 – Análise de Regressão Flexibilidade versus Nível de Resiliência..... | 74 |
| Quadro 29 – Teste ANOVA Flexibilidade versus Nível de Resiliência | 74 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 30 – Nível de Significância Flexibilidade versus Nível de Resiliência..... | 74 |
| Quadro 31 – Análise de Regressão nível da Organização versus Nível de Resiliência | 75 |
| Quadro 32 – Teste ANOVA nível da Organização versus Nível de Resiliência | 75 |
| Quadro 33 – Análise de Regressão Positividade versus Nível de Resiliência | 76 |
| Quadro 34 – Teste ANOVA Positividade versus Nível de Resiliência..... | 76 |
| Quadro 35 - Nível de Significância Positividade versus Nível de Resiliência..... | 76 |
| Quadro 36 – Análise de Regressão Pró-ção versus Nível de Resiliência..... | 77 |
| Quadro 37 – Teste ANOVA Pró-ção versus Nível de Resiliência | 77 |
| Quadro 38 – Modelo da Pró-ção versus Nível de Resiliência | 77 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-----------|----------------------------------------------------------|
| ABMIC | Associação Brasileira das Microcervejarias |
| AGM | Associação Gaúcha de Microcervejaria |
| AMBEV | American Beverage Company |
| BNDES | Banco Nacional do Desenvolvimento |
| EUA | Estados Unidos da América |
| GEM | Global Entrepreneurship Monitor |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IBS | Institute for Brewing Studies |
| ICMS | Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços |
| LC | Lei Complementar |
| MAPA | Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento |
| MSI | Management Systems International |
| MPE's | Micro e Pequenas Empresas |
| ORTNs | Obrigação Reajustável do Tesouro Nacional |
| PDT | Partido Democrático Trabalhista |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PPGs | Programas de Pós-Graduações |
| RAIS | Relação Anual de Informações Sociais |
| RS | Rio Grande do Sul |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| SINDICERV | Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja |
| TEM | Ministério do Trabalho e Emprego |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 16 |
| 1.1 | DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA | 17 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 18 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral | 18 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos | 19 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA | 19 |
| 1.3.1 | Da Abordagem Teórica..... | 19 |
| 1.3.2 | Do Objeto de Estudo..... | 24 |
| 1.4 | ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO | 26 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 27 |
| 2.1 | EMPREENDEDORISMO..... | 27 |
| 2.1.1 | Processo Empreendedor..... | 30 |
| 2.1.2 | Ecosistema Empreendedor | 32 |
| 2.1.3 | Estratégias Empreendedoras | 34 |
| 2.2 | PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL DO EMPREENDEDORISMO..... | 37 |
| 2.2.1 | Resiliência e suas origens | 38 |
| 2.2.2 | Fatores Determinantes da Resiliência..... | 40 |
| 2.2.3 | Resiliência e o Empreendedorismo | 41 |
| 2.3 | MICRO E PEQUENAS EMPRESAS | 55 |
| 2.3.1 | Incentivos Governamentais Brasileiros para MPE's | 58 |
| 2.3.2 | Micro e Pequenas Empresas do Segmento de Cervejas Artesanais | 59 |
| 2.3.3 | MPE's de Cervejas Artesanais no Estado do Rio Grande do Sul..... | 61 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 62 |
| 3.1 | DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 62 |
| 3.2 | CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO DO ESTUDO | 63 |
| 3.3 | PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS | 65 |
| 4 | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 67 |
| 4.1 | ANÁLISE DE ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS | 67 |
| 4.1.1.1 | Verificar o perfil dos proprietários de cervejarias artesanais no Rio Grande do Sul.... | 67 |
| 4.1.1.2 | Analisar qual das características dos empreendedores apresentam maior relação com a resiliência..... | 68 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1.1.3 Identificar qual das características da resiliência apresentam maior associação com o tempo de permanência no mercado (considerada como sucesso do empreendimento) | 69 |
| 4.1.1.4 Identificar se a idade tem influência no nível de resiliência do empreendedor | 70 |
| 4.1.1.5 Identificar a relação entre o grau de instrução e o nível de resiliência do empreendedor. | 71 |
| 4.1.1.6 Identificar a relação entre as características Foco (FO), Flexibilidade (FLE), Organização (ORG), Positividade (POS) e Pró-ação (PRO) e o nível de resiliência do empreendedor; | 72 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 78 |
| 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA | 84 |
| 5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS | 84 |
| REFERÊNCIAS | 86 |
| APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA | 93 |

1 INTRODUÇÃO

O estudo do empreendedorismo tem atraído maior interesse nos últimos anos, principalmente em virtude da sua forte relação com o desenvolvimento regional. Com o intuito de promover o comportamento empreendedor, unem-se governos, instituições de ensino e afins, investindo esforços e grandes quantidades de recursos financeiros. Além do empenho no desenvolvimento do perfil empreendedor, com foco no indivíduo, mecanismos de suporte à empresa nascente são colocados à disposição de quem deseja abrir seu próprio negócio (SCHIMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

Em razão da quantidade de recursos despendidos nesse sentido, volta-se o interesse acadêmico à exploração do perfil do empreendedor. Uma das formas de trazer maior relevância para esta discussão seria propor um método para associar o perfil empreendedor ao desempenho organizacional. Dessa forma, poderiam ser verificadas, por exemplo, quais características empreendedoras promovem de modo mais efetivo o desempenho organizacional. Maior clareza nesta questão poderia balizar os investimentos na formação empreendedora, incrementando ou restringindo recursos conforme o interesse em relação ao desempenho das empresas. Apesar do crescente interesse no tema, pesquisas demonstram a falta de um padrão metodológico para abordar o tema, o que impõe restrições à análise e comparação dos resultados apresentados (SCHIMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

Para Schumpeter (1982), o empreendedor é aquele que realiza coisas novas, utilizando o talento para aproveitar oportunidades. Neste processo ele se depara com o risco, assumindo-o. Em sua obra de 1961, Schumpeter indica a importância do empreendedor de fazer uso da inovação no seu cotidiano, buscando não somente aprimorar tecnologias para otimização de processos, mas ir, além disso, usando a intuição na resolução dos problemas cotidianos. Para o autor, o empreendedor antevê o risco, minimiza-o e se lança em ações que um indivíduo convencional não faria, ou seja, cabe a ele criar situações, processos e procedimentos novos, na busca por produtos concretos que podem ser comercializados. Em outras palavras, o grande diferencial do empreendedor seria sua personalidade arrojada, encorajadora e proativa, sua condição para correr risco, inovar e estar sempre à frente do seu tempo.

Por tratarem-se, a cervejaria artesanal, de um negócio relativamente inovador no cenário brasileiro, identifica-se uma perspectiva de crescimento do negócio (SEBRAE-RS, 2014), porém, no mercado competitivo atual, não basta ter suas competências técnicas e expertises condizentes com o que é exigido pelos postos de comando. Cada vez mais as competências comportamentais têm representado grande diferencial para o sucesso e fracasso

de uma carreira e de um negócio próprio. Diversos empreendedores fracassam nos primeiros anos de vida da empresa e desistem de tentar empreender novamente. Outros renascem após as dificuldades e, através da resiliência, se renovam e dedicam-se para atingir o sucesso, levando os erros anteriores como aprendizado e buscando o conhecimento necessário para um bom gerenciamento e visão de mercado (CRUZ; MORAES, 2013).

Num cenário de mudanças constantes, as metas e objetivos operacionais são perseguidos como forma de competição nos mercados globais, conjuntamente com o cumprimento de ciclos cada vez menores. Sendo assim, todos os recursos são necessários para o enfrentamento das diversas situações de turbulências por que passam as organizações (CRUZ; MORAES, 2013).

De acordo com Herzog (2007), a maior preocupação dos empresários resulta na crescente ansiedade e inconstância do mercado. O risco iminente dos produtos, serviços ou tecnologias de produção se tornarem obsoletos ou de novos concorrentes surgirem de onde menos se espera, é motivo para se posicionar de forma mais arrojada e dinâmica. Essa nova realidade impõe que os gestores sejam mais rápidos em suas decisões. Isso significa que ninguém pode avaliar mais calmamente informações acerca de todas as variáveis do seu negócio. Sem tempo e pressionados, eles precisam desenvolver sistemas de informações rápidas, objetivas e, sobretudo, confiáveis (HERZOG, 2007).

A resiliência mostra-se como uma importante característica e essencial entre os empreendedores para terem sucesso na manutenção dos seus empreendimentos. A busca constante do conhecimento é outro diferencial para um bom desempenho (MORAES, 2013). O exposto justifica a pesquisa, pela relevância do estado do Rio Grande do Sul na produção de cervejas artesanais, sendo que o trabalho objetivou averiguar o grau de associação entre a resiliência e o perfil empreendedor dos proprietários de cervejarias artesanais do estado do Rio Grande do Sul através das cinco características resilientes atestadas por Conner

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A crescente ansiedade e a constância de mudanças do mercado são uma das maiores preocupações dos empresários. O risco iminente dos produtos, serviços ou tecnologias de produção se tornarem obsoletos ou de novos concorrentes surgirem de onde menos se espera, é motivo para se posicionar de forma mais arrojada e dinâmica (HERZOG, 2007).

Atualmente, graças à mobilidade do capital e do conhecimento, não há mais limite para a competição. Essa nova realidade impõe que os gestores sejam mais rápidos em suas

decisões. Isso significa que ninguém pode avaliar mais calmamente informações acerca de todas as variáveis do seu negócio. Sem tempo e pressionados, eles precisam desenvolver sistemas de informações rápidas, objetivas e, sobretudo, confiáveis (HERZOG, 2007).

Inserido nessas circunstâncias, uma competência muito importante, chamada de resiliência, é essencial. No entender de Gallende (2004), é a adversidade que produz resiliência. O autor explica que as circunstâncias que são adversas produzem condições criativas, que enriquecem as possibilidades práticas de atuar sobre a realidade em que vivem, transformá-la ou se transformar-se. Para Grotberg (2005, p. 15), a definição de resiliência na área das ciências humanas é “a capacidade para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidades”. Para este autor, a conduta resiliente exige se preparar, viver e conseguir aprender com as constantes experiências adversas que se apresentam a cada dia. Baxter (1982) salienta que a adversidade não deve ser considerada como ameaça, mas desafio. Para ele, o ser humano administra sua própria subjetividade diante das crises diárias; e se renova como pessoa reafirmando-se sujeito de sua história e de sua adaptação.

Percebe-se que, para Baxter (1982) e Gallende (2004), esse atributo de personalidade, quando ativado e desenvolvido, possibilita ao sujeito superar às pressões, desenvolvendo assim um autoconceito realista, autoconfiança e um senso de autoproteção que não desconsidera a abertura ao novo, à mudança e a criatividade. Nesse contexto, encontram-se muitos profissionais que, de forma estruturada, ajudam as empresas a reverterem os resultados adversos, devolvendo a energia acumulada durante o período de pressão, para visualizar novas formas de se fazer negócios, obtendo assim, resultados compensadores. Como também apresentado na introdução deste trabalho, a resiliência mostra-se como importante característica no perfil empreendedor na busca do sucesso de seu empreendimento. Diante do exposto, o presente projeto pretendeu responder as seguintes indagações:

- A resiliência é um dos componentes de personalidade que favorece o perfil empreendedor, ou, ao contrário, poderá impulsioná-lo a negligenciar aspectos relevantes de avaliação do risco do empreendimento?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Averiguar o grau de associação entre a resiliência e o perfil empreendedor dos proprietários de cervejarias artesanais do estado do Rio Grande do Sul através das cinco

características resilientes atestadas por Conner.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral proposto, elencaram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) verificar o perfil dos proprietários de cervejarias artesanais no Rio Grande do Sul;
- b) analisar qual das características da resiliência tem mais destaque entre os proprietários de cervejarias artesanais no Rio Grande do Sul;
- c) identificar quais das características da resiliência apresentam maior associação com o tempo de permanência no mercado (considerada como sucesso do empreendimento);
- d) identificar se a idade tem influência no nível de resiliência do empreendedor;
- e) identificar a relação entre o grau de instrução e o nível de resiliência do empreendedor;
- f) identificar a relação entre as características Foco (FO), Flexibilidade (FLE), Organização (ORG), Positividade (POS) e pró-ação (PRO) e o nível de resiliência do empreendedor;

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Esta subseção expõe a justificativa e relevância da pesquisa que se pretende desenvolver, abordando aspectos relativos à teoria e ao objeto de estudo. Além disso, apresenta-se também uma análise bibliométrica para verificar a quantidade e o enfoque das pesquisas realizadas sobre o tema.

1.3.1 Da Abordagem Teórica

Uma pesquisa acadêmica torna-se relevante na medida em que existe uma possibilidade de descoberta de um conhecimento novo em determinada área, possibilitando a transmissão desse conhecimento de uns para outros, representado pelo estado da arte. As pesquisas acadêmicas da área de administração ajudam a montar ou comprovar modelos e teorias, além de fornecer informações novas, principalmente no caso de pesquisas de campo para a sociedade (CAMPOMAR,1991).

Na sociedade, o empreendedorismo destaca-se como forma de obtenção de ganhos individuais, gerados por oportunidades que contribuem para facilitar a expansão econômica e é visto como o grande impulsionador do crescimento e da renda de determinado local (FILLION, 1999). A ele associa-se o crescimento das nações e o desenvolvimento da economia de um país,

de um estado ou de um determinado território.

Na perspectiva comportamental, McClelland (1972) é o autor de maior referência, e procurava explicar o desenvolvimento econômico por meio da identificação de quais fatores psicológicos e sociológicos originam esse desenvolvimento. Segundo o autor, os indivíduos empreendedores possuem algumas necessidades que os faz sentirem-se motivados: necessidade de realização, relacionada ao desejo como força motivadora; necessidade de poder, associada a uma preocupação com o controle como meio de influenciar as pessoas; e por último, necessidade de afiliação, formada pela relação de amizade, que pressupõe a existência de carinho e companheirismo (LIMA, 2009).

Para Ray (1993), a personalidade é preponderante para o empreendedor obter sucesso, pois é ela que ajudará na formação da cultura e valores da empresa. Shapero (1982) relaciona o ato de empreender mais a fatores negativos associados à insatisfação pessoal do que a fatores positivos, como, por exemplo, o ganhar dinheiro ou obter lucro. No entanto, considera que o aspecto econômico e financeiro é sempre importante na tomada de decisão de criar uma empresa (LIMA, 2009).

Nesse contexto, onde o estudo do comportamento do empreendedor pauta questões importantes, é relevante o estudo da resiliência para compreensão de quais características comportamentais acompanham os indivíduos na condução de seu negócio. Para Flach (1991), a resiliência funciona como um conjunto de forças psicológicas e biológicas exigidas para transpor com sucesso as mudanças em um processo de aprendizado contínuo. Na visão de Luthar e Cushing (1999), a resiliência é um processo dinâmico de adaptação positiva em um contexto de expressiva adversidade (LIMA, 2009).

Diante disso, com o objetivo de verificar a produção científica sobre o perfil empreendedor e a resiliência, optou-se em realizar uma análise Bibliométrica nas bases de dados da Capes. A seleção desse banco como objeto de análise se justifica tanto por atender aos questionamentos sobre a difusão da produção acadêmica, como por possibilitar o acesso a esse conhecimento.

No caso presente, priorizou-se o levantamento de três grandes áreas: Ciências Humanas, Ciências Econômicas e Multidisciplinar. O trabalho abrangeu a produção de artigos, assim, por meio da adoção da 1ª Lei da Bibliométrica (Lei de Zipf), que consiste na ocorrência de palavras no texto (BUFREM; PRATES, 2005) como critério de busca, utilizou-se a existência dos termos “*entrepreneurial profile*” e “*resilience*” e considerou-se como período de publicação “1 de janeiro de 2010 até 22 de abril de 2016”. A Figura 1 demonstra a distribuição temporal das publicações com tais termos nesta base de dados.

Figura 1 – Distribuição temporal de publicações sobre Perfil Empreendedor e Resiliência na base de dados da Capes



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Observa-se em relação à pesquisa sobre estes termos isoladamente que Resiliência supera Perfil Empreendedor. Todavia, no que tange as investigações que contemplem os assuntos simultaneamente, verificou-se que no ano de 2010, até o fim do período considerado, obtiveram-se 15 (quinze) artigos. Assim, o Quadro 1 demonstra o portfólio dos artigos advindos da pesquisa Bibliométrica.

Quadro 1 – Portfólio de artigos das bases da Capes

(continua)

| Título | Autor | Periódico | Ano |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------|------|
| Interpersonal Networking and Business Resilience: How Immigrants in Small Business Face the Crisis in Italy | Chiesi, Antonio M | European Sociological Review | 2014 |
| Planning the innovation agenda for sustainable development in resource regions: A central Queensland case study | Kinnear, Susan ; Ogden, Ian | Resources Policy | 2014 |
| Recommendations arising from an analysis of changes to the Australian agricultural research, development and extension system | Hunt, Warren ; Birch, Colin ; Vanclay, Frank ; Coutts, Jeff | Food Policy | 2014 |
| Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010 | Lambert, Susan C. ; Davidson, Robyn A. | European Management Journal | 2013 |

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------|
| The dynamics of Silicon Valley: Creative destruction and the evolution of the innovation habitat | Henton, Doug; Held, Kim | Social Science Information | 2013 |
| Entrepreneurial regions: Evidence from Oxfordshire and Cambridgeshire | Lawton Smith, Helen; Glasson, John; Romeo, Saverio; Waters, Rupert; Chadwick, Andrew | Social Science Information | 2013 |
| Organizational design drivers to enable emergent creativity in web-based communities | Alberto F. De Toni; Gianluca Biotto; Cinzia Battistella | The Learning Organization | 2012 |
| Structural innovations: towards a unified perspective? | Howells, Jeremy; Edler, Jakob | Science and Public Policy | 2011 |
| Talking about (Re)Generation: Practice Learning as a Site of Renewal for Social Work | Bellinger, Avril | British Journal of Social Work | 2010 |
| Compliance: an over-looked business strategy | Clelia L. Rossi | International Journal of Social Economics | 2010 |
| From resilience to resourcefulness | Mackinnon, Danny; Derickson, Kate Driscoll | Progress in Human Geography | 2013 |
| Personality, Nations, and Innovation | Steel, G. Daniel; Rinne, Tiffany; Fairweather, John | Cross-Cultural Research | 2012 |
| Regime Resistance against Low-Carbon Transitions: Introducing Politics and Power into the Multi-Level Perspective | Geels, Frank W | Theory, Culture & Society | 2014 |
| Ubiquity and Legitimacy: Disentangling Diffusion and Institutionalization * | Colyvas, Jeannette A; Jonsson, Stefan | Sociological Theory | 2011 |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|------|
| Municipalities, Politics, and Climate Change: An Example of the Process of Institutionalizing an Environmental Agenda Within Local Government | Pasquini, Lorena; Shearing, Clifford | The Journal of Environment & Development | 2014 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|------|

(conclusão)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Com o intuito de verificar como tal assunto está sendo abordado na comunidade científica, realizou-se uma leitura minuciosa dos trabalhos elencados. O estudo de Chiesi (2014) incidiu sobre o papel desempenhado pelo capital social, mobilizados ao nível micro entre empreendedores imigrantes na Itália. Kinnear e Ogden (2014) explora o papel da resiliência na entrega de resultados regionais em todos os domínios sociais, econômicos e ambientais. Ele descreve o valor de estratégias regionais de inovação na avaliação de ativos regionais, desafios e emergentes oportunidades, através de um foco de estudo de caso.

Já o trabalho de Hunt et al. (2014) abordou o tema da agricultura na Austrália, que apresentava, na época declínio de produtividade, causando temor à população economicamente ativa. Lambert e Davidson (2013) realizaram uma pesquisa Bibliométrica revisando a pesquisa no campo de modelos de negócios de 1996 a 2010. Henton e Held (2013) forneceram uma estrutura para analisar a dinâmica do Vale do Silício com base nas perspectivas de Schumpeter e Perez, e descreveram como a região continua a evoluir como um habitat de inovação social que beneficia a diversidade da evolução das tecnologias e convergindo clusters industriais. Os autores Lawton Smith et al. (2013) propõem compreender o crescimento das regiões empresariais na medida em que os atores do modelo de tripla hélice são dominantes em estágios particulares em desenvolvimento.

Toni, Biotto e Battistella (2012) procuram propor uma análise empírica, com o objetivo de encontrar os requisitos imprescindíveis no projeto de organização que permitem a auto-organização. Como a criatividade pode ser entendida como uma condição prévia importante, tanto para adaptação e inovação em uma época de complexidade, os autores concentraram-se no processo de surgimento da criatividade.

Howells e Edler (2011) argumentam que a intervenção de gerar inovações estruturais, e com ela a interação entre os atores e organização, pode ser entendida como uma tentativa de colmatar as insuficiências do sistema em sistemas de inovação, principalmente no que diz respeito a rede e recursos dos empreendedores. Bellinger (2010) propõe um modelo que permite avaliar os pressupostos em que se baseia o “senso comum” referente à resiliência, apresentando em seguida um quadro para avaliar os estados do Reino Unido no que diz respeito as

configurações, estruturas, atividades e agrupamentos profissionais.

Rossi (2010) discute os méritos de autorregulação e a arte de incorporá-lo dentro de uma organização, e não como uma atividade secundária, mas como um núcleo e habilidade de negócios fundamental que garante a sobrevivência de uma entidade de negócios em longo prazo. Mackinnon e Derickson (2013) fornecem uma crítica teórica e política de como o conceito de resiliência tem sido aplicada para lugares. Baseia-se em três pontos principais. Primeiro, o conceito ecológico de resiliência sendo conservador quando aplicado a relações sociais. Em segundo lugar, a resiliência sendo externamente definida por agências estatais e conhecimento especializado. Em terceiro lugar, uma preocupação com a resistência dos lugares, considerando equivocados em termos de escala espacial, uma vez que os processos que formam a resiliência operam de forma primordial na escala das relações sociais capitalistas.

As inferências dos autores Steel, Rinnee Fairweather (2012) mostram relações entre os fatores de personalidade e inovação ao nível da pessoa individual. Geels (2014) estuda baseado em insights da economia política, introduz política e poder na perspectiva multinível. Formas instrumentais, discursivas, materiais e institucionais de poder e resistência são distintas e ilustradas com exemplos do sistema de eletricidade do Reino Unido.

Colyvas e Jonsson (2011) estudam a inovação no âmbito da resiliência, concluindo que a difusão e institucionalização são de importância sociológica primordial, em que ambos os processos se desenrolam nas intersecções das relações e estruturais, bem como a persistência e mudança apresentada nos constructos trabalhados. Pasquini e Shearing (2014) concluem em seus estudos que questões políticas podem influenciar a prestação de serviços e outras metas, tais como a sustentabilidade ambiental-dentro dos municípios. Diante dos estudos, foi realizada uma introjeção de conteúdo válido ao que diz respeito a este trabalho, para que fosse estabelecida uma base bibliográfica forte para o mesmo.

Verifica-se os estudos abordados que a resiliência é base de estudo para identificar o perfil empreendedor em diferentes áreas de atuação em prol de um desenvolvimento inovador.

1.3.2 Do Objeto de Estudo

Segundo a CERVBRASIL (2014), o setor cervejeiro é um dos mais relevantes da economia brasileira, com investimento, de acordo com o IBGE, de R\$ 17 bilhões entre 2010 e 2013. Com cerca de 2,7 milhões de pessoas empregadas ao longo de sua cadeia, o segmento é um dos maiores empregadores do Brasil. Ainda segundo o IBGE, a arrecadação do setor de

bebidas aumentou 104,5% em seis anos, e somente em 2013, o setor de cerveja gerou R\$ 21 bilhões em impostos. Como possui um importante efeito multiplicador na economia, sua atuação movimenta uma extensa cadeia produtiva que é responsável por 2% do PIB e 15% da indústria de transformação nacional.

Segundo o SEBRAE (2014), o setor cervejeiro é um mercado em franca expansão: o Brasil é o terceiro maior produtor do mundo, atrás de Estados Unidos e China, e supera a Rússia e a Alemanha. Mas enquanto a classe C opta pelas grandes marcas, as classes A e B buscam produtos que apresentem diferenciação, atributo fortemente encontrado nas cervejas artesanais.

O mercado das cervejarias artesanais no Brasil é recente, mas já é bastante difundido na América do Norte e Europa. Apresenta-se como alternativa para explorar um ramo de negócio que não interessa às grandes empresas cervejeiras, ou seja, aquele que procura produtos diferenciados, de alto valor agregado e sempre inovador. Segundo a Associação de Cervejeiros artesanais de Minas Gerais, o mercado de cervejas comuns cresce cerca de 5% ao ano, enquanto as especiais crescem 45% no Brasil (SEBRAE, 2010). A ABMIC (Associação Brasileira das Microcervejarias) ressalta em seus estudos que a maior parcela das vendas da bebida é para consumo no balcão, com 52% de participação, seguida pela venda em supermercados (27%) e pequeno varejo (21%), objetivando por isso o crescimento da implementação de estabelecimentos especializados na venda das cervejas artesanais.

Para ser considerada uma microcervejaria, a empresa deve produzir até 200 mil litros por mês, segundo a definição da Escola Superior de Cerveja e Malte. Em geral, os produtores de cervejas artesanais não alcançam esse número, mas o ritmo de crescimento do setor vem aumentando consideravelmente nos últimos anos (SEBRAE, 2014).

As cervejas especiais representavam 8% do mercado nacional da bebida em 2012 e encerraram 2014 com uma participação de 11%, segundo o Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja, que aponta a existência de 300 microcervejarias no país. A projeção é de que essa cota suba para 20% em 2020 (SEBRAE, 2014). A importância do trabalho se dá também ao verificar a taxa de sobrevivência das indústrias, vide Figura 2, onde é apresentada a taxa de sobrevivência de fabricantes de bebidas no Brasil (SEBRAE, 2013).

Figura 2 – Número de empresas constituídas e taxa de sobrevivência de empresas de dois anos, para empresas constituídas em 2007, no setor industrial

| Indústria | Total de empresas constituídas em 2007 | Taxa de sobrevivência (2 anos) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------|
| Fabricação de produtos de borracha e de material plástico | 1.167 | 82% |
| Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos para viagem e calçados | 1.885 | 81% |

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|
| Metalurgia | 284 | 81% |
| Fabricação de produtos diversos | 1.392 | 81% |
| Confeção de artigos do vestuário e acessórios | 8.677 | 81% |
| Fabricação de produtos alimentícios | 3.969 | 80% |
| Fabricação de celulose, papel e produtos de papel | 420 | 80% |
| Coleta, tratamento e disposição de resíduos, recuperação de materiais | 859 | 74% |
| Extração de minerais não metálicos | 740 | 74% |
| Fabricação de produtos químicos | 806 | 73% |
| Manutenção, reparação e instalação de máquinas e equipamentos | 2.843 | 69% |
| Fabricação de bebidas | 300 | 59% |
| Outros segmentos | 846 | |
| TOTAL | 39.306 | 79,9% |

Fonte: SEBRAE (2013)

Notas: As empresas constituídas em 2007 foram verificadas nas bases de 2007, 2008, 2009 e 2010.

Segundo o SEBRAE (2013), apesar do aumento da taxa de sobrevivência nos últimos anos, o índice de mortalidade após dois anos de indústrias fabricantes de bebidas em geral é de 41%. Diante do exposto, o presente trabalho apresenta como proposta pesquisar o conceito e definição do perfil de empreendedores e da resiliência, a fim de verificar a possibilidade de análise dessa última, num contexto organizacional. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de caráter quantitativo aos gestores de cervejarias artesanais no estado do Rio Grande do Sul, com intuito de analisar a possibilidade de associação das teorias anteriormente propostas.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação é composta por cinco capítulos. O primeiro consistiu na introdução a qual este subcapítulo integra. O segundo contém o referencial teórico, onde são apresentados conceitos e abordagens teóricas sobre empreendedorismo, especificadamente perfil, empreendedorismo, assim como resiliência e seus distintos níveis de relacionamento.

No terceiro capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos que se pretende utilizar para a realização da investigação empírica, o que contempla o delineamento da pesquisa, bem como suas etapas e formas de coleta e análise dos dados. No quarto capítulo foram apresentados, analisados e interpretados os dados e os resultados obtidos na pesquisa. Por fim, no último capítulo, foram tecidas as considerações finais, em que são discutidas as conclusões do autor, bem como as limitações de pesquisa e sugestões para desenvolvimento de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico visa proporcionar subsídios para a realização da pesquisa empírica que será realizada. Deste modo, este capítulo contempla conceitos, abordagens e perspectivas acerca de empreendedorismo, enfatizando a dimensão do perfil do empreendedor, assim como o estudo da resiliência e seus distintos níveis de relacionamento.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Segundo Hisrich (2009), o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo é paralelo e, em grande parte, ao próprio desenvolvimento do termo, mas, apesar de todo o interesse, uma definição concisa e internacionalmente aceita ainda não surgiu; porém, há um consenso das definições de empreendedorismo:

- a) tomar iniciativa;
- b) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático;
- c) aceitar risco e fracasso.

Para Hisrich (2009), o termo empreendedorismo possui significados diversos, podendo ser visto sob perspectivas conceituais diferentes. Contudo, existem alguns aspectos comuns, como: riscos, criatividade, independência e recompensa. A discussão sobre o empreendedorismo, bem como seus desdobramentos teóricos e práticos, segundo Landström e Benner (2010), deu-se início após o período de estagnação aplicado pelo sistema feudal na economia europeia, onde o direito de propriedade era restrito e os produtos altamente taxados. Porém, durante a Idade Média, essas condições modificaram-se a partir da evolução do sistema empreendedor nas classes dos comerciantes e na ascensão das cidades. Neste período, o termo empreendedor "foi usado para descrever tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção" (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 28).

Para Fillion (1999), Vérin no ano de 1982 foi um dos primeiros a estudar a evolução do termo *enter-preneur* através da história, observando em suas análises que no século XII, ele era usado para referir-se “àquele que incentiva brigas”. Já no século XVII, representado na era econômica, o empreendedor estava ligado à pessoa que “tomava a responsabilidade e coordenava uma operação militar”, e, no fim deste século e início do século XVIII, o termo foi usado como referência à pessoa que “criava e conduzia empreendimentos”.

Murphy, Liao e Welsch (2006) destacam que a atividade empreendedora se expandiu ao longo dos séculos XVI e XVII, como o conhecimento experimental baseado nas habilidades, tornando-se cada vez mais instrumentais para corrigir as ineficiências ou fornecer novas soluções, bens e serviços. Com especialização do conhecimento, a descoberta de oportunidades comerciais e a atividade empreendedora se intensificaram no século XVIII.

Schumpeter (1978) destacou as funções inovadoras e de promoção de mudanças do empreendedor que, ao combinar recursos numa maneira nova e original serve para promover o desenvolvimento e o crescimento econômico. Lenzi (2002) seguiu a linha de Schumpeter descrevendo o empreendedor como sendo alguém que toma a iniciativa de reunir recursos de uma maneira nova ou para reorganizar recursos de maneira a gerar uma organização relativamente independente, cujo sucesso é incerto. As definições mais antigas de empreendedor consideravam as habilidades de correr riscos e iniciativa com mais ênfase, pois exigiam a utilização de recursos próprios bem como a identificação de oportunidades únicas (JULIEN, 2010).

Neste sentido de entendimento, Julien (2010) destaca a importância das raízes do empreendedorismo que estão ligadas em áreas mais antigas e consolidadas como a economia, ciência do comportamento (psicologia, ciência cognitiva) e sociologia (MURPHY; LIAO; WELSCH, 2006; BARON; SHANE, 2007).

Os estudos de Schumpeter (1978) figuravam no campo do empreendedorismo associado à inovação, evidenciando a importância do empreendedor no desenvolvimento econômico. Schumpeter (1978) afirmou que a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios e sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional sujeito a novas combinações.

Fillion (1991, p. 64) preconiza em seus estudos o estágio comportamental do empreendedorismo, afirmando que “a forma de aprendizagem parece ser tão importante quanto o que deve ser aprendido”. McClelland (1961) diz que o empreendedor é o indivíduo que exerce certo controle sobre os meios de distribuição e produz mais do que se pode consumir, com o objetivo de vendê-lo (ou trocá-lo) para obter uma renda individual (ou doméstica).

A esse respeito, Landström, Harirchi e Aström (2012) têm estudado estes conceitos e teorias das disciplinas tradicionais adaptando para o estudo do empreendedorismo. Ainda segundo os autores, a importação de outros campos de pesquisa é muitas vezes um primeiro passo necessário para criar um campo que posteriormente desenvolve conceitos únicos com teorias próprias.

Landström, Harirchi e Aström (2012) afirmam que ainda que desenvolvidas sob diferentes prismas, as três abordagens convergem para o mesmo ponto: para que uma sociedade fundamentada em um mercado livre seja capaz de produzir mais riqueza, torna-se premente a existência de indivíduos capazes de criar e aproveitar oportunidades, melhorar processos e inventar negócios.

Cassis e Minoglou (2005) relatam que Cantillon, em 1755, já interligava o empreendedorismo às perspectivas das teorias econômicas, sociológicas, psicológicas, antropológicas e ciências políticas. Segundo Julien (2010), para a compreensão do termo, é necessário recorrer a outras disciplinas, não sendo possível restringir-se ao empirismo ingênuo de estudos que se limitam a fazer ligações entre algumas variáveis puramente econômicas.

O empreendedorismo foi evoluindo à frente das ideias que dominavam na época, o que proporcionou uma conjuntura de três eras distintas do pensamento empreendedor (JULIEN, 2010).

- a) **Era Econômica (1870-1940):** o interesse pelo empreendedorismo por parte dos economistas vem desde a abordagem de Cantillon e o “risco”, com foco nas “incertezas” e ainda, a Schumpeteriana, que constrói uma nova teoria econômica baseada na "mudança e inovação". Por fim, a escola Austríaca, destacando que para uma melhor compreensão do empreendedorismo é preciso o esclarecimento da ligação entre o empresário e a empresa (CASSIS; MINOGLU, 2005).
- b) **Era das Ciências Sociais (1940-1970):** foi um período marcado pela entrada dos estudiosos das áreas de psicologia e ciências sociais, que direcionaram seus interesses no empreendedor como um indivíduo e começaram a investigar suas obras e traços de personalidade. Destaca-se neste movimento o autor McClelland.
- c) **Era dos Estudos de Gestão (1970-):** por sua vez, foi e está sendo marcada por mudanças políticas, econômicas e tecnológicas.

Julien (2010) apoia-se em quatro abordagens: a antropológica e psicológica, sociológica, geográfica e econômica; citando que estas não esgotam o assunto, apenas delimitam o estudo. O Quadro 2 relata as visões das áreas versus as abordagens, destacando o contexto do empreendedor.

Quadro 2 - As diferentes abordagens do empreendedorismo

| Abordagem/Área | O Empreendedor | A Empresa ou Organização | O Ambiente ou Meio Territorial |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Antropológica e Psicológica ou Behaviorista | Suas características (origens, cultura, educação, formação) | Pessoal e centralizada (dependência do empreendedor no início) | Pessoal ou não considerado |
| Sociológica | Um criador de organização | Associada a outras e a sociedade, ela é mais importante que o próprio empreendedor | A organização é parte do tecido industrial e do desenvolvimento da região: gera empregos e produtos |
| Geográfica ou de Economia Regional | Um dos principais atores, mas não o único | Elementos de diversificação ou não | Fortes laços com o meio e vice-versa |
| Econômica | Simples agente econômico | Parte da estrutura setorial e resposta as necessidades do mercado | O dinamismo da empresa parte da conjuntura e outros ciclos econômicos de médio e longo prazo |

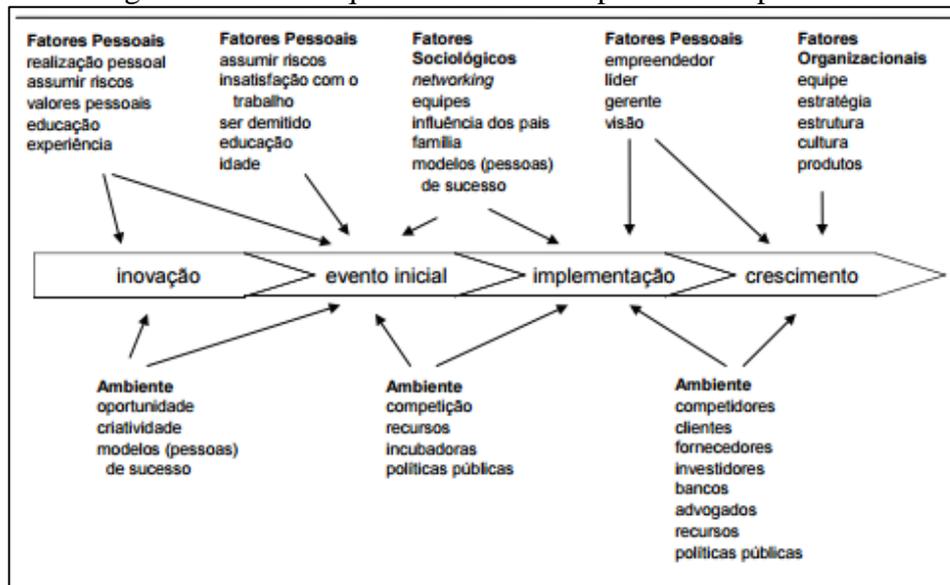
Fonte: Julien (2010).

A análise do quadro e as informações descritas possibilitam a identificação de que o empreendedorismo é complexo para ser analisado apenas de um ponto de vista, destacando a importância dessas abordagens, ou até mesmo se necessário ir além delas para sua compreensão (BARON; SHANE, 2007). Porém, esta abordagem sobre a evolução do empreendedorismo, ligado as distintas eras do pensamento empreendedor, torna-se um elemento norteador relevante para o raciocínio da evolução e discussão do termo.

2.1.1 Processo Empreendedor

A organização empreendedora é direcionada pela percepção de oportunidades e orientada à ação (STEVENSON; GUMPERT, 1985). O processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio. A Figura 3 exemplifica alguns fatores que mais influenciam esse processo durante cada fase da aventura empreendedora.

Figura 3 – Fatores que influenciam no processo empreendedor

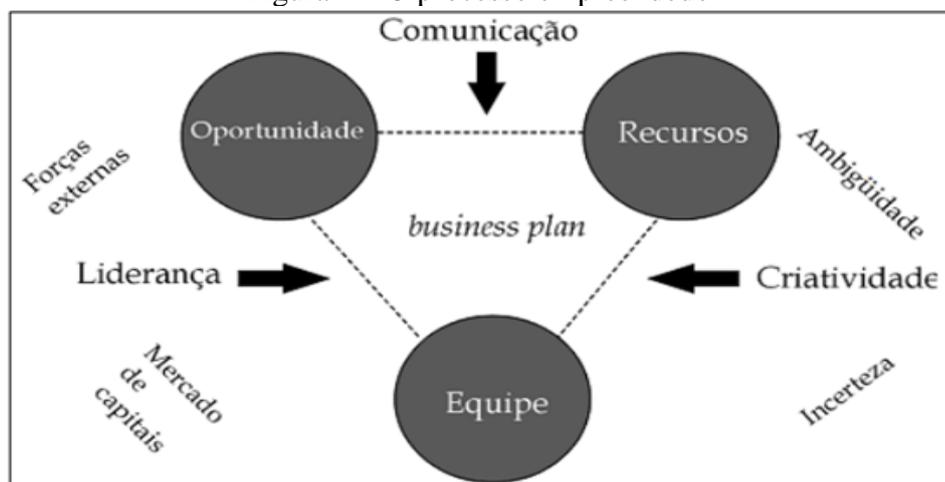


Fonte: Adaptado de Moore (1986).

Segundo Dornelas (2005), o processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador de fatores externos, ambientais e sociais, de aptidões pessoais ou de um somatório desses fatores, possibilita o início de um novo negócio. Tais fatores são considerados críticos para o surgimento e crescimento de uma nova empresa.

O processo empreendedor pode ser caracterizado como todas as atitudes, percepção de oportunidades, descoberta, avaliação e obtenção destas, bem como o grupo de indivíduos que as descobrem (GARTNER, 1985). O empreendedorismo, portanto, não pode ser explicado somente pelas características pessoais, mas têm influência das situações do ambiente (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Na Figura 4, é possível verificar este fato, no modelo proposto por Timmons (1994).

Figura 4 – O processo empreendedor



Fonte: Adaptado de Timmons (1994).

Baseado nesta figura, pode-se observar três fatores essenciais para o processo empreendedor, sendo eles: (i) oportunidade - que deve ser avaliada para que se tome a decisão de continuar ou não com o projeto; (ii) recursos - necessidade para o início do negócio, e; (iii) equipe - além do empreendedor, a sua equipe que estará atuando em conjunto no processo.

O empreendedor deve identificar, avaliar e desenvolver uma oportunidade durante o processo para que possa superar os obstáculos presentes. Desta forma, conforme Hisrich e Peters (1998), o processo apresenta quatro fases distintas, sendo a primeira, a identificação e avaliação da oportunidade, a segunda o desenvolvimento do plano de negócio, a terceira a determinação dos recursos necessários e por fim, a quarta como a administração da empresa resultante.

Segundo Bygrave e Hofer (1991), o processo empreendedor envolve todas as funções, ações e atividades associadas com a percepção de oportunidades e a criação de meios para persegui-las. Para o processo empreendedor ser aplicado, necessita-se de um ambiente propício que contribua para o desenvolvimento do empreendedorismo, e o mesmo denomina-se como ecossistema empreendedor.

2.1.2 Ecossistema Empreendedor

O ecossistema empreendedor é um ambiente composto por diversos atores que, estruturados, contribuem para o desenvolvimento do empreendedorismo. Sendo que, esse ecossistema ultrapassa fronteiras da organização, constituindo todos os atores que interagem direta ou indiretamente nesse processo (OLIVEIRA, 2010).

Isenberg (2011a) desenvolveu o Diagrama dos Pilares do Ecossistema Empreendedor, que nos permite entender quem são esses agentes e quais frentes precisam ser desenvolvidas para criarmos um Ecossistema propício para o desenvolvimento do Empreendedorismo. A ideia desenvolvida pelo autor é que o Ecossistema Empreendedor é composto por seis principais dimensões, compostas por pessoas e organizações de diversos níveis da sociedade. As dimensões na qual o autor se baseia são:

- a) política: ciência que tem por objetivo a felicidade humana e divide-se em ética (que se preocupa com a felicidade individual do homem na Cidade-Estado, ou pólis), e na política propriamente dita (que se preocupa com a felicidade coletiva);
- b) finanças: é a ciência e a profissão da gestão do dinheiro. Seu campo de estudo são as instituições financeiras, os mercados financeiros e o funcionamento dos sistemas financeiros, quer dentro de uma nação, quer no mercado internacional;

- c) cultura: complexo que inclui o conhecimento, a arte, as crenças, a lei, a moral, os costumes e todos os hábitos e aptidões adquiridos pelo ser humano;
- d) suporte: prestação de serviço e esclarecimentos ou ajuda;
- e) capital humano: conjunto de capacidades, conhecimentos, competências e atributos de personalidade que favorecem a realização de trabalho de modo a produzir valor econômico;
- f) mercado: instituição ou organização mediante a qual os ofertantes (vendedores) e os demandantes (compradores) estabelecem uma relação comercial.

Isenberg (2011b) cita a política como tudo aquilo que se envolve com as políticas públicas para empreendedorismo, as finanças como o acesso à capital de um empreendimento, bem como seus créditos, a cultura, para a identificação de histórias de sucesso, tolerância e riscos e a criatividade, o suporte, para verificação dos fornecedores, o capital humano visando o intraempreendedorismo, e o mercado analisando os clientes.

Segundo Isenberg (2011b), a abordagem de entendimento do Empreendedorismo por meio do conceito de Ecosistemas traz *insights*, que permitem entender e atuar sobre o fenômeno do Empreendedorismo de uma maneira melhor direcionada mesmo em ambientes com alto grau de incerteza.

- O primeiro ponto que observa-se é o de entender o Ecosistema sob o ponto de vista do empreendedor, que interage com todos os pilares na sua rotina diária;
- O segundo ponto observado é referente ao entendimento do Empreendedorismo como um sistema, influenciado pelas seis dimensões ao mesmo tempo, como um sistema complexo;
- O terceiro ponto é conectado ao segundo, pois não existe outra forma de entender o seu comportamento que não seja agir e observar o resultado desta ação;
- O quarto ponto verifica a necessidade de envolver diversos agentes que compõem o Ecosistema, pois uma vez que o Empreendedorismo é entendido como uma questão sistêmica, é preciso envolver aqueles que fazem parte deste sistema, pois nenhuma dessas organizações sozinhas conseguirá desenvolver esse Ecosistema por si mesma;
- O quinto refere-se ao que é necessário focar no Empreendedorismo, com grandes aspirações. Quando empresas de alto crescimento são criadas, ou casos de sucesso de empreendedores são destacados, esses exemplos acabam atuando em todo o

Ecosistema.

Para os autores Hisrich e Peters (2004), as características de um ambiente que promove o empreendedorismo são: organização opera nas fronteiras da tecnologia; novas ideias são encorajadas; tentativa de erro são estimulados; fracassos são permitidos; recursos estão disponíveis e acessíveis; abordagem de equipe multidisciplinar; longo horizonte de tempo (planejamento); patrocinadores e defensores disponíveis; e apoio da alta administração. Para tal, faz-se necessário realizar estratégias dentro de um ecossistema empreendedor para que haja benefício para toda a sociedade e não só as empresas. (DRUCKER, 1987).

2.1.3 Estratégias Empreendedoras

Segundo Evered (1983), o sentido de habilidade administrativa surgiu a partir do termo estratégia na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global (EVERED, 1983).

A velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado empresarial pode estar associada a fatores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores. Essas mudanças exigem uma redefinição de estratégias adotadas pelas organizações para uma capacidade contínua de inovação e adaptação de mercado (MEIRELLES, 1995).

A estratégia teve sua origem há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu, que afirmava que todos os homens podiam ver as táticas pelas quais conquistava, mas que ninguém conseguiria ver a estratégia a partir da qual grandes vitórias seriam obtidas. O vocábulo teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “arte do geral” (STEINER; MINER, 1981), adquirindo, posteriormente, uma conotação voltada para a guerra, denotando general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho (MEIRELLES, 1995).

A criação e a aplicação de estratégias, principalmente da estratégia corporativa, impõe vários desafios à organização, tais como escolher entre reduzir de maneira defensiva, manter ou aumentar o seu escopo corporativo, escolha que envolve um grande esforço por parte da organização como um todo. A seleção do melhor método leva em conta o tempo gasto para implementação, o custo e o controle do processo escolhido (CAMARGO; DIAS, 2003).

Na administração, a estratégia pode significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, a todo o posicionamento em seu ambiente e até a personalidade e a razão existencial de uma organização. Trata-se de um conceito de emprego acadêmico e empresarial, dotado de amplitude e diversificação, que em alguns aspectos é complementar e em outros divergentes (MEIRELLES; GONÇALVES, 2001). O Quadro 3 apresenta a evolução do pensamento estratégico, com os principais pensadores e assuntos abordados.

Quadro 3 – Evolução Histórica da Estratégia

| Ano | Autores | Assuntos Abordados |
|------------|---------------------|---------------------------------------------------------------|
| Séc. 5 a.C | Sun Tzu | Obra “Arte da Guerra” |
| 1832 | Carl Von Clausewitz | Obra “Da Guerra” |
| 1957 | Selznik | Liderança na Administração |
| 1958 | March e Simon | Organização |
| 1960 | Lewitt | Marketing e Miopia |
| 1962 | Chandler Jr. | Estratégia e Estrutura |
| 1963 | Stewart | Plano Estratégico |
| 1965 | Ansoff | Estratégia Corporativa |
| 1965 | Learned et al. | Política da Administração |
| 1966 | Polanyi | Conhecimento Tácito |
| 1969 | Steiner | Tópicos de Planejamento de Gestão |
| 1977 | Edwards | Estratégia e Cultura |
| 1978 | MacMillan | Estratégia e Política |
| 1979 | Schendel e Hofer | Planejamento Estratégico |
| 1980 | Porter | Estratégia Competitiva |
| 1985 | Porter | Cadeia de Valor |
| 1987 | Mintzberg | Elaboração de Estratégia |
| 1991 | Barney | Visão em Recursos Estratégicos |
| 1992 | Spender | Teorização da Estratégia |
| 1999 | Grant | Organização |
| 2004 | Maximiano | Decisões sobre investimentos de recursos |
| 2006 | McAfee | Novas formas de criação de valor |
| 2009 | Bulgacov | Parcerias interorganizacionais e relações econômica e sociais |
| 2015 | Pereira | Flexibilizar o modo de formular estratégias |

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Observa-se no Quadro 3 que, ao longo do tempo, os trabalhos apresentados pelos autores especificam áreas diferentes do empreendedorismo, conceituando diferentes aspectos, porém verifica-se que estabelecem uma construção teórica convergente. Drucker (1985) afirma

em seus relatos que a época em que escreveu “Inovação e o Espírito Empreendedor”, embora o assunto relativo à estratégia empresarial estivesse na moda, nenhuma discussão sobre “estratégias empreendedoras” era de seu conhecimento. Neste sentido, as suas recomendações sobre estratégia são baseadas na prática de estratégias que deram certo e, neste sentido, a sua proposta tem sido criticada como bastante prescritiva.

Segundo Drucker (1985), existem quatro estratégias empreendedoras específicas, não mutuamente exclusivas, ou seja, o mesmo empreendedor pode combinar duas ou três estratégias. Drucker (1985) observou ao empreendedor a necessidade de liderança, de possuir o próprio domínio de um novo mercado ou um novo setor, não necessariamente um grande negócio em imediato.

Para Drucker (1985) existem duas situações nas quais as estratégias provavelmente serão bem-sucedidas. A primeira é a situação comum, na qual os líderes estabelecidos recusam-se a agir baseados no inesperado, seja êxito ou fracasso. A segunda situação refere-se a uma nova tecnologia que surge e cresce de maneira repentina. Mas os inovadores que a lançaram no mercado comportam-se como “monopolistas” clássicos. Estes empreendedores inovadores usam a posição de liderança para extrair a “nata do mercado” e obter preços elevados, se recusando a reconhecer que uma posição de liderança, ainda mais em um monopólio, somente pode ser mantida se o líder se comportar como um “monopolista benevolente”. Para Schumpeter (1985) que cunhou o termo, um monopolista benevolente reduz seus preços antes que o concorrente reduza o dele. E ele torna seu produto obsoleto e lança novo produto antes que o concorrente o faça. O líder em um novo mercado de rápido crescimento ou nova tecnologia, que tenta maximizar em vez de otimizar, logo se tornará vulnerável ao judô empreendedor.

As estratégias apontadas por Drucker (1985) possuem algo em comum. Elas criam um cliente, o que é o propósito último de um negócio e da atividade econômica. Mas elas fazem isto de quatro maneiras diferentes: criando utilidade para os clientes; fixando o preço; adaptando-se a realidade social e econômica do cliente; e proporcionando o que representa verdadeiro valor para o cliente.

Para Drucker (1985), uma estratégia empreendedora tem mais chances de sucesso quanto mais cedo ela começar com os clientes – suas utilidades, seus valores, suas realidades. Uma inovação é uma mudança no mercado ou na sociedade. A inovação produz maior ganho para o usuário, maior capacidade produtiva para a sociedade, maior valor elevado ou maior satisfação. O teste de uma inovação é sempre o que ela faz para o usuário. Por isso, a administração empreendedora precisa estar enfocada no mercado e ser dirigida pelo mercado.

A estratégia empreendedora permanece sendo a área de tomada de decisão e, portanto, a área de assumir riscos. Ela não pode ser definida como mero palpite ou jogo, mas também não é precisamente ciência. É um julgamento de valor.

Segundo Drucker (1985), o espírito empreendedor e a inovação estão interligados e são necessários na sociedade tanto quanto na economia, bem como na instituição de serviço público, como também em empresas privadas. Drucker (1985) afirma seu estudo respondendo que a inovação e a administração empreendedora não constituem algo radical, mas um passo de cada vez, pois eles não são planejados, mas enfocados na “oportunidade” e na “necessidade”, sendo vistos como tentativas e desaparecerão se não produzirem os resultados esperados. Drucker (1985) conclui que a inovação e o empreendedorismo são pragmáticos e não dogmáticos, são modestos e não grandiosos, que promete manter qualquer sociedade, economia, indústria, serviços públicos ou empresas, flexíveis e autorrenovadores.

2.2 PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL DO EMPREENDEDORISMO

David McClelland (1972) foi o pesquisador pioneiro a estudar os aspectos comportamentais do empreendedorismo. Nos anos 1970, ele realizou uma pesquisa para o serviço diplomático americano, tendo identificado que determinadas atitudes evidenciavam traços de personalidade ou de caráter. Alguns indivíduos pesquisados demonstravam capacidade de liderança, outro raciocínio lógico, ou sociabilidade, ou criatividade, ou espírito empreendedor. Essas características ajudavam na hora de lidar com as situações que definiam o sucesso na profissão (TIMMONS, 1985).

A Management Systems International (MSI), fundada pelo próprio McClelland, elaborou um modelo através de uma pesquisa internacional em países escolhidos da América Latina, África e Ásia, indicando as características necessárias para obter-se sucesso nos negócios. As características eram divididas em três grupos de capacidade (CAMPOS, 2003):

- a) Capacidade de realização (buscar oportunidades, persistência, obediência ao contrato de trabalho, demanda de qualidade e eficiência de correr riscos);
- b) Capacidade de planejamento (estabelecer metas, busca de informações, planejamento e controle sistemáticos);
- c) Capacidade de poder (persuasão, rede de trabalho e autoconfiança).

Para Kets De Vries apud Birley e Musyka (2001), são seis os principais elementos que constituem a personalidade empreendedora: meio ambiente turbulento; recusa em seguir as

normas autoritárias dos pais; sentimento de rejeição; sentimentos dolorosos de raiva, hostilidade e culpa; identidade confusa, e; adoção de modelos reativos para sentimentos como culpa e impulsividade.

Destaca-se a importância das pesquisas comportamentais de David McClelland, que mostraram que os seres humanos tendem a repetir seus modelos; podendo-se concluir dessa forma, que, quanto mais uma sociedade distinguir positivamente a atitude empreendedora, maior será o número de pessoas que optarão por empreender (DOLABELA, 1999).

A perspectiva comportamental de Burrhus F. Skinner (1989), conceitua o comportamento como a interação entre o organismo (seja ele humano ou não) e o ambiente, podendo ser divididos em comportamentos públicos (que seriam os observáveis), e privados (que somente poderiam ser descrito pelo organismo como pensar e sentir).

Segundo Baum (2006), Skinner criou o termo “mentalismo” para classificar as explicações dadas aos processos de comportamentos que não poderiam ser descritos, fazendo com que alguns estudiosos recorressem a explicações que na verdade não explica nada. O Behaviorismo descarta explicações internas para justificar comportamentos, como se as ações, vontades, desejos, fossem explicados ou comandados por uma entidade interna.

Baum (2006) explica que, quando se define uma ciência do comportamento, behavioristas radicais concentram seus estudos na explicação e distinção de eventos que podem ser considerados válidos ou explicações falsas, descrevendo o mentalismo como uma prática de invocar ficções mentais ou causas internas na tentativa de explicar o comportamento.

Conceitos como mente, ego e vontade, são nomeados como ficções explanatórias por utilizarem constructos metafísicos que supostamente explicariam algo. Entretanto, Skinner (1974) não descarta os processos mentais como objeto de estudo científico, tais processos são o próprio comportamento e possuem natureza física.

O fenômeno da Resiliência é interpretado através dos conjuntos de termos e conceitos próprios da Análise do Comportamento, dentre eles o comportamento operante, respondente, variabilidade comportamental, e resistência à extinção (SKINNER, 1974). Esse tipo de comportamento produz mudanças no ambiente que retroagem sobre o organismo, o modificando. A afirmação que as consequências dos comportamentos afetam o organismo, significa salientar que consequências determinarão, seja em qual grau for, se os comportamentos que as produziram ocorrerão ou não outra vez. (MOREIRA; MEDEIROS, 2007).

2.2.1 Resiliência e suas origens

A origem do conceito de Resiliência provém do latim, do verbo “resilire”, que significa “saltar para trás” ou “voltar ao estado natural”. Seu estudo e aplicação estão presentes em diversas ciências: exatas, humanas e biomédicas (FARIA, 1967; SARAIVA, 2000).

Um dos precursores da utilização do conceito de resiliência foi o cientista inglês Thomas Young que, em 1807, buscando a relação entre tensão e compressão de barras metálicas, usou a palavra resiliência para dar a noção de flexibilidade, elasticidade e ajuste às tensões ao descrever seu conceito de módulo de elasticidade. Refere-se à propriedade de que são dotados alguns materiais de acumular energia quando exigidos ou submetidos a algum tipo de estresse, sem que ocorra ruptura, causada pelo desgaste do material. A resiliência é percebida pelos pesquisadores citados no Quadro 4, como um processo que se desenvolve a partir dos fatores de risco versus os fatores de proteção.

Quadro 4 – Conceito de Resiliência

(continua)

| Ano | Autor | Conceito |
|------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1985 | Rutter | Conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que possibilitam ter uma vida sã em um meio insano; |
| 1987 | Anthony eCohler | Conjunto de traços de personalidade e capacidades que tornam o indivíduo invulnerável; |
| 1991 | Flach | Habilidade para reconhecer a dor, perceber seu sentido e tolerá-la até resolver os conflitos de forma construtiva; |
| 1994 | Zimmerman e Arunkumar | Habilidade de superar adversidades, não significando, porém, que o indivíduo saia ileso; |
| 1995 | Grotberg | Capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade; |
| 1996 | Rabinovich | Uma combinação de fatores que auxiliam os indivíduos a enfrentarem e superarem problemas e adversidades na vida; |
| 1996 | Mccubbin e Thompson | Processo de adaptação aos eventos estressores por meio da mudança de crenças e visão do mundo; |
| 1996 | Cowan e Schulz | Resiliência refere-se a processos que na presença do risco operam para produzir consequências boas ou melhores do que aquelas obtidas na ausência de risco; |
| 1997 | Kotliarenco | Habilidade para sair da adversidade, adaptar-se, recuperar-se e ter acesso a uma vida significativa e produtiva; |
| 1998 | Masten eCoatsworth | Manifestação de competências e habilidades na realização de tarefas inerentes ao desenvolvimento humano; |
| 2001 | Slap | Interação de quatro elementos: fatores individuais, contexto ambiental, acontecimentos ao longo da vida e fatores de proteção. Esses elementos compõem uma gama de recursos para proteção contra danos e possibilitam bem-estar; |

(conclusão)

| | | |
|-----------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2003/2004 | Antunes e Pinheiro | A capacidade que tem o ser humano de se recuperar psicologicamente quando é submetido às adversidades, violências e catástrofes na vida; |
| 2008 | Vergara | Possibilidade de superação, ressignificação de algo. |
| 2011 | Pellissier | Capacidade de criação de uma estrutura e de dissolução da mesma |
| 2014 | Mathaisel e Comm | Desempenho organizacional relacionado com a capacidade de ser eficaz e eficiente |

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Em síntese, os autores dividem-se na explicação sobre a origem da resiliência. Alguns afirmam que a flexibilidade e versatilidade são características de um perfil resiliente, já outros afirmam a resiliência como traço de personalidade ou temperamento (Flach, 1991; Garnezy, 1985; Wolin, 1993). Também se interrogam sobre a resiliência ser um atributo individual ou fruto da interação com o ambiente (Flach, 1991; Rutter, 1993; Tavares, 2001; Pereira, 2001; Yunes, 2001; Ralha-Simões, 2001; Trombeta e Guzzo, 2002). Desta forma, o conceito de resiliência apresenta algumas imprecisões e controvérsias. Rutter (1993), considerado um dos primeiros teóricos do tema, rediscute o termo invulnerabilidade, afirmando que pesquisas recentes demonstram que a resiliência não é apenas um caráter individual, como entendido na invulnerabilidade, mas incluem, além das bases constitucionais, também as ambientais, bem como o fato de o grau de resistência variar de acordo com as circunstâncias.

2.2.2 Fatores Determinantes da Resiliência

As pesquisas psicológicas de autores como Masten e Garnezy, (1985). Rutter (1993), Flach (1991), Luthar e Cols (2000), Alvarez, Moraes e Rabinovich (1998), Franco (2000), Antoni e Koller (2000), Yunes e Szymanski (2001) e Trombeta e Guzzo (2002) possuem uma mesma linha de estudo, que analisa uma população em risco, de perfis de pessoas com trajetórias semelhantes que se diferenciam pelo fato de algumas conseguirem superar as crises e outras não.

Rutter (1993) alerta que o importante para compreender a resiliência é tentar conhecer como as características protetoras se desenvolveram e de que modo modificaram o percurso pessoal do indivíduo, discutindo o termo invulnerabilidade, afirmando que suas pesquisas demonstram que a resiliência não é apenas um caráter individual, como entendido na

invulnerabilidade, mas incluem, além das bases constitucionais, também as ambientais, bem como o fato de o grau de resistência variar de acordo com as circunstâncias.

Yunes e Szymanski (2001) destacam que os fatores de risco sempre devem ser pensados como processo e não como variável em si, e relacionam os fatores de risco com toda a sorte de eventos negativos de vida, os quais, quando presentes, aumentam a probabilidade de o indivíduo apresentar problemas físicos, sociais ou emocionais. Alguns exemplos seriam: divórcio dos pais, perda de entes queridos, abuso sexual/físico contra a criança, pobreza, holocausto, desastres e catástrofes naturais, guerras e outras formas de trauma.

Percebe-se um ponto pacífico entre os pesquisadores: a resiliência é um processo psicológico que vai se desenvolvendo ao longo da vida, a partir do binômio fator de risco x fatores de proteção. Para Trombeta e Guzzo (2002), trata-se de uma balança equilibrada: de um lado, os eventos estressantes, as ameaças, os perigos, o sofrimento e as condições adversas que levam à vulnerabilidade, e, do outro, as forças, as competências, o sucesso e a capacidade de reação e enfrentamento, que fazem parte do indivíduo que pode ser chamado de invulnerável ou resiliente. Yunes (2001) sugere uma análise criteriosa dos processos ou mecanismos de risco como imprescindível para que se possa ter a dimensão da diversidade de respostas que podem ser observadas, sobretudo quando se trata de riscos psicossociais ou riscos socioculturais, pois focar isoladamente um evento de vida e atribuir-lhe a condição de adversidade, tanto no caso de um indivíduo como de um grupo, não parece à melhor maneira de se abordar a questão.

Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008) reconhecem que a resiliência é um termo atual na administração e nos negócios, devido às organizações serem sistemas abertos e apresentarem capacidade de enfrentar e superarem perturbações externas provocadas pela sociedade sem que desapareça seu potencial de auto-organização. Nesse sentido, é a resiliência que determina o grau de defesa ou vulnerabilidade do sistema às pressões ambientais externas. Assim, quanto mais as organizações tiverem pessoas preparadas para enfrentar as adversidades e demandas provocadas pelo ambiente competitivo, maior será a resiliência. O mérito das organizações vencedoras está justamente na capacidade de se adequar, flexibilizar e moldar sem perder sua identidade e as propriedades que as caracterizam.

2.2.3 Resiliência e o Empreendedorismo

No campo da psicologia, a resiliência refere-se aos indivíduos adaptáveis e que possuem resignação aos acontecimentos potencialmente difíceis na vida, especialmente

situações que geram alto stress, esgotamento e exaustão (MASTEN, 2001). Pereira (2001) enfatiza o aspecto individual da resiliência, afirmando que os sistemas de formação educacional deverão valorizar o desenvolvimento do sujeito, no sentido de preparar os seus participantes para um maior controle do estresse, além de promoverem o indivíduo resiliente, ao longo de todo o desenvolvimento coextensivo a duração de vida. Sabe-se que embora o indivíduo possa ter uma série de características positivas no que se refere ao enfrentamento para o mundo dos negócios, muitas delas podem desaparecer em situações de stress e pressão extrema.

Segundo Flach (1991), um indivíduo resiliente dispõe de uma série de características, dentre as quais se destacam a autoconfiança, onde acreditam em si e naquilo de que são capazes de fazer, a aceitabilidade das mudanças, onde encaram as situações de estresse como desafios, a baixa ansiedade, alta extroversão e abertura à experiência, o autoconceito e autoestima positiva, o perfil emocionalmente inteligente, o mantimento de clareza de propósito, calma e foco de situações adversas, a independência de pensamento e ação e o alto grau de disciplina pessoal e sentido de responsabilidade.

Conner (1995) afirma que as pessoas com maior capacidade de resiliência estão melhores preparadas para mudanças e suas consequências, demonstrando-se mais eficazes em enfrentá-las; absorvem mais prontamente as transformações e, ao mesmo tempo, apresentam poucas disfunções causadas por essas alterações, antecipando-se com mais facilidade às mudanças.

Ralha-Simões (2001) problematiza o conceito de resiliência destacando que não se trata de uma espécie de escudo protetor que alguns indivíduos teriam, mas a possibilidade de flexibilidade interna que lhes tornaria possível interagir com êxito, modificando-se de uma forma adaptativa em face dos confrontos externos, manejando assim as circunstâncias adversas do ambiente.

Os autores acima citados trabalham com a ideia de que a resiliência muitas vezes pode ser fator de insucesso, pois pode esconder um enfrentamento mais realista dos desafios impostos pelo mercado ao empreendedor. Masten (2001), Pereira (2001), Flach (1991), Conner (1995) e Ralha-Simões (2001), convergem o pensamento quando citam que a resiliência situa-se no campo dos mecanismos de defesa do ego, apresentando aspectos da personalidade do indivíduo que os auxiliam a lidar com incertezas, conflitos e stress.

O estado do sujeito resiliente é dialético; ao mesmo tempo em que se sente enfraquecido, fortifica-se. Neste movimento acontece como que um duplo estímulo, uma resposta à situação adversa, encontrando forças em sentimentos como a superação. O indivíduo resiliente suporta as situações adversas e se refaz. Mesmo quando momentaneamente sai enfraquecido, relativiza os ganhos do enfrentamento

na resiliência como transformação e menos como adaptação, resiste, transforma a adversidade em resistência, para manter, de alguma forma, sua dignidade (CINBALISTA, 2007, p.16,17).

Empreendedores que começam empresas sob circunstâncias difíceis, muitas vezes, precisam alterar o seu perfil e traçar novos caminhos para terem êxito. Sem resiliência, os indivíduos seriam menos capazes de se engajar em comportamentos empresariais necessários para iniciar negócios ou buscar novos empreendimentos. Em vez disso, eles não iriam agir e perpetuar com reação cautelosa, mas com medo do mundo dos negócios perante o mau ambiente econômico (BULLOUGH; RENKO, 2013).

Segundo Conner (1995), a resiliência tem como essência cinco características: flexibilidade, foco, organização, positividade e pró-ação. Essas características permitem enfrentar as situações de risco e as mudanças inesperadas do mercado. Conner (1995) resume essas características da seguinte maneira, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Características da Resiliências

| Característica | Descrição |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Flexibilidade | Acreditam que podem gerenciar as mudanças e aceitam a ambiguidade, não ficando permanentemente atônitas com os contratempos, que por ventura ocorram, e sim, se recuperam com maior rapidez. Mantém a consciência de suas forças e fraquezas, aceitando os limites externos quando necessário; |
| Foco | Possuem uma visão clara do que desejam alcançar. A visão que esses indivíduos possuem serve como um guia que é capaz de orientá-los durante a transição; |
| Organização | Buscam fazer uma análise adequada procurando verificar os temas relevantes que estão presentes em situações confusas, aceitam renegociar prioridades durante uma mudança, o que está de acordo com sua flexibilidade. Conseguem gerenciar diferentes tarefas e exigências de maneira simultânea; |
| Positividade | Veem o mundo como algo dinâmico e que apresenta grandes modificações tanto no presente quanto no futuro. Sabe que em muitas situações suas expectativas não serão alcançadas, ao mesmo tempo em que acreditam que oportunidades existirão; |
| Pró-ação | Determinam quando uma mudança é inevitável, necessária e vantajosa, improvisam novas abordagens e buscam verificar de que maneira tal situação pode ser vantajosa. Avaliam os riscos que estão envolvidos nas diferentes situações, embora muitas vezes as consequências possam ser potencialmente negativas e, assim, extrai lições de experiências e costuma aplicá-las em situações posteriores e semelhantes. |

Fonte: Adaptado de Conner (1995).

Conner (1995, p.208) define que as cinco características resilientes são manifestadas por meio de certas crenças, comportamentos, habilidades, áreas de conhecimento e o otimismo pessoal, bem como o pessimismo. Em cada uma das características, Conner (1995) apresenta um quadro de proposições questionando o perfil empreendedor.

Quadro 6 – Proposições de Conner Relativas à Flexibilidade

| Páginas | Proposições |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pág. 201 | (-) Acredito que os planos nem sempre se materializam de acordo com o esperado. |
| Pág. 201 | Tenho agilidade e entusiasmo ao enfrentar adversidades. |
| Pág. 201 | Permaneço relativamente calmo em ambientes imprevisíveis. |
| Pág. 201 | Consigo me recuperar do stress da mudança repetidamente. |
| Pág. 201 | Sinto-me esgotado ao enfrentar a perda de controle numa situação de mudança. |
| Pág. 204 | (-) Me sinto vítima das mudanças. |
| Pág. 207 | Conto com relacionamentos pessoais para ajudar a aliviar o stress da mudança |
| Pág. 207 | (-) Me sinto ameaçado quando as realidades estabelecidas mudam de repente. |
| Pág. 207 | (-) Me surpreendo com mudanças inevitáveis. |
| Pág. 208 | Consigo manter o bom humor em situações sérias |
| Pág. 208 | Tenho a paciência necessária em situações urgentes. |
| Pág. 210 | Preciso de pouco tempo para recuperar-me de adversidades e de desapontamentos. |
| Pág. 63 | Reconheço que o controle total da situação não é possível. |
| Pág. 72 | Consigo assimilar mudanças a uma velocidade proporcional ao andamento de eventos que as rodeiam. |
| Pág. 74 | Assimilo a mudança como um fenômeno fluido, como um cubo de gelo derretendo e recongelando. |
| Pág. 87 | Vejo as mudanças como uma expansão contínua que demonstram uma alta tolerância por suas ambiguidades. |
| Pág. 111 | Aceito um diálogo desafiador como necessário para tomadas de decisões. |
| Pág. 123 | Acredito que a resistência é inerente a mudança |
| Pág. 123 | Aceito que a ambiguidade sempre é acompanhada por uma futura resistência |
| Pág. 210 | Quando necessário modifico minhas suposições e quadros referenciais. |

Fonte: O autor (baseado de Conner, 1995)

Quadro 7 – Proposições de Conner Relativas à Foco

| Páginas | Proposições |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pág. 201 | Quando enfrento uma mudança sou capaz de manter minha produtividade |
| Pág. 201 | Sou capaz de manter meus padrões de qualidade em uma situação de mudança. |
| Pág. 201 | Consigo alcançar meus objetivos em situações de mudanças. |
| Pág. 204 | (-) Acho difícil me reorientar quando algo não esperado quebra minhas expectativas. |
| Pág. 206 | Encaro a quebra de minhas expectativas como parte necessária do processo de adaptação à mudança. |
| Pág. 208 | Tenho habilidade de equilibrar minhas perspectivas. |
| Pág. 210 | Tenho uma visão clara do que quero realizar. |
| Pág. 60 | Sinto-me confortável com a mudança, pois tenho habilidades e disposição para determinar futuros resultados. |
| Pág. 123 | Persigo meus objetivos consistentemente mesmo sob estresse e com a passagem do tempo. |
| Pág. 126 | Permaneço determinado e concentrado buscando o objetivo desejado sem dar o braço a torcer. |
| Pág. 209 | A visão que possuo com relação aos meus objetivos, serve como fonte de inspiração e como sistema de orientação. |
| Pág. 201 | Acredito que a preparação e a escolha permitem influenciar meu futuro. |

Fonte: O autor (baseado de Conner, 1995)

Quadro 8 – Proposições de Conner Relativas à Organização

(continua)

| Páginas | Proposições |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pág. 204 | (-) Em períodos tumultuados me sinto inseguro sobre mim e sobre minha habilidade de gerenciar a incerteza. |
| Pág. 207 | Consigo compartimentar o estresse em uma área para que este não influencie outros aspectos da minha vida. |
| Pág. 207 | (-) Me envolvo em projetos de mudanças requerendo recursos que não estão disponíveis. |
| Pág. 207 | Sei quando pedir ajuda para a realização de um objetivo comum. |

(conclusão)

| | |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pág. 208 | Consigo manter a ordem em situações de caos. |
| Pág. 210 | Consigo gerenciar muitas tarefas simultaneamente e com sucesso |
| Pág. 87 | Abordo a mudança como um processo inteligível cujas fases podem ser antecipadas e gerenciadas. |
| Pág. 126 | Rejeito ideias ou planos de ação que prometem benefícios em curto prazo, mas são inconsistentes com a estratégia global para alcançar o objetivo desejado. |
| Pág. 210 | Identifico as questões centrais embutidas em situações confusas. |
| Pág. 208 | Consigo realizar alterações necessárias para as coisas continuarem iguais. |
| Pág. 210 | Só me empenho em grandes ações após de um planejamento cuidadoso. |

Fonte: O autor (baseado de Conner, 1995).

Quadro 9 – Proposições de Conner Relativas à Positividade

(continua)

| Páginas | Proposições |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pág. 201 | Acredito que a inteligência prática vem da valoração da adaptabilidade. |
| Pág. 201 | Ao enfrentar a ambiguidade e a ansiedade que acompanham a mudança tendo a me fortificar com essas experiências. |
| Pág. 201 | Consigo manter minha estabilidade física ao enfrentar uma mudança. |
| Pág. 201 | Mantenho-me estável emocionalmente ao enfrentar situações de adversidades. |
| Pág. 202 | Acredito que os próximos anos trarão mais demandas para mudanças |
| Pág. 204 | (-) Vejo a crise da mudança como ameaçadora |
| Pág. 204 | (-) Acredito que as mudanças deveriam progredir lógica e ordenadamente. |
| Pág. 204 | (-) Em minha opinião a mudança é uma partida não-natural e desnecessária |
| Pág. 206 | Coloco a mudança como uma vantagem e m potencial a ser explorada |
| Pág. 206 | Tenho uma visão otimista da vida. |

(conclusão)

| | |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pág. 206 | Vejo a vida como um conjunto de variáveis interativas, constantemente em modificação. |
| Pág. 206 | Acredito que o amanhã trará novas oportunidades e desafios mais exigentes. |
| Pág. 207 | Aceito a mudança como parte natural da vida. |
| Pág. 207 | Vejo a mudança como um desafio repleto de problemas a serem resolvidos. |
| Pág. 208 | (-) Não espero que a vida se desenrole de uma maneira lógica e facilmente racionalizada. |
| Pág. 208 | Normalmente vejo oportunidades por trás de perigos. |
| Pág. 210 | Vejo a vida como complexa mais cheia de oportunidades. |
| Pág. 77 | (-) Acredito que se algo pode dar errado, vai dar errado. |
| Pág. 122 | Acredito que por trás das mudanças existem surpresas. |
| Pág. 209 | Acredito que a vida geralmente é recompensadora. |

Fonte: O autor (baseado de Conner, 1995)

Quadro 10 – Proposições de Conner Relativas à Pró-ação

(continua)

| Páginas | Proposições |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pág. 72 | Sou capaz de exercer o controle direto ou indireto, em algum nível, sobre acontecimentos durante a implementação da mudança. |
| Pág. 205 | (-) Costumo culpar pessoas ou coisas por problemas causados por situações de mudanças. |
| Pág. 208 | (-) Fico imobilizado com o inesperado. |
| Pág. 208 | (-) Reajo com medo, negação ou complacência ao me deparar com imprevistos. |
| Pág. 208 | Reconheço o desconforto como um sinal para ativar meus mecanismos de sustentação e me adaptar as circunstâncias em transformação. |

(conclusão)

| | |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pág. 77 | Sou seletivo quanto as mudanças com as quais me comprometo. |
| Pág. 77 | Acredito que quando não posso mais arcar com o peso do equilíbrio em minha vida é necessário mudar. |
| Pág. 78 | Acredito que é necessário executar mudanças mesmo que incertas e que me tragam medo. |
| Pág. 110 | Sei que a resistência à mudança é inevitável e em vez de lutar contra ela, prefiro encorajá-la. |
| Pág. 111 | Recompenso meus funcionários por resistirem a mudanças de uma maneira aberta, honesta e construtiva. |
| Pág. 111 | Costumo questionar sugestões e novas ideias. |
| Pág. 123 | Geralmente invisto em recursos (tempo, energia, dinheiro) para assegurar o resultado desejado. |
| Pág. 126 | Utilizo a criatividade e a habilidade para resolver problemas ou questões que de outra maneira bloqueariam a realização do objetivo. |

Fonte: O autor (baseado de Conner, 1995)

Tavares (2001) propõe o desenvolvimento das capacidades resilientes não apenas no contexto pessoal, em cada indivíduo, mas no contexto organizacional. Discorre que as organizações serão tanto mais resilientes quanto mais e melhor imitarem as pessoas, no sentido mais autêntico, de seres abertos, flexíveis, responsáveis, autônomos e colaborativos, solidários e tolerantes. Trata-se de organizações vivas, dialéticas e dinâmicas cujo funcionamento tende a imitar o do próprio cérebro que é altamente democrático e resiliente (TAVARES, 2001).

Coutu (2002) aponta três características das pessoas ou das organizações resilientes: firme aceitação da realidade; uma crença profunda, em geral apoiada por valores fortemente sustentados de que a vida é significativa, e habilidade para improvisar. Para Barlach (2005), a primeira atitude é interpretada como o otimismo forte que é cultivado pela pessoa resiliente; o segundo aspecto seria a possibilidade do indivíduo se transcender da posição de vítima das circunstâncias exteriores, extraindo, assim, lições práticas de vida; o terceiro aspecto seria a habilidade para improvisar uma determinada solução de um problema, sem ter as ferramentas ou matérias próprias.

Empresas resilientes apresentam maior capacidade de enfrentar e aprender com a adversidade, de concretizar suas aspirações, independentemente das circunstâncias, em um

processo contínuo de permanente transformação e aprendizagem. Possuem a habilidade de adotar modelos de negócio e estratégias à medida que as circunstâncias mudam; de continuamente se ajustar às tendências capazes de abalar a força geradora de lucros de um negócio; de mudar antes que a necessidade de mudança se torne imperativa. Resiliência empresarial não significa reagir a uma crise isolada ou se recuperar de um revés, mas sim a capacidade de reinventar dinamicamente as estratégias à medida que as circunstâncias mudam (HAMEL; VALIKANGAS, 2006).

A partir das cinco características citadas, pode-se estabelecer se indivíduos são mais orientados pelo perigo (tipo P), ou pela oportunidade (tipo O), de acordo com o modelo de Conner do *continuum* da resiliência.

Conner (1995, p.211) afirma que “as pessoas se movem de um lado para o outro do *continuum* o tempo todo; mesmo assim os tipos P mostram uma preferência por um lado da escala, enquanto os tipos O tendem a gravitar em direção ao outro lado”.

Abaixo, segue o *continuum* da resiliência com a referida escala de suas cinco características: positividade, foco, flexibilidade, organização, e pró-ação.

Quadro 11– *Continuum* da Resiliência baseada na escala de Conner

(continua)

| Tipo P | Tipo O |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Positividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Interpreta o mundo como binário e sequencial; * Espera que o futuro seja sistemático e previsível; * Interpreta expectativas não satisfeitas como vinganças pessoais ou conspirações; * Passa o tempo resolvendo muitas contradições; * Encara grandes mudanças como desconfortáveis e um problema a evitar; * Sente que a maioria dos desafios não é justa e não tem sentido; * Vê a vida, geralmente, como punitiva. | <p>Positividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Interpreta o mundo como cheio de facetas e dinâmico; * Espera que o futuro seja cheio de variáveis em constante modificação; * Encara a quebra nas expectativas como um resultado natural de um mundo em transformação; * Passa o tempo entendendo muitos paradoxos; * Também encara grandes mudanças como desconfortáveis, mas que sempre apresentam oportunidades; * Acredita que geralmente há lições a serem aprendidas com os desafios; * Vê a vida, geralmente, como recompensadora. |
| <p>Foco:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Não tem um propósito ou visão maior e/ou habilidade para permanecer focado na realização. | <p>Foco:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mantém um forte propósito ou visão que serve tanto como fonte de significado quanto como sistema de orientação para restabelecer perspectivas após uma quebra significativa nas expectativas. |

(conclusão)

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;">Flexibilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Aborda a mudança como um evento misterioso; * Tem uma baixa tolerância a ambiguidade evidenciada pelo fraco desempenho em ambientes de trabalho desestruturados ou incertos; * Precisa de um longo tempo de recuperação após adversidade ou desapontamento; * Sente-se vitimado durante uma mudança; * Envolve-se em mudanças que vão além das suas capacidades pessoais ou organizacionais; * Não consegue se libertar de pontos de vista estabelecidos; * Não desenvolve ou mantém relacionamentos pessoais que possam ser usados para apoio; * Não apresenta paciência, compreensão ou humor quando enfrenta mudanças. | <p style="text-align: center;">Flexibilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Acredita que a mudança seja um processo gerenciável; * Tem uma alta tolerância a ambiguidade; * Precisa de pouco tempo para se recuperar após adversidade ou desapontamento; * Sente-se motivado durante uma mudança; * Reconhece suas próprias forças e fraquezas e sabe quando aceitar limites internos ou externos; * Desafia e, quando necessário, modifica suas próprias suposições e quadros referenciais; * Conta com apoio de relacionamentos pessoais; * Demonstra paciência, compreensão e humor quando lida com mudanças. |
| <p style="text-align: center;">Organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Fica perdido com informações confusas; * Envolve-se em muitos projetos de mudanças que, coletivamente esgotam os recursos de assimilação; * Não consegue estabelecer e/ou modificar prioridades durante uma mudança; * Não consegue gerenciar várias tarefas e exigências simultâneas efetivamente; * Não consegue compartimentar tarefas e pressões, afetando outras áreas; * Não pede ajuda aos outros quando é preciso; * É propenso a reflexos não pensados. | <p style="text-align: center;">Organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Identifica temas fundamentais embutidos em situações confusas; * Consolida o que aparentam ser vários projetos de mudanças, não relacionados entre si em um único esforço com um tema central; * Determina e renegocia prioridades durante uma mudança; * Gerencia muitas tarefas e exigências simultâneas com sucesso; * Talentoso em compartimentar tarefas e pressões para que o estresse de uma área não afete outros projetos ou aspectos da vida; * Reconhece quando deve pedir ajuda aos outros; * Só induz ação após um planejamento cuidadoso. |
| <p style="text-align: center;">Pró-ação:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Incapaz de reconhecer situações de mudança potenciais ou iminentes; * Adere rigidamente a antigos estilos de operação quando enfrenta o inesperado; * Não se arrisca quando as consequências são difíceis de determinar ou são claramente negativas; * Pode repetir o mesmo tipo de mudança sem que aconteça uma aprendizagem significativa; * Reage a quebra das expectativas culpando, atacando alguém e, salvando a própria pele; * Incapaz de influenciar os outros ou resolver conflitos efetivamente. | <p style="text-align: center;">Pró-ação:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Determina quando uma mudança é inevitável, necessária ou vantajosa; * Reestrutura situações em mudança, improvisa novas abordagens e manipula a situação para ganhar vantagem; * Arrisca-se apesar de consequências potencialmente negativas; * Extrai lições importantes de experiências de mudanças e depois as aplica a situações semelhantes; * Responde a quebra de expectativas investindo energia na solução de problemas e equipes de trabalho; * Capaz de influenciar os outros e resolver conflitos. |

Fonte: (Conner, 1995, p. 211-213)

Desta lista de atributos, Conner (1995, p.214) afirma que todas as pessoas têm tendências tanto do tipo P, quanto do tipo O, mas as experiências de vida de cada um tendem a moldar o que se acredita ser verdade e o que se espera que aconteça em relação às mudanças.

O autor (p.214) dá um exemplo: “uma vez que as pessoas acreditem e esperem se relacionar com as mudanças de uma maneira consistente com o pensamento do tipo P, elas

mantêm esta orientação pelo resto de suas vidas”.

É importante notar que a exibição de uma preferência do tipo P não é ruim e que não há nada de errado em resistir à mudança. A resistência é uma resposta saudável e natural a expectativas quebradas. Devido a forte necessidade humana de exercer o controle, em certas circunstâncias algumas respostas do tipo P são tão apropriadas e legítimas quanto às reações do tipo O. Na realidade, há situações em que se deve resistir veementemente às mudanças. Os problemas aparecem quando reações do tipo P se tornam predeterminadas, instintivas e habituais. (CONNER, 1995, p.214)

Neilson, Pasternack e Nuys (2005) retratam características de organizações saudáveis. Dos sete tipos de organização observados pelos pesquisadores, o mais saudável é o tipo resiliente, pois são mais flexíveis e adaptáveis. O Quadro 12 faz uma breve abordagem dos tipos de empresas identificadas e suas características.

Quadro 12 – Classificação das empresas em saudáveis e enfermas

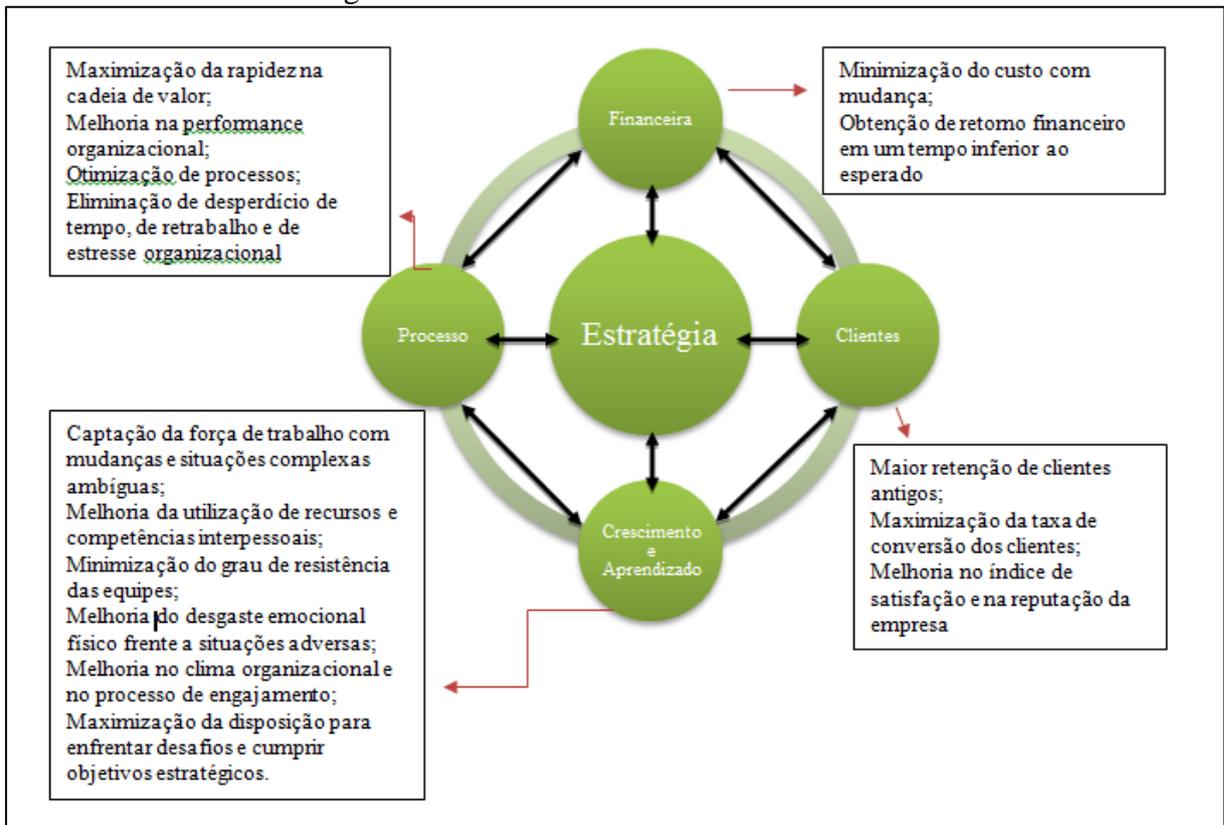
| Organizações Saudáveis | Organizações Enfermas |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Resiliente: possui alta capacidade de ajuste a mudanças no mercado externo, mas é focada e alinhada em torno de uma estratégia de negócio coerente. São empresas flexíveis, progressivas e que atraem pessoas que gostam e sabem trabalhar em equipe. | Passivo/agressiva: congenial e aparentemente sem conflitos, chega facilmente a consensos, mas sofre para tirar do papel planos com os quais todos concordam. |
| Just-in-time (sistema de produção por demanda): não tem preparo coerente para a mudança, mas é capaz de enfrentar um desafio imprevisto sem perder de vista o quadro geral. | Supergerenciada: suas múltiplas camadas de gestão criam um volume paralisante de análise e tornam politizado o processo decisório. |
| Precisão militar: é dominada por uma equipe executiva pequena e envolvida, triunfa graças a uma execução superior e à eficiência de seu desempenho operacional. | Supercrescida: embora grande e complexa demais para ser excessivamente controlada por uma pequena equipe, ainda não democratizou a autoridade decisória. |

Fonte: Adaptado de Neilson, Pasternack e Nuys (2005).

Segundo os autores Neilson, Pasternack e Van Nuys (2005), as empresas saudáveis que possuem a rentabilidade acima da média de seu segmento tornam-se inconfundíveis por apresentar características onde os gestores têm acesso a informações boas na hora certa, autoridade para tomar decisões embasadas e incentivos para decidir em nome da organização, que pronta e habilmente se lança à execução.

Na visão de Carmello (2008), as empresas que se beneficiam com a resiliência em processos de mudança acabam experimentando resultados mais satisfatórios nas seguintes áreas, conforme Figura 5.

Figura 5 – Dimensões do Balanced Scorecard



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de em Kaplan e Norton (1992).

Pode-se analisar, na Figura 5, que as dimensões que tangem a estratégia, interligam-se de modo que todas sejam necessárias e tenham o mesmo grau de importância. Kaplan e Norton (1992) explicam que esta ferramenta responde a uma criação de indicadores de desempenho, atingindo todos os níveis organizacionais, se tornando ferramenta de comunicação e promoção geral, com a estratégia da corporação.

Para Beer (2003), o processo de mudança em uma organização apresenta uma dinâmica e estágios que configuram a empresa em um patamar de resistência ou resiliência, conforme ilustrado na Figura 6.

Figura 6 – Dinâmica e estágios de mudança



Fonte: Adaptado de Beer (2003).

Beer (2003) ressalta que a primeira etapa, o choque, é o momento da ameaça. As pessoas sentem-se ameaçadas pela mudança, procuram se proteger e se sentem incapazes de uma atitude proativa. Num segundo momento, a etapa da negação defensiva pressupõe a rigidez de pensamento, onde as pessoas agarram-se à maneira habitual de fazer as coisas.

Beer (2003) indica que a terceira etapa, o reconhecimento, é o momento de identificação do empreendedor de analisar onde inserir sua empresa e, na quarta etapa, a aceitação, adaptação e ação eficaz, se diz pela estratégia que será utilizada neste novo cenário.

Moeller (2002) realizou uma pesquisa com uma amostra de 80 empreendedores com o intuito de entender, por meio do método quantitativo, a influência das cinco características da resiliência baseadas em Conner (1995) no gerenciamento desse grupo de empreendedores. O autor, após entrevistar esses empreendedores, concluiu que a maioria deles apresentava um perfil mais orientado pela oportunidade, porém destacou a falta de planejamento existente e a aversão ao risco em boa parte da amostra pesquisada.

O estudo conduzido por Job (2003) analisou a dimensão da centralidade do trabalho na vida humana e os significados que pode assumir, mesmo quando associado à doença e ao sofrimento. Job (2003, p. 168) descreve os chamados

[...] fatores de risco – a organização e as condições de trabalho e os fatores de proteção, aos quais denomina resiliência. Dentre os fatores geradores de sofrimento no trabalho, destacaram-se a pressão e a responsabilidade do trabalho, a incapacidade de aceitar as próprias falhas, a falta de tempo para a família, a falta de apoio dos pares e/ ou superiores, a falta de reconhecimento, a frustração e a falta de domínio sobre o futuro.

Entre os fatores de proteção destacaram-se autonomia, autoestima, autodeterminação, respeito, reconhecimento, participação da família, amigos, esperança e fé. Mais recentemente,

um estudo conduzido por Vergara (2006), com uma amostra de 46 profissionais angolanos, identificou que forças ligadas a sentimentos impulsionaram ou facilitaram as ações de angolanos, profissionais de organizações públicas e privadas, para a superação de dificuldades. A pesquisadora identificou quatro categorias que, segundo ela, formam as bases resilientes dos sujeitos: amor à pátria, solidariedade, esperança e recursos intangíveis.

2.3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Podem optar pelo Simples Nacional as microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) que não incorram em nenhuma das vedações previstas na Lei Complementar 123, de 2006. A definição do conceito de Microempresa ou uma empresa de pequeno porte diverge entre países. Batalha e Demori (1990) advertem que há discussões, não só no Brasil, como no mundo, referente à definição e aplicação de conceitos para as MPE's.

Considerando o senso comum, baseado em especificidades apresentadas pela empresa, pode-se conceituar micro e pequenas empresas como empreendimentos centralizadores, com estrutura organizacional simples e de menor custo que respondem de maneira apropriada as suas fracas necessidades, necessitando de uma menor quantidade de funções administrativas (LEONE, 1999). O serviço SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Pequenas Empresas) apresenta o critério do número de pessoas ocupadas no empreendimento, para o melhor entendimento no território brasileiro como parâmetro de determinação de tamanho de empresas.

Conforme SEBRAE (2007):

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado do segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de políticas públicas, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras.

Os critérios apresentados pelo Estatuto da Micro e Pequena Empresa são de mensuração fácil, decorrendo daí sua predominância na avaliação do porte das empresas. Os critérios mais utilizados são: valor do ativo imobilizado; número de empregados; valor do faturamento ou volume de vendas; quantidade de dirigentes; consumo de energia, e; número de centros de lucro;

O número de empregados é o critério adotado por duas fontes de classificação bastante usadas no Brasil, a da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e do SEBRAE.

O SEBRAE classifica o porte das empresas de acordo com o Quadro 13.

Quadro 13 – Classificação das empresas pelo critério de pessoas ocupadas

| Porte da Empresa | Indústria | Comércio e Serviços |
|-------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Micro | Até 19 pessoas | Até 9 pessoas ocupadas |
| Pequena | De 20 a 99 pessoas ocupadas | De 10 a 49 pessoas ocupadas |
| Média | De 100 a 499 pessoas ocupadas | De 50 a 99 pessoas ocupadas |
| Grande | Acima de 499 pessoas ocupadas | Acima de 99 pessoas ocupadas |

Fonte: Adaptado do SEBRAE (2007).

A partir de 14 de dezembro de 2006 entrou em vigor a Lei Complementar (LC) número 123 de 14/12/2006, a chamada lei do “Super Simples”. De acordo com o apresentado pelo SEBRAE (2007), o artigo 3º da Lei Geral do Brasil, considera-se Microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário individual devidamente registrado na Junta Comercial do Estado ou no Cartório de Registro das Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

- a) Microempresas: aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00;
- b) Empresas de pequeno porte: aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.

É importante ressaltar que os critérios acima vêm sendo adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio as MPE’s. O (Quadro 14) demonstra de forma resumida a classificação do tamanho das empresas, tendo embasamento nos ordenamentos jurídicos e dos organismos que atuam com as MPE’s. Estes ordenamentos são as leis nº 9.841/99, nº 9.317/96 atualizada pela Lei nº 11.196/05 e a LC 123/06, apresentadas no item acima. As entidades que classificam as MPE’s pelo critério de número de empregados são o Ministério do Trabalho e Emprego – MTE (RAIS) e o SEBRAE.

Quadro 14 – Definição de micro, pequenas e médias empresas no Brasil

| Classificação de Empresa | Receita Operacional Bruta Anual | Número de empregados - Indústria | Número de empregados – Comércio |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|
| Microempresa | Maior o igual a R\$ 2,4 milhões | Até 19 funcionários | Até 9 funcionários |
| Pequena Empresa | Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões | De 20 a 99 funcionários | De 10 a 49 funcionários |
| Média Empresa | Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões | De 100 a 499 funcionários | De 50 a 99 funcionários |
| Grande Empresa | Maior que R\$ 300 milhões | Acima de 500 funcionários | Acima de 100 funcionários |

Fonte: Adaptado SEBRAE (2012).

Os critérios qualitativos para identificar micro e pequenas empresas são de aplicabilidades complexas. Barnett e Mackness apud Batalha e Demori (1990), ao analisarem as MPE's, caracterizaram-na por: ausência de serviços especializados no sistema de informação para a administração; necessidade de os dirigentes serem envolvidos em todas as decisões dentro da empresa; apenas uma ou duas pessoas estarem envolvidas com o processo decisório da empresa, e; falta de tempo do dirigente para elaborar o planejamento do seu empreendimento.

Levando-se em consideração pelo enfoque qualitativo, pode-se dizer que não existe uma fórmula única para a caracterização do porte da empresa, o que deve ser verificado é a combinação de diversas categorias relacionadas a estrutura organizacional, o uso da tecnologia, o tipo de administração e o envolvimento do proprietário com os processos decisórios da empresa.

Segundo pesquisa GEM (2013), observando o faturamento dos empreendimentos estabelecidos na Figura 7, é possível verificar que 95% das empresas brasileiras são consideradas micro ou pequenas empresas, tendo como base o faturamento anual e a porcentagem dos empreendedores estabelecidos nas regiões brasileiras.

Figura 7 – Distribuição dos empreendedores estabelecidos segundo o faturamento – Brasil e regiões – 2013

| Faturamento | Brasil | | | | | |
|---------------------------------------------|--------|-------|----------|--------------|---------|------|
| | | Norte | Nordeste | Centro-Oeste | Sudeste | Sul |
| Até R\$ 60.000,00 | 92,8 | 83,7 | 93,8 | 95,0 | 92,6 | 94,0 |
| De R\$ 60.000,01 a R\$ 360.000,00 | 5,4 | 6,8 | 5,5 | 5,0 | 5,4 | 4,9 |
| De R\$ 360.000,01 a R\$ 3.600.000,00 | 1,1 | 0,4 | 0,7 | 0,0 | 1,7 | 1,1 |
| De R\$ 3.600.000,00 | 0,7 | 9,2 | 0,0 | 0,0 | 0,3 | 0,0 |
| Ainda não faturou nada | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |

Fonte: GEM (2014).

Nota: % dos empreendedores estabelecidos

Segundo a pesquisa realizada pelo IBGE em 2014, as Micro e Pequenas Empresas são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. As informações a seguir apresentam as dimensões da realidade nacional quanto as MPE's, segundo IBGE (2014):

- As MPE's geraram, em 2011, 27,0% do valor adicionado do conjunto de atividades pesquisadas (PIB);

- Esse percentual vem aumentando na série histórica, iniciada em 1985, quando esse indicador representava 21,0% do valor adicionado (PIB), e em 2001, 23,2%;
- Serviços e comércio representaram, em 2011, 19% do valor adicionado, enquanto a indústria totalizava 7,8%;
- Em relação ao número de empresas as MPE's representaram, em 2011, nas atividades de serviços e de comércio, respectivamente, 98% e 99% do total de empresas formalizadas;
- Em relação ao emprego, as MPE's representavam 44% dos empregos formais em serviços, e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio;
- Cerca de 50% das remunerações do setor formal de comércio foram pagas, em 2011, por MPE's.

2.3.1 Incentivos Governamentais Brasileiros para MPE's

O governo brasileiro estabelece regras de apoio e incentivo às micro e pequenas empresas, onde, segundo o artigo 179 da Constituição Federal, está prevista a possibilidade de concessão de benefícios às MPE's, mas o assunto é remetido para a legislação infraconstitucional. Em 27 de novembro de 1984, a existência das microempresas é consolidada, através da Lei 7.526, conhecida como Estatuto da Microempresa. Apesar de o estatuto classificar como microempresa unidades produtivas com faturamento anual inferior a 10 mil ORTNs (à época US\$40 mil), este fato não garante que essas empresas irão receber algum tipo de apoio. Para consegui-los, as empresas têm de se enquadrar dentro dos critérios das instituições fomentadoras (MIRANDA; SILVA; BENÍCIO, 1999).

A história do apoio às pequenas empresas no Brasil mostra que, ao correr de várias décadas, os critérios de determinação de porte pouco foram alterados. Variando somente os limites experimentados para enquadramento por faturamento e ativo fixo, vendas, patrimônio líquido e também por pessoal ocupado. O BNDES em sua linha de financiamentos que inclui MPE's utiliza como critério a receita bruta anual ou anualizada, conforme a Lei 8864. Para fins tributários, o SIMPLES - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições realiza sua classificação também pela receita bruta anual, porém com limites diferentes do BNDES.

O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), em 1985, calculou em 21% a participação dos pequenos negócios no PIB brasileiro. Como não havia uma atualização desse indicador desde então, o Sebrae contratou a Fundação Getúlio Vargas para, utilizando a mesma metodologia, avaliar a evolução deste indicador. E o resultado foi muito positivo: em 2001, o

percentual cresceu para 23,2% e, em 2011, atingiu 27% - ou seja, mais de um quarto do Produto Interior Bruto brasileiro é gerado pelos pequenos negócios (IBGE, 2014).

2.3.2 Micro e Pequenas Empresas do Segmento de Cervejas Artesanais

Há necessidade de definir-se melhor o segmento em questão, pois o conceito de cervejaria artesanal está sendo usado de maneira muito abrangente, muitas vezes fugindo da sua essência (NOTHAFT, 1998b). Adota-se aqui a nomenclatura do Institute for Brewing Studies (IBS), com sede nos Estados Unidos, descrita no Quadro 15 para os diversos negócios ligados a esta área.

Quadro 15 – Definição do segmento Craft-Brewing

| | |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cervejaria para Gastronomia Ou tipo “Brewpub” | Produz cerveja para atender a demanda de um estabelecimento de gastronomia. Geralmente é uma extensão de um restaurante. |
| Minicervejaria/Microcervejaria | Produz cerveja para comercialização fora do local de produção. Em função da sua capacidade, atende somente uma área bastante restrita. |
| Cervejaria Regional | Produz cerveja para comercialização fora do local de produção, porém em função de sua capacidade de produção é distribuída para uma área maior. |
| Produção por Contrato | A empresa desenvolve e comercializa o produto, contudo sua produção é contratada em cervejarias de terceiros. |

Fonte: IBS e NOTHAFT (1998b).

Beltramelli (2013) afirma que há cerca de duzentas microcervejarias brasileiras, localizadas principalmente na região Sul e Sudeste. O total de vendas chega a ser menos de 1% de toda cerveja produzida no país, em quanto as grandes cervejarias passam de 8%.

Segundo Morado (2011), para caracterizar-se uma cervejaria artesanal, devem ser analisadas algumas questões, tais como a independência do estabelecimento, ser uma micro ou pequena empresa, e sua produção total não podem passar de 2,4 milhões de hectolitros, ou tem que ser produzida em pouca escala, sendo, ainda segundo o autor, utilizados ingredientes de boa qualidade sendo assim preservada a lei da pureza alemã.

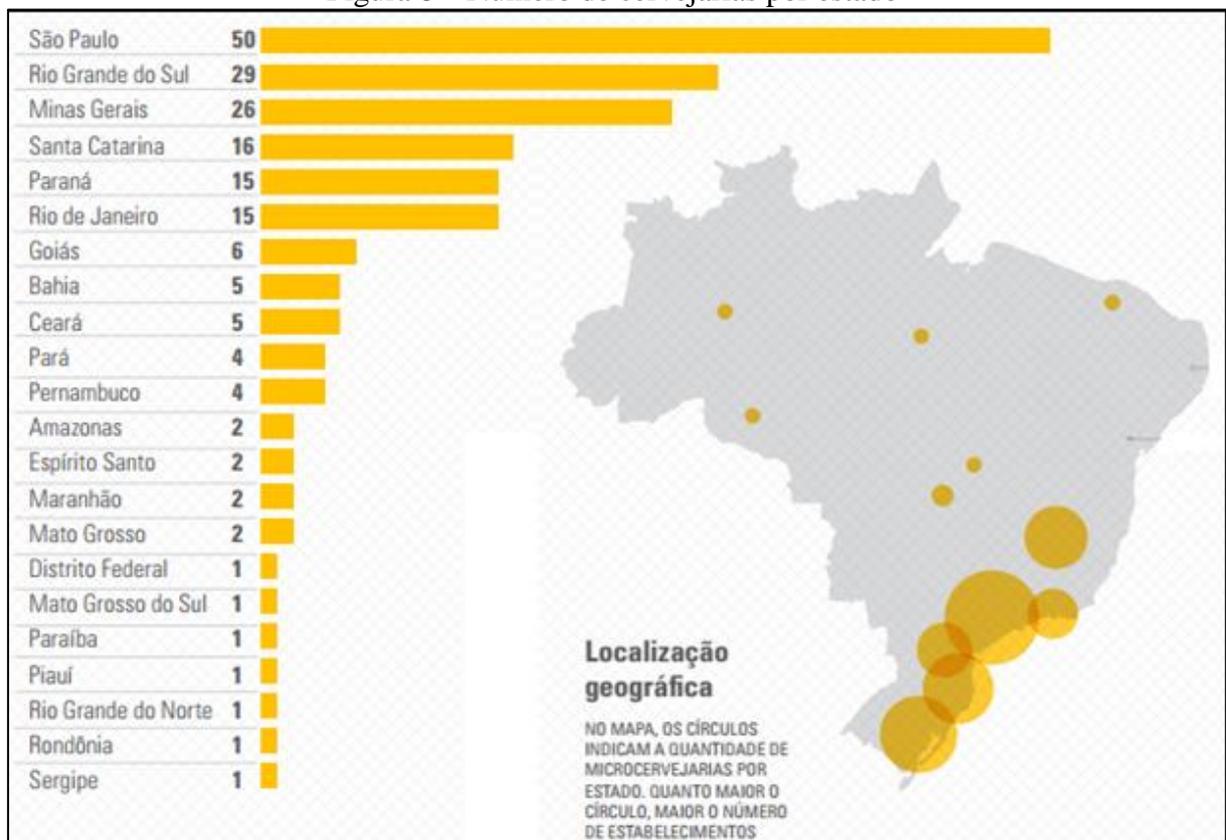
A Assembleia Legislativa Brasileira aprovou o projeto de lei 2.543/13, cujo dispõe sobre a criação do programa de incentivo à produção de cervejas e chopes artesanais. O texto aprovado, do deputado Luiz Martins (PDT), autoriza a Secretaria de Estado da Fazenda o tratamento tributário diferenciado às microcervejarias, estabelecendo a alíquota máxima de 13% no ICMS que incidir na produção, ficando autorizada a manutenção integral dos créditos relativos à entrada de bens, mercadoria e serviços e que o benefício do programa fica limitado

à saída de 50 mil litros de cerveja ou chope artesanal por mês, e abrange a parcela relativa ao imposto retido por substituição tributária (SILVA, 2014).

A perspectiva de crescimento das cervejarias artesanais é alta e conta com um cenário positivo, no que se refere a reduções de consumo de cervejas industriais, ocasionadas pela Lei Seca e pelo aumento dos preços (SEBRAE-RS, 2014).

A Figura 8 evidencia o número de cervejarias por estado brasileiro, onde pode-se notar que o maior número se encontra no estado de São Paulo (50), representando uma fatia de 26% do total de cervejarias avaliadas (190). Após o estado de São Paulo, com o maior número estão: Rio Grande do Sul (29), Minas Gerais (26) e Santa Catarina (16). Segundo a lista completa de estabelecimentos e bebidas fornecida pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2014), a soma de empresas produtoras e fabricantes de cerveja cadastradas pelo MAPA foram de 190 (descontando empresas acondicionadoras, envasilhadores, engarrafadoras e standardizadoras), divididas da seguinte maneira entre os estados do país (SEBRAE-RS, 2014, p. 4).

Figura 8 – Número de cervejarias por estado



Fonte: Adaptado de SEBRAE (2014).

Pode-se verificar na Figura 8 que a maior concentração das cervejarias artesanais no Brasil localiza-se na região Sul e Sudeste. O estado de São Paulo possui 50 cervejarias

artesanais, seguido pelo estado do Rio Grande do Sul em segundo lugar, apresentando 29 cervejarias artesanais. Santa Catarina e Paraná, localizados na região sul do país, possuem 16 e 15 cervejarias artesanais, respectivamente.

2.3.3 MPE's de Cervejas Artesanais no Estado do Rio Grande do Sul

A tradição do Estado na fabricação de cervejas existe desde meados do século passado com as marcas Polar e Polka (hoje Serramalte), que foram adquiridas pela Antarctica e atualmente fazem parte do portfólio da Ambev. A produção das cervejarias artesanais, que produzem bebidas especiais, voltou a ganhar força em 1995 com a criação da Dado Bier em Porto Alegre, que reunia no mesmo lugar o bar e a fábrica.

O Estado do Rio Grande do Sul possui, segundo pesquisa do SEBRAE-RS, 29 cervejarias artesanais cadastradas legalmente pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), porém o número de cervejarias artesanais não vinculadas ao MAPA faz este número ser maior.

O SEBRAE-RS, visando estimular o mercado gaúcho de cervejas artesanais, está implementando o projeto “Desenvolver as Micro cervejarias Artesanais do Rio Grande do Sul”, com o objetivo de selecionar empresas do ramo com a intenção de mapear o setor e desenvolver ações que permitam a estruturação e crescimento dos negócios. O projeto tem abrangência de um ano e atende as cervejarias localizadas na região Metropolitana, Vale dos Sinos, Serra e Centro do Estado. Entre as ações previstas no projeto, está a realização de cursos e oficinas na área de gestão, além de consultoria técnica para os participantes (SEBRAE/RS, 2015).

A AGM (Associação Gaúcha de Microcervejarias) informa que as cervejarias artesanais se diferenciam da grande indústria pela busca da qualidade e pelo uso de ingredientes excepcionais. A mesma relata que no Rio Grande do Sul, até fevereiro de 2015, já existe a produção de mais de 30 estilos de cerveja diferentes, de primeira qualidade, com sabores diferentes e no nível do mercado mundial (SEBRAE-RS, 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a Caracterização do Objeto de Estudo e procedimentos metodológicos que pretende-se utilizar para a realização da investigação empírica proposta.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Roesch (1999, p.125) recomenda que a partir dos objetivos do projeto define-se o tipo de projeto mais apropriado, distinguindo entre o delineamento da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados a serem utilizados. O delineamento da pesquisa refere-se ao planejamento e envolve as fases de diagramação, previsão de análise e interpretação dos dados. Além de considerar as formas de controle das variáveis, abrange também o ambiente em que são coletados os dados (GIL, 2008).

Deste modo, a pesquisa realizada é caracterizada como quantitativa em relação a sua abordagem, visto que os dados são coletados com números, sendo dotada de objetividade, uma vez que os resultados estatísticos não dependem da opinião do investigador, ou seja, fundamentam-se somente nas habilidades do pesquisador analista (HAIR et al., 2005). No que tange a finalidade, trata-se de uma pesquisa descritiva, cujos dados foram obtidos por meio de uma *survey* com corte transversal. Nesse sentido, Hair et al. (2005) afirmam que

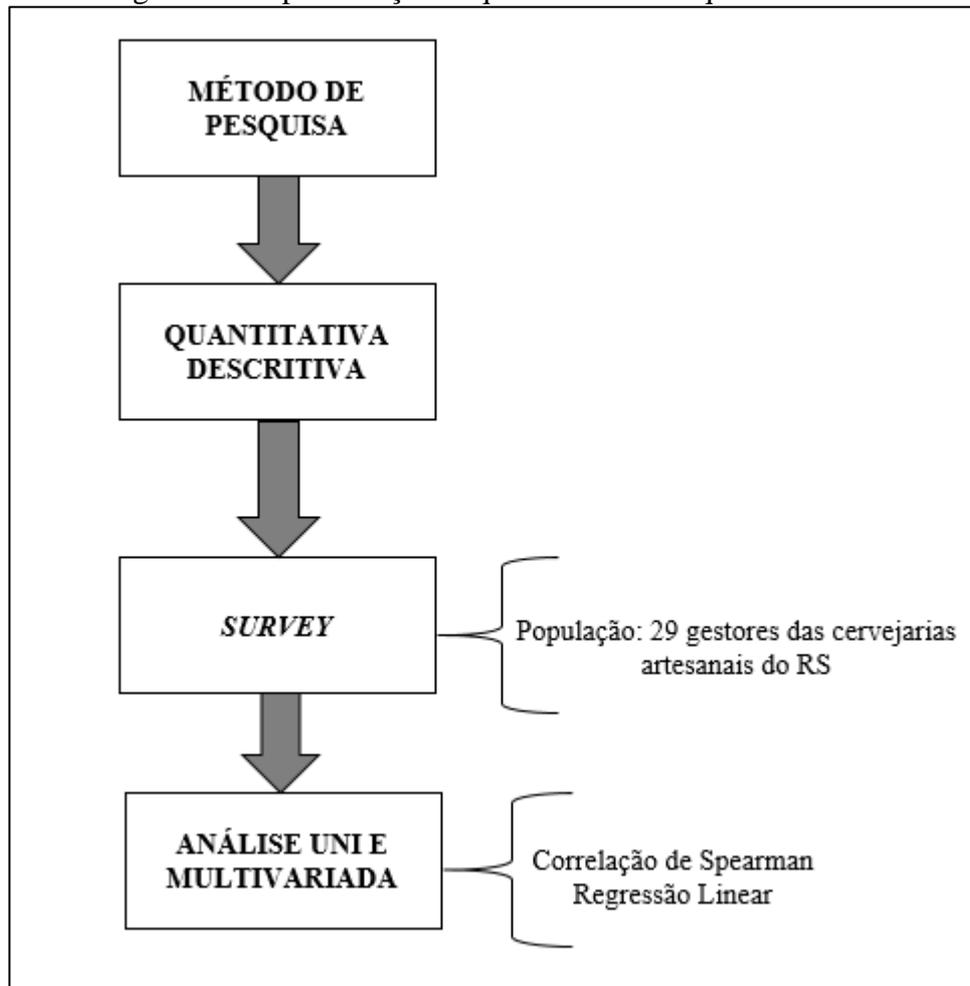
Survey é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos. Os dados podem variar entre crenças, opiniões, atitudes, estilos de vida até informações gerais sobre a experiência do indivíduo, tais como gênero, idade, educação e renda, bem como características de uma empresa, como lucro e número de funcionários (HAIR et al., 2005, p.157).

Os respondentes da investigação foram os 29 (vinte e nove) gestores das cervejarias artesanais do Estado do Rio Grande do Sul, contemplando toda a população de estudo.

Como procedimento de análise dos dados, empregou-se estatística uni variada, mediante estatística descritiva, abrangendo frequências, média, desvio padrão e coeficiente de variação. Para analisar as relações utilizou a análise de correlação e análise de regressão, com um nível de significância de 5%.

Desta forma, os procedimentos metodológicos necessários para responder as questões da pesquisa proposta estão dispostos na Figura 9.

Figura 9 – Representação Esquemática da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO DO ESTUDO

Para Barros e Lehfeld (1986, p. 105) o universo de pesquisa significa o conjunto, a totalidade de elementos que possuem determinadas características, definidas para um estudo “cada unidade ou membro do universo denomina-se elemento. Um conjunto de elementos representativos deste universo ou população compõe a amostra. Portanto, a amostra é um subconjunto representativo do conjunto da população”.

Historicamente, não se pode precisar, mas é sabido que a cerveja vem sendo produzida há mais de 7.000 anos. Povos como os babilônios, egípcios e sumérios já fabricavam vários tipos de cervejas a base de trigo, mel e cevada. Existe uma lei de pureza elaborada em 1516, a qual determina que a cerveja deva ser composta apenas pelos seguintes ingredientes: lúpulo, malte, água e levedura (SEBRAE, 2010).

De acordo com o Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja - SINDICERV, no

mercado de cerveja, o Brasil só perde, em volume, para a China (35 bilhões de litros/ano), Estados Unidos (23,6 bilhões de litros/ano) e Alemanha (10,7 bilhões de litros/ano). O consumo da bebida, em 2007, apresentou crescimento em relação ao ano anterior, totalizando 10,34 bilhões de litros. Quanto ao consumo per capita, no entanto, o Brasil, com uma média de 47,6 litros/ano por habitante, está abaixo do total registrado por vários países como México (50 litros/ano) e Japão (56 litros/ano) (SEBRAE, 2010).

No início da década de 90, inspirado pelo sucesso nos EUA, Canadá e Europa, teve início no Brasil um segmento de mercado promissor, intitulado por Craft Brewing ou Cervejaria Artesanal que representa em torno de 2% do mercado total de cerveja. Identifica-se que as Cervejarias Artesanais em sua totalidade são micro e pequenas empresas que se concentram em nichos de mercados destinados a produzir pequenos volumes de produção, todavia, de elevado valor agregado do produto (NOTHAFT, 1998b).

Segundo o estudo do SEBRAE (2010),

O termo microcervejaria é também conhecido como cervejaria direcionada para a gastronomia e é relacionado àquelas pequenas unidades de produção, com apelo artesanal e muitas vezes praticado como hobby pelos aficionados pela bebida. São produzidas através de processos tradicionais, sem o uso de aditivos. Não são pasteurizadas e em certos casos nem filtradas, garantindo assim maior sabor e tornando-as mais saudáveis por conterem vitaminas do complexo B.

Ainda segundo o estudo do SEBRAE (2010), as cervejarias artesanais, também citadas como micro cervejarias, evidenciam um novo conceito na indústria cervejeira mundial, apresentando a opção de bebidas exclusivas e diferenciadas com diferentes tipos e texturas, aromas e sabores, seguindo, muitas das cervejarias artesanais, a Lei da Pureza Alemã (Reinheitsgebot).

A partir de 1994, segundo o SEBRAE (2010), ainda que cerca de 90% da produção nacional de cervejas está concentrado em três grandes grupos (AMBEV, KAISER e SHINCARIOL), já é possível encontrar as cervejas artesanais nos principais supermercados do país, além de poder degustá-las em diversos bares e restaurantes em todas as regiões do Brasil, com destaque para a região Sul do país, seguindo um movimento mundial já existente onde que, na América do Norte já ultrapassa o número de 1500 cervejarias artesanais espalhadas por todo o continente. A população de 29 (vinte e nove) cervejarias artesanais no estado do Rio Grande do Sul constantes no último levantamento realizado pelo SEBRAE no ano de 2014.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Como instrumento de coleta de dados aplicou-se um questionário estruturado adaptado de Conner (1995), composto por 41 (quarenta e uma) variáveis divididas em dois blocos. O primeiro bloco, composto de 9 (nove) perguntas refere-se à identificação do respondente, ao passo que o segundo contempla as 5 (cinco) características dos empreendedores por meio de 32 (trinta e duas) variáveis. As respostas foram verificadas por meio de uma escala do tipo Likert de 5 (cinco) pontos, conforme o grau de concordância/discordância. O questionário é exposto no Apêndice A.

Após a validação do instrumento de pesquisa por especialistas, foi realizado o pré-teste no mês de agosto de 2016 com 3 (três) gestores de cervejarias artesanais da cidade de Caxias do Sul – RS, o que representa em torno de 10% da população a ser investigada. Segundo Calhota (2008) para realização do pré-teste, a quantidade de participantes não precisa ser superior a 10% da amostra esperada.

A aplicação dos questionários testados e validados foi executada pelo próprio pesquisador, onde primeiramente os gestores das cervejarias foram contatados via telefone para depois ser enviado o questionário por e-mail para o mesmo. Esta execução foi realizada entre os meses de julho e agosto de 2016, durante dias úteis, a fim de identificar o perfil empreendedor, bem como analisar o mesmo quanto à resiliência.

Finalizado o processo de coleta de dados, foi iniciado o processamento dos mesmos, que compreende a qualidade do preenchimento dos questionários (MALHORTA; BIRKS; WILLS, 2012). Na pesquisa, foram processados os dados ao passo que foram coletados, atribuindo um código de controle para cada preposição, para proceder à inspeção e a digitação, conforme recomendado por Hair et al. (2005).

Para Schork (2009) o pré-teste ou piloto possui a intenção de desenhar o contexto que se aproximará da situação discursiva de coleta de dados, ou seja, validar o que foi planejado para o desenvolvimento do estudo. Desta forma, administra-se um estudo piloto com o objetivo de descobrir pontos fracos e problemas em potencial, para que sejam resolvidos antes da implementação da pesquisa propriamente dita.

O questionário validado foi aplicado a toda a população de pesquisa composta pelos 29 (vinte e nove) gestores das cervejarias artesanais do Estado do Rio Grande do Sul. O período da coleta de dados correspondeu aos meses de julho e agosto de 2016.

Para a análise dos dados empregou-se estatística uni variada, considerando todas as variáveis qualitativas. Segundo Callegari-Jacques (2008) variáveis qualitativas são aquelas que fornecem dados de natureza não numérica, mesmo que estes possam ser codificados numericamente. Assim, as variáveis foram descritas por frequências absolutas e relativas. Utilizou-se também média, desvio padrão e coeficiente de variação para complementar as medidas de frequência com o objetivo de melhor entender a variabilidade desse conjunto de variáveis.

O teste estatístico escolhido para avaliar a associação entre as variáveis foi o chi-quadrado de Pearson. Segundo Levin (1987), o teste chi-quadrado é empregado para fazer comparações entre frequências e não entre escores médios. Como resultado, a hipótese nula para esse teste estabelece que as populações não diferem relativamente à frequência com que ocorre uma característica particular, por outro lado, a hipótese experimental estabelece que as diferenças amostrais refletem diferenças reais na população matriz, ou seja, a partir da frequência relativa de uma dada característica.

Para avaliar a consistência interna do questionário de percepção do perfil empreendedor estudado, analisando questões de mudança, expectativas e objetivos, o coeficiente alfa de Cronbach foi aplicado. Este coeficiente avalia se os itens individuais ou indicadores de uma escala realmente medem o mesmo constructo e então são altamente correlacionados. Geralmente o limite mínimo aceito na literatura para uma boa consistência interna é de 0,7 (HAIR et al., 2005).

O modelo de regressão linear multivariado foi utilizado para prever a inferência que ocorre no perfil destes gestores quanto a vivência num cenário de mudanças, expectativas e objetivos. Conforme Hair et al. (2005), a técnica de regressão linear multivariada é utilizada para analisar o relacionamento entre uma única variável dependente e várias variáveis independentes.

Deste modelo, pode-se obter o coeficiente angular (b), que é um valor numérico que estima o efeito direto de uma variável independente sobre o desfecho em estudo. Além disso, é possível calcular o coeficiente de regressão padronizado (β), que permite uma comparação direta entre os efeitos das variáveis independentes, pois desconsidera a unidade da variável. Ainda, é possível calcular o coeficiente de determinação (R^2), que analisa o poder de explicação do conjunto de variáveis sobre o desfecho em estudo. O nível de significância adotado foi de 5% ($p \leq 0,05$) e as análises foram realizadas com auxílio do programa SPSS versão 21.0.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A descrição e operacionalização da coleta de dados, bem como a análise e interpretação dos mesmos são os temas abordados neste capítulo.

4.1 ANÁLISE DE ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

Segundo Silvestre (2007), na análise estatística descritiva está-se interessado na medida da característica dos elementos de toda a população. As grandezas respeitantes à população são designadas por parâmetros. Ainda segundo Silvestre (2007), o objetivo deste tipo de análise é a obtenção do valor preciso destes parâmetros com base nas observações feitas em todos os elementos da população.

Neste item, portanto, observou-se a população estudada (gestores de cervejarias artesanais do estado do Rio Grande do Sul) com base nas observações realizadas referentes as características resilientes com base em Conner (1995).

4.1.1.1 Verificar o perfil dos proprietários de cervejarias artesanais no Rio Grande do Sul

As estatísticas descritivas (valor mínimo, valor máximo, média e desvio padrão) das variáveis idade, experiência profissional, tempo de fundação e quantidade de funcionários, estão apresentadas no Quadro 16.

Quadro 16 – Estatísticas descritivas das variáveis idade, experiência profissional, tempo de fundação e quantidade de funcionários

| Variáveis | Número Total de Participantes | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão |
|----------------------------|-------------------------------|--------|--------|--------|---------------|
| Idade | 29 | 22 | 59 | 35,28 | 8,892 |
| Experiência Profissional | 29 | 3 | 22 | 9,62 | 4,836 |
| Tempo de Fundação | 29 | ,00 | 20,00 | 4,3448 | 3,86630 |
| Quantidade de Funcionários | 29 | 1 | 35 | 6,17 | 6,929 |

Fonte: O autor

Percebe-se no Quadro 16 que o perfil dos empreendedores das cervejarias artesanais estudadas é jovem, tendo como média de 35 anos de idade. Identificou-se também uma média de experiência profissional de 9,62 anos dos mesmos. As cervejarias artesanais do Rio Grande

do Sul possuem, em média menos de 5 anos de existência, e, por caracterizar-se como MPE's, possuem em média 6 funcionários distribuídos em produção e administração do negócio.

4.1.1.2 Analisar qual das características dos empreendedores apresentam maior relação com a resiliência

Para atingir este objetivo, foi realizada a correlação de Spearman, apresentada no Quadro 17, bem como foi determinado o coeficiente e explicação (R^2).

Quadro 17 – Coeficiente de correlação e de Explicação (R^2)

| Relações | R | p | R^2 |
|-----------------------------------|-------|-------|----------------------|
| Foco (FO) x Resiliência | 0,770 | 0,000 | 0,5929 ¹ |
| Flexibilidade (FLE) x Resiliência | 0,485 | 0,008 | 0,2352 ³ |
| Organização (ORG) x Resiliência | 0,073 | 0,708 | 0,0053 ⁵ |
| Positividade (POS) X Resiliência | 0,590 | 0,001 | 0,35153 ² |
| Pró-ação (PRO) x Resiliência | 0,236 | 0,218 | 0,0557 ⁴ |

Fonte: O autor

Verificou-se através da correlação de Spearman, que as características do perfil dos empreendedores estudados que mais se correlacionam com a resiliência foram: o Foco (0,5929) seguido respectivamente pelas características de Positividade (0,35153), Flexibilidade (0,2352), Pró-ação (0,0557) e a Organização (0,0053).

Analisando os dados apresentados e relacionando com o estudo de Conner (1995), percebe-se que os empreendedores de cervejarias artesanais apresentam como característica em maior nível, uma visão clara do objetivo que se almeja no seu empreendimento, sabendo se orientar e estabelecendo perspectivas após cenários de mudanças ou quebras significativas das expectativas, “enxergando a vida como experiência de aprendizagem e recompensa” (CONNER, 1995, p. 209-210).

Percebeu-se em contrapartida que a característica de Organização foi que apresentou a menor correlação com a resiliência. A mesma oportuniza ao gestor de empresa gerenciar diversas tarefas simultaneamente e, com sucesso, mesmo diante de situações de estresse consegue fazer com que não afetem outros projetos de sua vida (CONNER, 1995, p. 210).

4.1.1.3 Identificar qual das características da resiliência apresentam maior associação com o tempo de permanência no mercado (considerada como sucesso do empreendimento)

Verifica-se, no quadro 18 a relação das características resilientes citadas por Conner (1995) pelo tempo de fundação das Cervejarias Artesanais do Rio Grande do Sul.

Quadro 18 – Relação Tempo de Fundação versus Características Resilientes de Conner (1995)

| Relações | Coefficiente de explicação (R²) | Ordem de Associação |
|---------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------|
| MFO x Tempo de Fundação | 2,54 | 2 |
| MFLEX x Tempo de Fundação | 0,29 | 5 |
| MORG x Tempo de Fundação | 13,33 | 1 |
| MPOS X Tempo de Fundação | 0,94 | 4 |
| MPRO x Tempo de Fundação | 1,48 | 3 |

Fonte: O autor

Observa-se no Quadro 18 que a característica de Organização (13,33%) está mais relacionada ao tempo de fundação do empreendimento estudado, seguido respectivamente pelo Foco (2,54%), Pró-ação (1,48%), Positividade (0,94%) e Flexibilidade (0,29%).

Percebe-se, portanto, que a organização em processos produtivos e administrativos nas MPE's de cervejarias artesanais estudadas melhoram com o passar do tempo, em contrapartida, dificulta-se o poder de flexibilidade destas empresas, onde que o gestor desta empresa apresenta maior objeção a modificar suas suposições e quadros referenciais elaborando planos e estratégias para enfrentar essas situações (Conner, 1995, pag. 210).

Salerno (1991) infere que a maior crítica feita as organizações referem-se a lentidão e morosidade de processos administrativos e produtivos. Por isso defende que as mesmas devem possuir a característica de focalização para concentrar esforços naquilo que é a vantagem competitiva da empresa, naquilo que ela sabe fazer bem.

Observa-se que como característica das MPE's de cervejarias artesanais estudadas que há a concentração de foco das atividades produtivas de cada setor, reduzindo o número de processos de transformação, tendendo a unidades mais produtivas menores, mais especializadas, voltadas a resultados econômicos e mais facilmente gerenciáveis e tendo mais organização, porém diminuem a capacidade de flexibilidade de produção e descentralização do

negócio (HAYES e WHEELWRIGHY, 1984).

4.1.1.4 Identificar se a idade tem influência no nível de resiliência do empreendedor

Para atingir este objetivo, utilizou-se a análise de regressão linear, para o qual foi definida a seguinte hipótese.

H₁: A medida que aumenta a idade, aumenta o nível de resiliência do empreendedor.

Os resultados estão nos Quadros 19, 20 e 21.

Quadro 19 – Análise de Regressão Idade versus Nível de Resiliência

| Resumo do modelo | | | | |
|----------------------------------|--------------------|----------------|---------------------------|---------------------------|
| Modelo | R | R ² | R ² (ajustado) | Erro padrão da estimativa |
| 1 | 0,412 ^a | 0,170 | ,139 | ,23297 |
| a. Variável independente (Idade) | | | | |

Fonte: O autor

Quadro 20 – Teste ANOVA Idade versus Nível de Resiliência

| ANOVA da Regressão | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|--------------------|--------------------|----------------------|-------|-------------------|
| Modelo | | Soma dos quadrados | Graus de liberdade | Médias dos Quadrados | F | Sig. |
| 1 | Regressão | 0,299 | 1 | 0,299 | 5,517 | ,026 ^b |
| | Resíduos | 1,465 | 27 | 0,054 | | |
| | Total | 1,765 | 28 | | | |
| a. Variável dependente: Resiliência | | | | | | |
| b. Variável independente: Idade | | | | | | |

Fonte: O autor

Quadro 21 – Nível de Significância Idade versus Nível de Resiliência

| Modelo | Coeficientes não padronizados | | t | Sig. | |
|--------|-------------------------------|-------------|------|--------|-------|
| | B | Erro padrão | | | |
| 1 | Constante | 4,449 | ,180 | 24,724 | 0,000 |
| | Idade | -0,012 | ,005 | -2,349 | 0,026 |

Fonte: O autor

A equação de regressão mostra que o nível de resiliência diminui com o aumento da idade do empreendedor. O valor do R² ajustado é de apenas 13,9%, isto significa que somente 13,9% da idade do empreendedor explica o nível de resiliência. Desta forma, rejeita-se a hipótese, ou seja, a medida que aumenta a idade, aumenta o nível de resiliência do empreendedor.

Pesquisas realizadas corroboram a informação de que a idade não é característica fundamental para despertar a resiliência no perfil empreendedor. Whitbourne (2001), a partir

da observação de famílias desfavorecidas, concluiu que a resiliência assenta em três tipos de fatores, que são: fatores individuais (o temperamento, a reflexão, as capacidades cognitivas, sentimentos de empatia, humor e as competências sociais), fatores familiares (o calor humano, a coesão e a atenção por parte do principal prestador de cuidados) e fatores de suporte (rede de apoio familiar, o sistema de serviços sociais). Já Cyrulnik (1998), infere que o indivíduo resiliente é um sujeito com um coeficiente de inteligência elevado, capaz de ser autônomo e eficaz nas relações com o meio, ter boas capacidades de adaptação relacional e empatia, capaz de prever e planificar e finalmente ter sentido de humor, sem relação com sua idade.

De Tychey (2001) diz ser essencial as características cognitivas, comportamentais e psicossociais, colocando de fora a idade como subterfúgio necessário para se ter a resiliência.

4.1.1.5 Identificar a relação entre o grau de instrução e o nível de resiliência do empreendedor

Para identificar a relação entre o grau de instrução e o nível de resiliência do empreendedor, utilizou-se a seguinte hipótese.

H2: Quanto maior o grau de instrução maior o nível de resiliência do empreendedor

Quadro 22 – Análise de Regressão Grau de Instrução versus Nível de Resiliência

| Resumo do modelo | | | | |
|------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|
| Modelo | R | R ² _(ajustado) | R ² _(ajustado) | Erro padrão da estimativa |
| 1 | 0,050 ^a | 0,002 | 0,000 | 0,25535 |
| a. Preditores: (Constante), Experiência Profissional | | | | |

Fonte: O autor

Quadro 23 – Teste ANOVA Grau de Instrução versus Nível de Resiliência

| ANOVA ^a | | | | | | |
|------------------------------------------------------|-----------|--------------------|--------------------|---------------------|-------|--------------------|
| Modelo | | Soma dos Quadrados | Graus de liberdade | Média dos Quadrados | F | Sig. |
| 1 | Regressão | 0,004 | 1 | 0,004 | 0,068 | 0,797 ^b |
| | Resíduo | 1,761 | 27 | 0,065 | | |
| | Total | 1,765 | 28 | | | |
| a. Dependente: Resiliência | | | | | | |
| b. Preditores: (Constante), Experiência Profissional | | | | | | |

Fonte: O autor

Pelo teste ANOVA (sig =0,797), pode-se confirmar que não há relação entre o grau de instrução e o nível de resiliência entre os empreendedores de cervejarias do Rio Grande do Sul.

Quadro 24 – Coeficientes do modelo do Grau de Instrução versus Nível de Resiliência

| Modelo | Coeficientes não padronizados | | t | Sig. | |
|--------|-------------------------------|-------------|-------|--------|-------|
| | B | Erro padrão | | | |
| 1 | Constante | 4,064 | 0,107 | 37,952 | 0,000 |
| | Grau de Instrução | -0,003 | 0,010 | -0,260 | 0,797 |

Fonte: O autor

Os resultados mostram que não há relação significativa entre o grau de instrução e a resiliência do empreendedor. Barlach (2005) e Moeller (2002) salientam o aspecto do crescimento intelectual do perfil empreendedor mais valorizado hoje nas organizações, pois através dos desafios gerados, esses ativos intangíveis aproveitam todas as oportunidades para crescerem e se desenvolverem, criando e inovando no cenário empresarial. Nesse contexto, é notória a presença de empreendedores corporativos, estes por sua vez, visualizam as empresas como seu próprio patrimônio, e dedicam todas as suas habilidades criativas e talentos, fazendo das crises diárias da conjuntura econômica, um desafio para competir.

Para tanto, o grau de instrução não se relaciona ao perfil resiliente, e sim abre um rol de oportunidades que podem facilitar a gestão do empreendedor. Observa-se que para Conner (1995), os indivíduos nas organizações precisam sim, administrar melhor suas emoções no ambiente de trabalho, se colocando na dianteira dos desafios, caso contrário, desenvolverão várias disfunções inerentes ao processo das incertezas na conjuntura atual independente do seu grau de instrução.

4.1.1.6 Identificar a relação entre as características Foco (FO), Flexibilidade (FLE), Organização (ORG), Positividade (POS) e Pró-ação (PRO) e o nível de resiliência do empreendedor;

Para identificar a relação entre a característica Foco (FO) e o nível de resiliência do empreendedor, utilizou-se a seguinte hipótese.

H3: Quanto maior o nível de FOCO maior o nível de resiliência do empreendedor

Quadro 25 – Análise de Regressão Foco versus Nível de Resiliência

| Resumo do modelo | | | | |
|------------------|---|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| | | | | |

| | | | | |
|---------------------------------|-------------------|------|------|--------|
| 1 | ,860 ^a | ,739 | ,729 | ,13062 |
| a. Preditores: (Constante), MFO | | | | |

Fonte: O autor

Quadro 26 – Teste ANOVA Foco versus Nível de Resiliência

| ANOVA ^a | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|--------------------|----|-------------------|--------|-------------------|
| Modelo | | Soma dos quadrados | df | Média ao quadrado | F | Sig. |
| 1 | Regressão | 1,304 | 1 | 1,304 | 76,441 | ,000 ^b |
| | Resíduo | 0,461 | 27 | ,017 | | |
| | Total | 1,765 | 28 | | | |
| a. Variável dependente: Resiliencia | | | | | | |
| b. Preditores: (Constante), MFO | | | | | | |

Fonte: O autor

Quadro 27 – Nível de Significância Foco versus Nível de Resiliência

| Modelo | Coeficientes não padronizados | | t | Sig. | |
|--------|-------------------------------|-------------|-------|--------|-------|
| | B | Erro padrão | | | |
| 1 | Constante | 2,318 | 0,198 | 11,685 | 0,000 |
| | MFO | ,422 | 0,048 | 8,743 | 0,000 |

Fonte: O autor

A equação de regressão para este caso indica que quanto maior o nível de foco, maior o nível de resiliência do empreendedor. Percebe-se que esta característica explica o nível de resiliência em 86% dos casos, confirmando, portanto, a hipótese H₃.

Segundo Dornelas (2011, p. 26), o foco está diretamente relacionado a característica de perfis de empreendedores de sucesso, pois possuem determinação e dinâmica, “atropelando as adversidades, ultrapassando obstáculos, com uma vontade ímpar de fazer acontecer com comprometimento”.

Adler (1998) apresenta a característica foco como fundamental no meio organizacional devido ao novo panorama socioeconômico. Moran, Harris e Stripp (1997) corroboram informando que a profunda transformação cultural vem acontecendo não somente nas sociedades como um todo, mas também na cultura de cada empresa e, para sobrevivê-la, deve-se continuar desenvolvendo sem perder o foco do negócio.

Para o perfil empreendedor, Moeller (2002) diz que o foco dos empreendedores está diretamente ligado a sua capacidade de acompanhar tarefas, possuindo uma visão geral e abrangente dos processos internos de sua organização e buscando sempre efetuar ajustes necessários para alcançar maior eficácia organizacional.

Para identificar a relação entre a característica Flexibilidade (FLE) e o nível de resiliência do empreendedor, utilizou-se a seguinte hipótese.

H4: Quanto maior o nível de Flexibilidade maior o nível de resiliência do empreendedor.

Quadro 28 – Análise de Regressão Flexibilidade versus Nível de Resiliência

| Modelo | R | R Square | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|----------|---------------------------|
| 1 | ,475 ^a | 0,226 | 0,22498 |

Fonte: O autor

O nível de flexibilidade explica 22,6% do nível de resiliência.

Quadro 29 – Teste ANOVA Flexibilidade versus Nível de Resiliência

| ANOVA ^a | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|--------------------|-------|---------------------|-------|-------------------|
| Modelo | | Soma dos quadrados | Graus | Média dos Quadrados | F | Sig. |
| 1 | Regressão | 0,398 | 1 | 0,398 | 7,868 | ,009 ^b |
| | Residual | 1,367 | 27 | 0,051 | | |
| | Total | 1,765 | 28 | | | |
| a. Variável dependente: Resiliencia | | | | | | |
| b. Preditores: (Constante), MFLEX | | | | | | |

Fonte: O autor

Quadro 30 – Nível de Significância Flexibilidade versus Nível de Resiliência

| Modelo | Coeficientes | | t | Sig. | |
|--------|--------------|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro padrão | | | |
| 1 | (Constante) | 3,037 | 0,360 | 8,448 | ,000 |
| | MFLEX | ,255 | 0,091 | 2,805 | ,009 |

Fonte: O autor

O teste F mostra que o teste ANOVA é significativo pois o mesmo rejeita a hipótese nula. Desta forma, aplicando a regressão linear, afirma-se que quanto maior o nível de flexibilidade maior o nível de resiliência do empreendedor estudado.

Segundo Conner (1995), a pessoa resiliente tem um alto nível de flexibilidade ao lidar com situações de adversidades. Elas acreditam que a mudança é um processo gerenciável e tem grande tolerância com a ambiguidade das situações. Por tratar-se de micro e pequenas empresas, esta característica torna-se indispensável por enfrentar situações adversas e possuir pouco tempo para recuperar-se da mesma, além do desapontamento (Conner, 1995).

Como afirma Gaulejac (2007, pg.309), na administração necessita-se fazer cada vez melhor, mais depressa, com menos meios, “pois aqueles que não seguem a exigência da flexibilidade e de adaptabilidade são considerados inúteis”. Bauman (2007, pg.07) cita que “as realizações individuais não podem solidificar-se em posses permanentes porque, em um piscar de olhos, os ativos se transformam em passivos, e as capacidades em incapacidades”. Para tanto, o perfil empreendedor precisa apresentar flexibilidade e adaptabilidade no cotidiano para o exercício de diferentes funções e também na assimilação e enfrentamento de riscos pelo sucesso ou fracasso dos seus próprios empreendimentos.

Para identificar a relação entre a característica Organização (ORG) e o nível de resiliência do empreendedor, utilizou-se a seguinte hipótese.

H5: Quanto maior o nível de Organização maior o nível de resiliência do empreendedor

Quadro 31 – Análise de Regressão nível da Organização versus Nível de Resiliência

| Resumo do Modelo | | | | |
|---------------------------------|--------------------|----------------|---------------------|---------------------------|
| Modelo | R | R ² | Média dos quadrados | Erro padrão da estimativa |
| 1 | 0,074 ^a | 0,006 | 0,031 | 0,25497 |
| a.Preditores: (Constante), MORG | | | | |

Fonte: O autor

Quadro 32 – Teste ANOVA nível da Organização versus Nível de Resiliência

| ANOVA ^a | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|--------------------|--------------------|---------------------|-------|--------------------|
| Modelo | | Soma dos quadrados | Graus de liberdade | Média dos quadrados | F | Sig. |
| 1 | Regressão | 0,010 | 1 | 0,010 | 0,150 | 0,702 ^b |
| | Resíduos | 1,755 | 27 | 0,065 | | |
| | Total | 1,765 | 28 | | | |
| a. Variável dependente: Resiliência | | | | | | |
| b. Preditores: (Constante), MORG | | | | | | |

Fonte: O autor

Pelo teste ANOVA da regressão (sig =0,702 > 0,05), percebe-se que não há relação do nível organização e o nível de resiliência do perfil empreendedor estudado, portanto a hipótese H5: Quanto maior o nível de organização, maior o nível de resiliência do empreendedor é rejeitada.

Para este perfil empreendedor, Conner (1995) diz que a não presença de organização causa ao gestor a impossibilidade de gerenciar várias tarefas e exigências simultâneas efetivamente, não consegue compartilhar tarefas e pressões, afetando outras áreas, é propenso a reflexos não pensados e envolve-se em muitos projetos de mudanças que, coletivamente esgotam os recursos de assimilação.

Tavares (2001) infere que a característica organização não deve ser atribuída a um único perfil empreendedor, e sim a toda uma equipe administrativa/produtiva, onde todas as pessoas são inteligentes, reflexivas, livres, responsáveis, competentes, trabalhando numa relação de confiança. Isto trará não um perfil resiliente, mas sim um ambiente.

Flach (1991) desenvolveu um raciocínio semelhante com a ideia de criar ambientes facilitadores de resiliência, gerando uma organização de estruturas, os quais apresentam como características: estruturas coerentes e flexíveis, respeito, reconhecimento, garantia de privacidade, tolerância às mudanças, limites de comportamento definidos e realistas,

comunicação aberta, tolerância aos conflitos, busca de reconciliação, sentido de comunidade e empatia.

Para identificar a relação entre a característica Positividade (POS) e o nível de resiliência do empreendedor, utilizou-se a seguinte hipótese.

H6: Quanto maior o nível de Positividade maior o nível de resiliência do empreendedor

Quadro 33 – Análise de Regressão Positividade versus Nível de Resiliência

| Resumo do modelo | | | | |
|----------------------------------|--------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|
| Modelo | R | R ² Square | R ² ajustado | Erro padrão da estimativa |
| 1 | 0,526 ^a | 0,277 | 0,250 | 0,21746 |
| a. Preditores: (Constante), MPOS | | | | |

Fonte: O autor

Quadro 34 – Teste ANOVA Positividade versus Nível de Resiliência

| ANOVA ^a | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|--------------------|--------------------|---------------------|--------|--------------------|
| Modelo | | Soma dos quadrados | Graus de liberdade | Média dos quadrados | F | Sig. |
| 1 | Regressão | 0,488 | 1 | 0,488 | 10,323 | 0,003 ^b |
| | Resíduo | 1,277 | 27 | 0,047 | | |
| | Total | 1,765 | 28 | | | |
| a. Variável dependente: Resiliência | | | | | | |
| c. Preditores: (Constante), MPOS | | | | | | |

Fonte: O autor

Quadro 35 - Nível de Significância Positividade versus Nível de Resiliência

| Modelo | Coeficientes não padronizados | | t | Sig. | |
|--------|-------------------------------|-------------|-------|-------|-------|
| | B | Erro padrão | | | |
| 1 | (Constanet) | 2,808 | 0,385 | 7,289 | 0,000 |
| | MPOS | 0,315 | 0,098 | 3,213 | 0,003 |

Fonte: O autor

A equação de regressão para este caso indica que quanto maior o nível de positividade, maior o nível de resiliência do empreendedor. Percebe-se que esta característica explica o nível de resiliência em 25% dos casos. O teste F (sig=0,003<0,05) indica que a regressão é significativa, portanto a hipótese H₆ é aceita.

Conner (1995, p. 209) afirma que: “a pessoa positiva vê a vida como desafiadora, mas cheia de oportunidades, interpreta o mundo como cheio de facetas e dinâmico. Acredita que geralmente existam lições importantes a serem aprendidas com esses desafios”. Segundo Dornelas (2011), a positividade refere-se ao otimismo que faz com que os empreendedores “enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso”.

Para identificar a relação entre a característica pró-ação (PRO) e o nível de resiliência do empreendedor, utilizou-se a seguinte hipótese.

H7: Quanto maior o nível de pró-ação, maior o nível de resiliência do empreendedor

Quadro 36 – Análise de Regressão Pró-ação versus Nível de Resiliência

| Resumo do modelo | | | | |
|----------------------------------|--------------------|----------------|------------------------------------|---------------------------|
| Modelo | R | R ² | R ² _{ajustado} | Erro padrão da estimativa |
| 1 | 0,263 ^a | 0,069 | 0,035 | 0,24666 |
| a. Preditores: (Constante), MPRO | | | | |

Fonte: O autor

Quadro 37 – Teste ANOVA Pró-ação versus Nível de Resiliência

| ANOVA ^a | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|--------------------|-------------------|---------------------|-------|--------------------|
| Modelo | | Soma dos quadrados | Grau de liberdade | Média dos Quadrados | F | Sig. |
| 1 | Regressão | 0,122 | 1 | 0,122 | 2,008 | 0,168 ^b |
| | Resíduo | 1,643 | 27 | 0,061 | | |
| | Total | 1,765 | 28 | | | |
| a. Variável dependente: Resiliência | | | | | | |
| b. Preditores: (Constante), MPRO | | | | | | |

Fonte: O autor

Observa-se pelo teste F (sig = 0,168 > 0,05) que a pró-ação não explica o comportamento da resiliência. Assim a Hipótese não é aceita.

Quadro 38 – Modelo da Pró-ação versus Nível de Resiliência

| Modelo | | Coeficientes não padronizados | | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-------------|-------|-------|
| | | B | Erro padrão | | |
| 1 | (Constante) | 3,010 | 0,728 | 4,136 | 0,000 |
| | MPRO | 0,240 | 0,169 | 1,417 | 0,168 |

Fonte: O autor

Covey (1989, p. 91) vem afirmar que “a proatividade é o habito básico e principal de uma pessoa super eficaz”. Ainda Segundo Covey (1989, p. 95) tem o perfil de apresentarem soluções para os problemas, não enfrentam problemas com outros problemas, esses também “aproveitam a iniciativa para fazer tudo que é preciso, em harmonia com seus princípios, para que as tarefas sejam cumpridas”.

Segundo Conner (1995, p.210): “a pessoa proativa induz a mudanças em vez de evita-las. Determina quando uma mudança é inevitável, necessária ou vantajosa”. Usa recursos para reestruturar criativamente uma situação em modificação, improvisa novas abordagens e manipula a situação para obter vantagem. Arrisca-se apesar das consequências potencialmente negativas e consegue extrair lições importantes dessas experiências de mudança aplicando-as a situações semelhantes (CONNER, 1995, p.210)).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término da análise dos dados da pesquisa é importante mencionar, neste capítulo final, em que são apresentadas algumas considerações a respeito do problema e os objetivos da pesquisa. Na sequência são sugeridos os limites do estudo e desenvolvimento de pesquisas futuras.

Nesta dissertação, os pilares teóricos da pesquisa foram selecionados a partir de leituras sobre o tema de resiliência e seu grau de associação ao empreendedorismo. A resiliência, segundo Conner (1995, pg. 209) significa a capacidade de resistência ao inesperado, ao choque e a situações de grande estresse. O perfil de pessoas mais resilientes apresentam uma melhor reação frente às mudanças da sociedade e conseqüentemente apresentam poucas disfunções em um dado momento de situações críticas. Conner (1995) afirma que a resiliência é composta por cinco características: positividade, foco, pró-ação, flexibilidade e organização. Tais características são observadas nas pessoas quando demonstram uma sensação de segurança e convicção que se baseia em sua visão da vida como complexa, mas cheia de oportunidades (Positividade); têm uma visão clara do que querem realizar (Foco); demonstram uma elasticidade especial ao responderem a incerteza (Flexibilidade); desenvolvem abordagens estruturadas para gerenciar a ambigüidade (Organização) e induzem mudanças em vez de se defenderem delas (Pró-ação).

Nessa perspectiva, a problemática da dissertação propôs os seguintes questionamentos: Há associação entre a resiliência do gestor de cervejarias artesanais do estado do Rio Grande do Sul e o sucesso de seu empreendimento? A resiliência é um dos componentes de personalidade que favorece o perfil empreendedor, ou, ao contrário, poderá impulsioná-lo a negligenciar aspectos relevantes de avaliação do risco do empreendimento?

Referente ao objetivo geral, esta dissertação procurou responder com clareza ao problema de pesquisa (GIL, 2002). Por conseguinte, ao priorizar os objetivos específicos, aprofundou as intenções expressas no objetivo geral (CERVO; BERVIAN, 2002; ROESCH, 2010).

Assim, para atingir os propósitos do trabalho, foi necessário realizar uma pesquisa quantitativa em relação à abordagem, no que tange a finalidade, trata-se de uma pesquisa descritiva, cujos dados foram obtidos por meio de uma *survey* com corte transversal. Nesse sentido, Hair et al. (2005) afirmam que

Survey é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos. Os dados podem variar entre crenças, opiniões, atitudes, estilos de vida até informações gerais sobre a experiência do indivíduo, tais como gênero, idade, educação e renda, bem como características de uma empresa, como lucro e número de funcionários (HAIR et al., 2005, p.157).

Os respondentes da investigação foram os 29 (vinte e nove) gestores das cervejarias artesanais do Estado do Rio Grande do Sul, contemplando toda a população de estudo. Como procedimento de análise dos dados, empregou-se estatística uni e multivariada. A primeira foi mediante estatística descritiva, abrangendo média, desvio padrão, coeficiente de variação, frequências absolutas por meio do teste chi-quadrado de Pearson, ao nível de 5% de significância, com o apoio do *software* SPSS 21.0. O modelo de regressão linear multivariado também foi utilizado para prever o nível de resiliência de acordo com as médias dos escores de mudança, expectativas e objetivos. Já a apresentação dos resultados será realizada através da defesa pública da dissertação.

O primeiro objetivo específico, que foi de verificar o perfil dos proprietários de cervejarias artesanais no Rio Grande do Sul, observou-se perfis jovens, tendo como média de 35 anos de idade. Identificou-se também uma média de experiência profissional de 9,62 anos, que está diretamente relacionada à média de idade dos mesmos. Verificou-se ainda que as cervejarias artesanais do Rio Grande do Sul possuem, em média menos de 5 anos de existência, e, por caracterizar-se como MPE's, possuem em média 6 funcionários distribuídos em produção e administração do negócio.

Segundo pesquisa realizada em 2015 pelo CONAJE (Confederação Nacional dos Jovens Empresários), as características que definem o jovem empreendedor brasileiro são do sexo masculino, idade entre 26 e 35 anos, ensino superior completo, microempresário, com apenas uma empresa no nome e faturamento anual de R\$ 60 mil a R\$ 360 mil, além de vontade de investir em um novo segmento de negócio. Ainda segundo CONAJE (2015), a pesquisa desenvolvida em 26 estados e no Distrito Federal – por meio de questionário online e participação de mais de 5 mil jovens, com idade entre 18 e 39 anos, e margem de erro de 5% e intervalo de confiança de 95% -, a pesquisa revelou que 25% dos jovens empresários investiram em uma empresa por identificação de oportunidade de negócio, 57% participam de alguma entidade representativa do jovem empreendedor, 62,8% utilizam sites e redes sociais como principais formas de conexão com o mundo dos negócios, 70% possuem até nove funcionários, 58% afirmam que a carga tributária elevada é o principal desafio externo de quem empreende e 54% estão pessimistas em relação ao cenário político no País.

O segundo objetivo específico, que foi analisar qual das características da

resiliência tem mais destaque entre os proprietários de cervejarias artesanais no Rio Grande do Sul, constatou-se pela média que o Foco (0,5929) foi a característica mais presente, seguido respectivamente pelas características de Positividade (0,35153), Flexibilidade (0,2352), Pró-ação (0,0557) e a Organização (0,0053).

Segundo o estudo realizado pelo CONAJE (2015), verifica-se que 86% dos jovens empreendedores relatam que não se prepararam para empreender e que 23% não buscam nenhum apoio para a abertura ou crescimento da empresa. O perfil empreendedor que apresenta uma característica de foco e positivismo, segundo Conner (1995) enxerga a vida como compensadora, acredita que há lições a serem aprendidas com os desafios, encara grandes mudanças como desconfortáveis, mas que sempre apresentam oportunidades, encara a quebra de expectativas como um resultado natural de um mundo em transformação e possuem objetividade nos caminhos escolhidos. Verificando tais dados, a característica de foco e positividade pode ser explicada por estes fatores.

O terceiro objetivo específico, que foi identificar quais das características da resiliência apresentam maior associação com o tempo de permanência no mercado (considerada como sucesso do empreendimento), notou-se que a característica de Organização, pela média (13,33%) está mais relacionada ao tempo de fundação do empreendimento estudado, seguido respectivamente pelo Foco (2,54%), Pró-ação (1,48%), Positividade (0,94%) e Flexibilidade (0,29%).

De acordo com Bilhim (2006), a organização caracteriza-se como uma entidade social, conscientemente coordenada, usufruindo de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos comuns.

Conner (1995, pag. 210) menciona que a característica de organização em processos produtivos e administrativos melhora com o passar do tempo, apresentando ao perfil do gestor a possibilidade de gerenciar muitas tarefas simultaneamente com sucesso, identificando temas fundamentais embutidos em situações confusas e induzindo a uma ação somente após um planejamento cuidadoso, em contrapartida, dificulta-se o poder de flexibilidade destas empresas, onde que o gestor desta empresa apresenta maior objeção a modificar suas suposições e quadros referenciais elaborando planos e estratégias para enfrentar essas situações.

Para atingir o quarto objetivo específico, que foi identificar se a idade tem influência no nível de resiliência do empreendedor, utilizou-se a análise de regressão linear, para o qual foi definida a seguinte hipótese:

H₁: A medida que aumenta a idade, aumenta o nível de resiliência do empreendedor.

A hipótese H₁ foi rejeitada, pois a equação de regressão mostrou que o nível de

resiliência diminuiu com o aumento da idade do empreendedor. O valor do R^2 ajustado foi de apenas 13,9%, isto significando que somente 13,9% da idade do empreendedor explicou o nível de resiliência.

Almeida (2013) relata que a idade e a experiência profissional contribuem para a maturidade, porém não tem uma relação direta com o sucesso do empreendimento. Para Cyrulnik (1998) a característica resiliente está diretamente ligada com característica do perfil empreendedor, levando em consideração que o mesmo deva possuir um coeficiente de inteligência elevado, capaz de ser autônomo e eficaz nas relações com o meio, ter boas capacidades de adaptação relacional e empatia, capaz de prever e planificar e finalmente ter sentido de humor, sem relação com sua idade. De Tychev (2001) corrobora esta informação relatando que o fundamento principal de um perfil resiliente é possuir características cognitivas, comportamentais e psicossociais, colocando de fora a idade como característica relevante.

Para atingir o quinto objetivo específico, que foi identificar a relação entre o grau de instrução e o nível de resiliência do empreendedor utilizou-se a seguinte hipótese.

H2: Quanto maior o grau de instrução maior o nível de resiliência do empreendedor

Pelo teste ANOVA (sig = 0,797), pôde-se confirmar que não houve relação entre o grau de instrução e o nível de resiliência entre os empreendedores de cervejarias do Rio Grande do Sul.

De acordo com Cyrulnik (2004, pg. 208) “[...] resiliência não é um catálogo de qualidades que um indivíduo possui; é um processo que, do nascimento a morte, nos tece sem cessar com nosso entorno”. Poletti e Dobbs (2007) inferem que pessoas que vivenciam processos de mudanças, dificuldades e quebra de expectativas podem apresentar maior grau de resiliência em seu perfil que uma pessoa com maior grau de instrução, que não tenha passado por estes fatores. Vinay, Esparbès-Pistre e Tap (2008) corroboram dizendo que resiliência implica em discutir, não apenas a idade, ou o grau de ensino das pessoas, mas sim as circunstâncias vividas pelos sujeitos e o ambiente em que este está situado.

Para atingir o sexto e último objetivo específico, que foi identificar a relação entre as características Foco (FO), Flexibilidade (FLE), Organização (ORG), Positividade (POS) e Pró-ção (PRO) e o nível de resiliência do empreendedor, utilizaram-se as seguintes hipóteses, respectivamente:

H3: Quanto maior o nível de FOCO maior o nível de resiliência do empreendedor

A equação de regressão para este caso indicou que quanto maior o nível de foco, maior o nível de resiliência do empreendedor. Percebeu-se que esta característica explica o nível de resiliência em 86% dos casos, confirmando, portanto, a hipótese H₃.

De acordo com Drucker (1996) no ambiente organizacional, as mudanças exigem de seus gestores a capacidade de adaptação, o que requer mais foco, organização e pró-ação em buscar informações, aprendizado contínuo e desenvolvimento pessoal. Conner (1995, pg. 209) corrobora esta informação quando diz que o foco é a característica de que as pessoas possuem uma visão clara do que querem alcançar. Esta visão serve tanto como fonte de propósito quanto como sistema de orientação para restabelecer perspectivas, após quebras significativas das expectativas.

O estudo realizado pelo CONAJE (2015) diz que 41,4% dos empreendedores relatam ter decidido ser empresário devido à identificação da oportunidade de um negócio seguido de 40,4% que sempre tiveram a vontade de empreender. Quando questionados sobre o fator de motivação que impulsionou a empreender, 29,6% dos empreendedores relatam que possuem o foco em possuir independência como principal fator de motivação para manter o seu empreendimento.

H4: Quanto maior o nível de Flexibilidade maior o nível de resiliência do empreendedor.

O teste F mostra que o teste ANOVA é significativo pois o mesmo rejeita a hipótese nula. Desta forma, aplicando a regressão linear, afirma-se que quanto maior o nível de flexibilidade maior o nível de resiliência do empreendedor estudado.

Carvalho (2012, pg.475) relata que o gestor deve possuir flexibilidade, dinamismo e polivalência para “vivenciar a cultura do empreendedorismo e buscar incessantemente modos de manter-se sempre atualizado e em consonância com as exigências e competências prescritas pelo mercado de trabalho.

De acordo com Conner (1995, pg.210) o perfil empreendedor que apresenta a característica de flexibilidade apresenta maior maleabilidade ao responder as incertezas e acreditar que as mudanças são um processo gerenciável; este perfil tem grande tolerância com a ambiguidade das situações.

H5: Quanto maior o nível de Organização maior o nível de resiliência do empreendedor

Pelo teste ANOVA da regressão ($\text{sig} = 0,702 > 0,05$), percebe-se que não há relação do nível organização e o nível de resiliência do perfil empreendedor estudado, portanto a hipótese H5: Quanto maior o nível de organização, maior o nível de resiliência do empreendedor é rejeitada.

Conner (1995, pág.210) afirma que a organização está diretamente ligada ao sucesso do empreendimento. Morgan (1996) diz que a característica de organização não está atrelada a

uma pessoa, e sim a diversos fatores dentro de um empreendimento, onde que a organização pode ser explicada por uma espécie de organismo que é capaz de sobreviver apenas se todos os órgãos estiverem em plena funcionalidade.

H6: Quanto maior o nível de Positividade maior o nível de resiliência do empreendedor

A equação de regressão para este caso indica que quanto maior o nível de positividade, maior o nível de resiliência do empreendedor. Percebe-se que esta característica explica o nível de resiliência em 25% dos casos. O teste F ($\text{sig} = 0,003 < 0,05$) indica que a regressão é significativa, portanto a hipótese H₆ é aceita.

Marques (2006) relata que o empreendedor brasileiro não é preparado para ter seu próprio negócio. Bertasso (2006) corrobora esta informação salientando que a falta de preparo, informação e planejamento são os maiores problemas enfrentados, porém o perfil do gestor brasileiro é empreendedor por apresentar positividade ao “enxergar o futuro de seu negócio”.

H7: Quanto maior o nível de pró-ação, maior o nível de resiliência do empreendedor

Pode-se perceber pelo teste F ($\text{sig} = 0,168 > 0,05$) que a pró-ação não explicou o comportamento da resiliência. Assim a Hipótese H7 não foi aceita. Conner (1995, pg. 213) afirma que, analisando um perfil empreendedor pela ótica da resiliência, a negativa presença de proatividade acarreta em um gestor possivelmente incapaz de reconhecer situações de mudança potencias ou iminentes, não se arriscam quando as consequências são difíceis de determinar ou são claramente negativas e são incapazes de influenciar os outros ou resolver conflitos efetivamente. De acordo com Santos (2010), ao contrário do conceito do gestor com atitude proativa é o perfil de atitude reativa. São profissionais que necessitam de um “empurrão” de seus pares ou de impulsões externas do seu empreendimento para tomar atitudes e executar planejamentos.

Esta pesquisa buscou-se familiarizar-se com o fenômeno resiliência e seu grau de associação com o empreendedorismo no contexto de gestores de micro e pequenas empresas do ramo de cervejarias artesanais no estado do Rio Grande do Sul. Contudo este estudo apontou para outra percepção: o conceito resiliência identificado por Conner (1995) não se aplica em sua totalidade a este contexto de gestores, uma vez que as Hipóteses H3 (foco), H4 (flexibilidade) e H6 (positividade) são aceitas e as Hipóteses H1 (idade), H2 (grau de instrução), H5 (organização) e H7 (pró-ação) são rejeitadas e/ou não há relação.

Este resultado, porém, não significa que se pode ou deve desconsiderar o conceito de resiliência identificado por Conner (1995): significa apenas que as expectativas na pesquisa, por uma ou várias causas, não se materializaram. São inúmeras as possíveis causas que podem explicar a não aderência dos resultados obtidos aos postulados do referencial teórico adotado:

- os respondentes da investigação foram vinte e nove (29) gestores, pode ter sido de tamanho inadequado para captar as características descritas pelo autor;
- os respondentes podem ter inconscientemente enviesado a pesquisa respondendo o que entendiam ser melhor responder socialmente descartando a verdadeira opinião;
- o grupo dos respondentes pode, pelas suas características socioeconômicas, ter uma resiliência particular não detectada pelo método de pesquisa adotado.

Para tal, apresenta-se as limitações da pesquisa e as sugestões para pesquisa futura.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitações desta pesquisa, e possível destacar que o estudo de apenas um ramo de atividades não permite generalizar informações e análises sobre o perfil empreendedor de todos os ramos de atividades de empreendedores de micro e pequenas empresas. Porém, o estudo cumpriu com seu objetivo principal que era de averiguar o grau de associação entre a resiliência e o perfil empreendedor dos proprietários de cervejarias artesanais do estado do Rio Grande do Sul através das cinco características resilientes atestadas por Conner (1995) e associar com o sucesso de seu empreendimento.

Além disso, foi estudado a resiliência apenas sob a perspectiva do empreendedorismo. Segundo SILVA et al (2005), a resiliência representa uma das formas que os profissionais podem trabalhar, dando prioridade a saúde, deixando de lado a visão negativa da doença, dando ênfase para as potencialidades das pessoas/famílias, as quais possibilitam que sejam criadas as condições para que seus membros possam se desenvolver como pessoas capazes de responder de forma positiva às demandas da vida cotidiana, apesar das adversidades enfrentadas.

Por fim, nesta investigação não foi possível ter acesso a documentos específicos referentes aos dados financeiros das cervejarias artesanais, pelo motivo de serem sigilosos. Acredita-se que, com estas informações, a identificação do perfil empreendedor e seu respectivo negócio poderia ter um maior grau de detalhes.

5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O escopo de investigação limitou-se as micro e pequenas empresas de cervejarias

artesanais do Rio Grande do Sul. No entanto, o mesmo estudo pode ser realizado não só apenas em cervejarias artesanais do Brasil, como também em qualquer micro e pequena empresa do país, pois poderiam trazer informações relevantes sobre resiliência em relação ao perfil empreendedor, contribuindo para seu desenvolvimento.

Para dar continuidade a presente investigação, em um futuro trabalho, recomenda-se realizar estudos relacionados a resiliência em relação a perfis empreendedores de MPE's, atentando-se especialmente a inovação em negócios, cenários de mudanças, levando em consideração particularidades dos empreendedores para lidar com situações de negócio, pois o estímulo a pesquisa na área pode contribuir com o fomento e a capacidade competitiva das MPE's no Brasil, neste caso nas cervejarias artesanais do Rio Grande do Sul.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, E. J.; COHLER, B. J. **The invulnerable child**. New York: Guilford Press, 1987.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARLACH, L. **O que é resiliência humana?** Uma contribuição para a construção do conceito. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- BATALHA, M.; DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Editora da UFSC, 1990, Florianópolis.
- BAUMAN, Z. **Globalização: as consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2008.
- BAXTER, B. **Alienation and Authenticity**. UK: Tavistock. 1982.
- BELTRAMELLI, M. Cervejas **Brejas & Birras**. Editora Tainã Bispo. Cidade São Paulo: Editora Leya 2013.
- BERTASSO, Alexandra de Lima Ruy. **Comportamento Estratégico Empreendedor**. Maringá: Apostila didática, 2006.
- BILHIM, J. (1996). **Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas** (2.^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Artes Gráficas.
- BIRLEY, S.; MUZYKA, F. D. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.
- BOYD, D.P; GUMPERT, D. E. Coping **with entrepreneurial stress**. Harvard Business Review, 1983.
- BUFREM, L.; PRATES, Y. O saber científico registrado e as práticas de mensuração da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 9-25, maio/ago. 2005
- BULLOUGH, A.; RENKO, M.; MYATT, T. **Women's Entrepreneurial Intentions and the Effects of Danger and Conflict**, 2010 Diana International Conference on Women's Entrepreneurship Research, August 3- 4, Banff, Canada, 2010.
- BYGRAVE, W.D.; HOFER, C. W. Theorizing about entrepreneurship. **Theory and Practice**. v. 16, n.2, p.13-22, 1991.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, v. 26, n. 3, p.95-97, jul./set. 1991.
- CAMPOS, M. M. **Gestão do Conhecimento Organizacional na Administração Pública Federal em Brasília**: um estudo exploratório. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2003.
- CARMELLO, E. **Resiliência**: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor. São Paulo: Editora Gente, 2008.
- CASSIS, Y.; MINOGLU, I. P. **Entrepreneurship in theory and history**. New York:

Palgrave Macmillan, 2005.

CERVBRASIL. **Associação Brasileira da Indústria de Cerveja**. Disponível em: <<http://www.cervbrasil.org.br/>>. Acesso em 5 de março de 2016.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAVES, R. **Resiliência**, 2010. USP. SÃO PAULO.

CHESBROUGH, H. W.; TEECE, D. J. When is virtual virtuous? Organizing for innovation, **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 65-73, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **O crescimento pela inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2003.

CIMBALISTA, S. Subjetividade e Resiliência: O cotidiano adverso do trabalho flexível. **Anais do X Encontro Nacional ABET**. Disponível em: http://www.ces.uc.pt/myces/UserFiles/encontros/169_Artigo%20ABET%20areaSete08.pdf. Acesso em: 13 de junho de 2016

CYRULNIK, B. **Ces enfants qui tiennent le coup**. Revigny-surOmain: Hommes et Perspectives. 1998

CYRULNIK, B. **Les vilains petits canards**. Paris: Odile Jacob. 2001

CONAJE. **Confederação Nacional dos Jovens Empresários**. Disponível em: <<http://www.conaje.com.br/>>. Acesso em 28 de novembro de 2016.

CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança: como gerentes resilientes são bem-sucedidos e prosperam onde outros fracassam**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COVEY, R. S. **Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. Tradução de Celso Nogueira Editora. Editora Best Seller Círculo do Livro. Título original: The Seven Habits of Highly Effective People Copyright (Stephen R. Corey, 1989). P.91-93-95-97 a 110. 01051 São Paulo, Brasil. Foto Compost na Editora Nova Cultural Ltda. Impressão e acabamento: Gráfica Círculo.

DE TYCHEY, C. (2001). **Surmonter l'adversité: les fondements dynamiques de la résilience**. **Cahiers de Psychologie Clinique**, 16(1), 49-68.

DOLABELA, F. **Empreendedorismo, a viagem dos sonhos: como se preparar para ser um empreendedor**. Brasília: Agência para o Desenvolvimento da Educação, 2002.

_____. **Oficina do empreendedor: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo. ed. Cultura, editores associados, 1999.

_____. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Campus, Rio de Janeiro, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2005

DOSI, G.; FREEMAN, C; NELSON, R.; SILVERBERG, G.; SOETE, L. **Technical change and economic theory.** London: Pinter Publishers, 1988.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor – Entrepreneurship.** 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1985.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995.

DRUKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **Inovação e espírito empreendedor.** Editora Pioneira, 1987

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *The Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management*, v.14, n.4, p.532-550, oct. 1989.

EVERED, R. So what is strategy? *Long Range Planning*, n.16, v. 3, p. 57–72, 1983.

FARIA, E. **Dicionário escolar latino-português.** Rio de Janeiro: Departamento Nacional de Educação/Ministério da Educação e Cultura, 1967.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho, 1999.

FILION, L. J. Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur. Montréal: ...ditions de l'entrepreneur, 1991.

FLACH, F. **Resiliência: a arte de ser flexível.** São Paulo: Saraiva, 1991.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, U; SOETE, L. **The economics of industrial innovation.** 3 ed. The Mit Press, 1997.

GALLENDE, E. Subjetividad y resiliencia: del azar y la complejidad In: MELILLO, A; OJEDA, E. N.S; RODRIGUEZ, D. (Org.). **Resiliencia y subjetividad: los ciclos de la vida.** Buenos Aires: Paidós. 2004. Resiliencia y **subjetividad**

GARTNER, W. B. A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*. v. 10, n. 4, p. 696 -706, 1985.

GAULEJAC, Vincent de. Qui est “je”? Paris: Seil, 2009. _____. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social.** São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Economia. Disponível em: <<http://www.estado.rs.gov.br/>>. Acesso em: 21 abr. 2016.
- GROTBERG, H. E. Novas tendências em resiliência. In. MELILLO, A; OJEDA, E. N. S. (Org). **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- HAIR, J. F. Jr., et al., 2005, **Análise Multivariada de Dados**. Ed Bookman, Porto Alegre, pp. 593.
- HERZOG, L. A. Pressão por todos os lados. **Revista Exame**, Ano 41, n.5, p.76, Março, 2007.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e **Estatística**. **As micros e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**, Rio de Janeiro, 2003.
- ISENBERG, D. **The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship**, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park: MA, 2011a.
- JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- KAPLAN, H. Toward an understanding of resilience: A critical review of definitions and models. In: GLANTZ, M.; JOHNSON, J. (eds.), **Resilience and development: positive life adaptations**, New York, Plenum Publishers, p. 17-84, 1999.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**. Boston, v. 71, n. 5, p. 134-147, setembro-outubro 1993.
- LANDSTROM, H.; BENNER, M. **Entrepreneurship research: a history of scholarly migration**. In: LANDSTROM, H.; LOHRKE, F. **Historical foundations of entrepreneurship**. Northampton: Edgard Elgar, 2010.
- LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ASTRÖM, F. Entrepreneurship: Exploring the Knowledge base. **Research Policy**. v. 41. pp. 1154 - 1181, 2012.
- LENZI, F.C. **Perfil comparativo de empreendedores do setor de serviços: estudo em restaurantes de Balneário Camboriú**. 2002, 113f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2002.
- LEONE N. M., as especificações das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração, São Paulo**, p.91-94 Abr/Jun 1999.
- LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2. Ed. São Paulo: Harbra, 1987.
- LOSCH, A. **The economics of location**. New Haven, CT: Yale University Press, 1954.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986.

LUTHAR, S. **Poverty and Children's Adjustment**, Newbury Park, CA, Sage Publications, 1999.

LUTHAR, S.; CUSHING, G. Measurement issues in the empirical study of resilience: Na overview. In: GLANTZ, M.; JOHNSON, J. (Eds), **Resilience and Development: Positive Life Adaptations**, New York, Plenum Publishers, p. 129-160, 1999.

SANTOS, C. M. dos. **Na prática a teoria é outra? Mitos e dilemas na relação entre teoria, prática, instrumentos e técnicas no Serviço Social**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

SILVA, H. G. de O. ; PIRES, A. J. V. ; SILVA, F. F. da ; VELOSO, C. M. ; CARVALHO, G. G. P. de ; CEZARIO, A. S. ; SANTOS, C. C., 2005. **Effects of feeding cocoa meal (*Theobroma cacao* L.) and palm kernel cake (*Elaeis guineensis*, Jacq) on milk intake and yield for lactating goats**. Rev. Bras. Zootec., 34 (5): 1786-1794

MACNEALY, M. S. Toward better case study research. **IEEE Transactions on professional Communication**, v. 40, n. 3, p. 182-195, Sept. 1997.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D.; WILLS, P. **Marketing research: applied approach**. 4. ed. New York: Pearson, 2012.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. 4. ed. California: Sage Publications, 2006.

MASTEN, A. Resilience in individual development: Successful adaptation despite risk and adversity. In: WANG, M.; GORDON, E. (eds.), **Educational Resilience in Inner-City America: Challenges and Prospects**, New Jersey, Lawrence Erlbaum, p. 3-27, 1994.

MASTEN, A. S.; POWELL, J. L. A resilience framework for research, policy, and practice. In S. S. LUTHAR (Ed.), **Resilience and vulnerability: Adaptation in the context of childhood adversities**. New York, NY: Cambridge University Press, 2003.

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, New Jersey: Van Nostrand, 1961.

MERCAN, B; GÖKTAS, D. Components of Innovation Ecosystems: A Cross-Country Study. **International Research Journal of Finance and Economics**, v. 76, p. 102-112, 2011.

MORADO, R. Larousse **da Cerveja**. Editora Lafonte Ltda. Cidade São Paulo 2011.

MORAES, I.M.M, **Empreendedorismo e Resiliência: mapeamento das competências técnicas e Comportamentais exigidas na atualidade – São Paulo**, v11, n. 1, art. 12, 2013.

MORAN, R.; HARRIS, P.; STRIPP, W. **Desenvolvendo organizações globais: como preparar a sua empresa para a competição mundial**. São Paulo : Futura, 1997

MOREIRA, M. B.; MEDEIROS, C. A. **Princípios básicos de análise do comportamento**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MURPHY, P. J.; LIAO, J.; WELSCH, H. P. A conceptual history of entrepreneurial thought.

Journal of Management History, vol. 12, n. 1, 2006.

NOTHAFT, A. **Brazil's Craft Brewing Scene. The New Brew International**, Boulder, v.2, n.2, p.10-15, 1998a

_____ **Cervejarias Para Gastronomia: Visão de Negócio. Engarrafador Moderno**, São Paulo, p.61-65, jul/ago., 1998b.

OLIVEIRA, A. M.; CAPELLINI, S. A. Desempenho de escolares na adaptação brasileira da avaliação dos processos de leitura. **Pró-fono Revista de Atualização Científica**, v. 22, n. 4, p. 55-560, 2010.

PATTON, M. Q. Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. **Health Services Research**, v. 34, n. 5, p. 1189-1208, 1999.

PEREIRA, S. R. C. et al., Dança na escola: desenvolvendo a emoção e o pensamento. **Revista Kinesis**, Porto Alegre, n. 25, p.60- 61,2001.

PETERS, Tom. **Não é hora para conservadorismo**. Folha de São Paulo, 1º de setembro de 2002.

POLETTI R.; DOBBS, B. **A resiliência: a arte de dar a volta por cima**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PORTER, M.A **vantagem competitiva das nações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RALHA-SIMÕES, H. Resiliência e desenvolvimento pessoal. In: TAVARES, J. (Org.), **Resiliência e educação** (pp.95-114). São Paulo: Cortez, 2001.

RAY, D.M. **Understanding the entrepreneur**: entrepreneurial attributes, experience and skills, **Entrepreneurship and Regional Development** 5(4), 345-357, 1993

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: método e técnicas**. 3 ed. rev. amp., São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Altas, 1999.

RUTTER, M. Resilience concepts and findings: implications for family therapy. **Journal of family therapy**, 21, 119-144, 1999.

RUTTER, M. **Resilience**: Some Conceptual Considerations, trabalho apresentado em Initiatives Conference on Fostering Resilience, Washington D.C., 1991.

RUTTER, M. Resilience: some conceptual considerations. **Journal of adolescent health**, 14, 626-631, 1993.

SARAOVA, F. R. S. **Novíssimo dicionário latino-português**. Rio de Janeiro: Livraria Garnier, 2000.

SCHIMIDT, S.; BOHNENBERGER, M.C., Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional, **RAC - Curitiba**, v. 13, n. 3, art. 6, p. 450-467, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura S. A., 1961.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Oxford: Oxford University Press, 1978.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – RS**. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/index.php/quero-melhorar-meu-negocio>>. Acesso em 2 de junho de 2016.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**. v. 25. n. 1. p. 217 -226, 2000.

SHAPERO, A. **The role of Entrepreneurship in Economic Development at the Less-Than National Level**, US Departmente of Commerce, January, 1977

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1995.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e Estratégia Administrativa**. Rio de Janeiro: Edusp, 1977.

STEVENSON, H. H.; Gumpert, D. E. The heart of entrepreneurship, **Harvard Business Review**, v. 85, n. 2, 1985, p. 85-94.

TAVARES, J. A resiliência na sociedade emergente. In: TAVARES, J. (Org.). **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, 2001.

TEECE, D. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

TIMMONS, J.A. **New venture creation**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 4. ed., 1994.

TIMMONS, J.A. **Smollen and dingee**, New Venture – Creation: A Guide Entrepreneurship, 1985.

TROMBETA, L. H.; GUZZO, R. S. L. **Enfrentando o cotidiano adverso**: estudo sobre resiliência em adolescentes. Campinas: Alínea, 2002.

VINAY, A., ESPARBÈS-PISTR, S., e TAP, P. (2008). **Attachement et stratégies de coping chez l'individu résilient**. *La Revue Internationale de l'Education Familiale*, 4(1), 9-35

WHEELWRIGHT, S.C. **Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link**, *Strategic Management Journal*, vol.5, 1984.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1993.
DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. **MIS Quarterly**, v.27, n.4, p.597-635, dec. 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUNES, M. A. M. Resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Trabalho apresentado no I Congresso Brasileiro de Psicologia**, São Paulo, 2002.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Este estudo é parte integrante da Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul. A pesquisa possui caráter confidencial. Os dados individuais de identificação não serão submetidos à publicação.

Prezado (a) gestor (a): o questionário pretende avaliar sua opinião no que concerne a algumas das suas características como empreendedor (a). Por gentileza, leia cada proposição e escolha a alternativa de resposta que é a mais adequada à sua atuação. 1 = discordo totalmente; 2 = discordo parcialmente; 3 = indiferente; 4 = concordo parcialmente; e 5 = concordo totalmente. Favor responder com veracidade.

Muito obrigado

| |
|-----------------------------------------------------------------|
| Nome da empresa: |
| Ano de Fundação: |
| Quantidade de funcionários: |
| Nome do responsável (respondente): |
| Cargo que ocupa: |
| Gênero: Idade: |
| Experiência profissional (em anos): |
| Grau de Instrução: |

| FOCO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| P1: Quando enfrento uma mudança, consigo manter minha produtividade. | | | | | |
| P2: Em um cenário de mudança, sou capaz de manter os padrões de qualidade. | | | | | |
| P3: Consigo alcançar meus objetivos em situações de mudança. | | | | | |
| P4: Quando minhas expectativas não são alcançadas, consigo me reorientar sem dificuldades. | | | | | |
| P5: Encaro a quebra de minhas expectativas como parte necessária do processo de adaptação à mudança. | | | | | |
| P6: Tenho habilidade de equilibrar minhas expectativas. | | | | | |

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| P7: Possuo numa visão clara dos meus objetivos e aonde quero chegar. | | | | | |
| P8: Me sinto confortável com a mudança atribuindo o mesmo a habilidades e disposição para determinar futuros resultados. | | | | | |
| P9: Persigo meus objetivos consistentemente mesmo sob estresse e com a passagem do tempo. | | | | | |
| P10: Percebo-me determinado e concentrado buscando meu objetivo desejado sem dar o braço a torcer. | | | | | |
| P11: A visão que eu possuo com relação aos meus objetivos serve como fonte de inspiração e como sistema de orientação. | | | | | |
| P12: Acredito que a preparação e a escolha me permitem influenciar seu futuro. | | | | | |
| FLEXIBILIZAÇÃO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P1: Acredito que os planos nem sempre se materializam de acordo com o esperado. | | | | | |
| P2: Em um momento de adversidades, possuo agilidade. | | | | | |
| P3: Em ambientes imprevisíveis, permaneço calmo. | | | | | |
| P4: Julgo necessário um diálogo desafiador como necessário para tomadas de decisões. | | | | | |
| P5: Encaro a resistência como algo inerente a mudança | | | | | |
| ORGANIZAÇÃO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P1: Consigo compartilhar o estresse em uma área para que este não influencie outros aspectos da minha vida. | | | | | |
| P2: Gerencio muitas tarefas simultaneamente e com sucesso. | | | | | |
| P3: Realizo alterações necessárias para as coisas continuarem iguais. | | | | | |
| P4: Identifico as questões centrais contidas em situações confusas. | | | | | |
| P5: Rejeito ideias ou planos de ação que prometem benefícios em curto prazo, mas são inconsistentes com a estratégia global para alcançar o objetivo desejado. | | | | | |
| POSITIVIDADE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| P1: Consigo me recuperar do estresse da mudança repetidamente. | | | | | |
| P2: Sinto-me esgotado ao enfrentar a perda de controle numa situação de mudança. | | | | | |
| P3: Acredito que os próximos anos trarão mais demandas para mudanças. | | | | | |
| P4: Mantenho minha estabilidade física ao enfrentar uma mudança. | | | | | |
| P5: Acredito que a inteligência prática vem da valoração da adaptabilidade. | | | | | |
| PROAÇÃO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P1: Exercito o controle direto ou indireto, em algum nível, sobre acontecimentos durante a implementação da mudança. | | | | | |
| P2: Reconheço o desconforto como um sinal para ativar meus mecanismos de sustentação e me adaptar as circunstâncias em transformação. | | | | | |
| P3: Sou seletivo quanto às mudanças com as quais me comprometo. | | | | | |
| P4: Invisto em recursos (tempo, energia, dinheiro), para assegurado resultado desejado. | | | | | |
| P5: Questiono sugestões e novas ideias. | | | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Conner (1995).