

PERFIL DAS CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NOS NEGÓCIOS INICIADOS POR NECESSIDADE VALIDADO POR DOIS MÉTODOS DE ANÁLISE: MULTICASOS EM PEQUENAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇO NO RIO GRANDE DO SUL

Amanda Damke de Candido – Graduada – Unicesumar – adamkecandido@yahoo.com.br
Anderson Katsumi Miyatake – Orientador – Unicesumar – anderson.miyatake@unicesumar.edu.br

RESUMO: Este trabalho teve objetivo de investigar o perfil das Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs) em pequenas empresas prestadoras de serviços no município de Viamão, Rio Grande do Sul, que iniciaram por necessidade. A metodologia foi qualitativa com elementos quantitativos, por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas escolhidos de forma intencional utilizando análise de conteúdo e estatística descritiva para mapeamento das características comportamentais utilizando o instrumento de Mansfield et al (1987) e um questionário elaborado pelos autores para validação das informações. Posteriormente, os resultados encontrados foram comparados com o perfil das CCEs encontradas nos negócios de prestação de serviços, demonstrando corroboração, em partes, ao disposto na literatura.

Palavras-chave: Características do Comportamento Empreendedor. Empreendedorismo por necessidade. Multicasos. Rio Grande do Sul.

1 INTRODUÇÃO

O Empreendedorismo representa um amplo campo de estudo que permite compreender como diferentes indivíduos transformam ideias em oportunidades concretas, apostando como oportunidade de negócio (BARON; SHANE, 2010). O Empreendedorismo por necessidade, conforme classificação utilizado pelo GEM (2025), representa uma possibilidade de risco para uma determinada região no que se refere ao número de mortalidade de negócios e isso se deve porque os empreendedores não realizaram ou não se prepararam adequadamente antes de começar o empreendimento.

A situação financeira de pequenas empresas prestadoras de serviços no Rio Grande do Sul tem se tornado um fator preocupante, especialmente por representar uma parcela significativa da economia local, frequentemente criadas por trabalhadores que veem no empreendedorismo uma saída diante da escassez de empregos formais e estáveis. Compreender a situação é algo relevante para a criação de estímulos e incentivos de apoio aos empreendedores regionais considerando as particularidades locais. O levantamento das Características do Comportamento Empreendedor tendo como base McClelland (1972) permite complementar as análises e identificar padrões, sendo uma forma mais específica de análise visando contribuir para buscar alternativas de serem implementadas.

Diante desse cenário, a pesquisa partiu da seguinte questão-problema: Qual o perfil das Características do Comportamento Empreendedor nos negócios de prestação de serviços iniciados por necessidade? Para responder o problema de pesquisa foi elaborado um recorte com pequenas empresas prestadoras de serviço no Rio Grande do Sul. O Objetivo Geral foi compreender o perfil das Características do Comportamento Empreendedor nos negócios

iniciados por necessidade considerando pequenas empresas prestadoras de serviço em Viamão – Rio Grande do Sul. Já os Objetivos Específicos foram: Identificar as características do empreendedorismo por necessidade na prestação de serviço; Mapear as características das empresas prestadoras de serviço no Rio Grande do Sul; Identificar o perfil das Características do Comportamento Empreendedor dos casos analisados fazendo a validação por diferentes métodos de análise.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDORISMO POR NECESSIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO RIO GRANDE DO SUL

Uma parcela expressiva dos negócios é criada por necessidade — muitas vezes em decorrência do desemprego — e não por oportunidade. Estudos indicam que empreendedores por necessidade frequentemente iniciam suas atividades sem adequada preparação técnica e gerencial, o que compromete decisões estruturais do negócio e aumenta sua vulnerabilidade (SEBRAE, 2023; PINHEIRO; FERREIRA NETO, 2019). No levantamento do SEBRAE (2023), 59% dos empreendedores cujas empresas encerraram as atividades afirmaram ter iniciado o negócio por necessidade, refletindo um menor nível de preparo técnico e financeiro e dificulta a adaptação às oscilações do mercado. Em contraste, empreendedores que buscaram formação em gestão, planejamento e inovação apresentaram maior taxa de sobrevivência, demonstrando que o conhecimento gerencial é determinante para a longevidade empresarial. No Brasil, o empreendedorismo por necessidade mantém participação expressiva entre os empreendedores iniciais. Em 2024, cerca de 45% dos empreendedores iniciais declararam ter iniciado o negócio motivados pela necessidade, representando um aumento de 6,1 pontos percentuais em relação a 2023, quando essa proporção havia sido de 38,6%. Segundo o relatório, essa elevação está associada ao maior ingresso de grupos considerados mais vulneráveis no empreendedorismo, como mulheres, pessoas mais velhas, indivíduos com menor escolaridade e famílias de baixa renda, ampliando a presença da necessidade como fator motivador no início dos negócios.

Os estudos nacionais como o de Marques et al (2021) referente ao empreendedorismo no Brasil, reforçam que políticas públicas voltadas à capacitação, crédito acessível e acompanhamento técnico contínuo são fundamentais para reduzir os índices de mortalidade e fortalecer o ecossistema empreendedor. Assim, a taxa de sobrevivência empresarial no país reflete não apenas as condições econômicas externas, mas, sobretudo, a maturidade gerencial e a capacidade de inovação dos empreendedores brasileiros.

O setor de serviços constitui a maior parcela entre os pequenos negócios no Rio Grande do Sul, concentrando mais da metade das micro e pequenas empresas (MPEs) do estado, conforme dados do SEBRAE RS (2025). Essa predominância se deve à ampla variedade de atividades que compõem o segmento, desde serviços pessoais e técnicos até alimentação e estética, com maior presença nas regiões metropolitanas e centrais. Apesar da relevância econômica, o setor apresenta um dos índices mais elevados de mortalidade empresarial, principalmente entre os microempreendedores individuais (MEIs), que enfrentam dificuldades significativas de gestão e sustentabilidade financeira nos primeiros anos de atividade.

Ainda conforme o SEBRAE, entre 2019 e 2023, o estado registrou uma taxa média de sobrevivência de 43,8% entre as empresas de pequeno porte após cinco anos de operação, ligeiramente superior à média nacional. Contudo, cerca de 28% desses negócios encerraram suas atividades nos dois primeiros anos, tendo como principais motivos a deficiências na gestão financeira, ausência de planejamento prévio, dificuldades de precificação e controle de fluxo

de caixa, além da inadimplência elevada e baixa formalização das práticas administrativas. O SEBRAE (2025) destaca ainda que 62% dos empreendedores do setor iniciaram o negócio por necessidade e não por oportunidade, fator que contribui para a falta de preparo técnico e a vulnerabilidade frente à concorrência. Estudos regionais reforçam essa realidade como Sprenger, Pereira e Sperb (2021), ao analisarem as micro e pequenas empresas do Vale do Paranhana/RS, evidenciaram que a falta de capacitação gerencial e a ausência de orientação prévia foram os principais entraves à continuidade operacional. Além disso, fatores externos, como a elevada carga tributária, a burocracia e a inadimplência dos clientes, comprometeram o fluxo de caixa e a sustentabilidade financeira. O estudo apontou ainda a baixa procura por assessoria técnica, com apenas 44% dos empreendedores buscando algum tipo de apoio. Destacou ainda que o fortalecimento da integração entre instituições de ensino e empreendedores poderia reduzir significativamente a mortalidade empresarial por meio de capacitação e extensão universitária.

O estudo de Zanotelli e Cerutti (2020), realizado no Vale do Taquari/RS, amplia a análise ao associar o comportamento empreendedor à sobrevivência empresarial. Os autores destacaram que a ausência de planejamento estratégico e de capacitação gerencial, assim como a má gestão financeira, figuraram entre as principais causas de encerramento precoce. O trabalho reforçou que muitos empreendedores brasileiros iniciam as atividades por necessidade, reduzindo a capacidade de enfrentamento dos desafios administrativos e mercadológicos. Para os autores, o desenvolvimento de competências empreendedoras, como iniciativa, persistência e busca por eficiência, e o fortalecimento da educação empreendedora são determinantes para a consolidação de negócios sustentáveis. De forma geral, entende-se que a mortalidade das empresas de serviços no Rio Grande do Sul decorre, sobretudo, da fragilidade na gestão financeira, da carência de capacitação técnica e da informalidade administrativa. Assim, a longevidade das empresas prestadoras de serviços no RS está diretamente associada à combinação entre competências empreendedoras, gestão estruturada e acesso a suporte técnico e educacional, configurando um caminho essencial para o fortalecimento econômico e social do estado. Existem diferentes estudos que auxiliam no entendimento dos dados em relação à longevidade das empresas relacionado a McClelland (1972), cruzando as informações das CCEs com as principais causas de mortalidade, como Ferreira et al. (2012); Matos; Vasconcelos (2013); Silva et al. (2023), entre outros.

2.2. COMPREENDENDO AS CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

O comportamento empreendedor é um dos principais pilares do estudo sobre o empreendedorismo, por refletir muito mais do que a criação de negócios: traduz como o indivíduo age diante de desafios, identifica oportunidades e conduz as decisões no dia a dia. Nesse sentido, David McClelland (1972) foi um dos primeiros autores a sistematizar esse comportamento, propondo o conceito das Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs) — um conjunto de atitudes e habilidades que impulsionam o desempenho e podem ser desenvolvidas ao longo do tempo. Segundo o autor, o comportamento empreendedor se apoia em três grandes dimensões motivacionais: realização, planejamento e influência. Juntas, ajudam a compreender como o empreendedor define objetivos, organiza ações e influencia o ambiente em que atua. Essa explicação pode ser melhor compreendida observando o quadro 1.

Quadro 1 - Características do Comportamento Empreendedor (CCE)

Categoria	CCE	Comportamento Manifestado
-----------	-----	---------------------------

Realização	Busca por oportunidades e iniciativa	Identifica e aproveita oportunidades antes dos concorrentes; age proativamente na criação de soluções inovadoras.
	Persistência	Mantém esforços contínuos diante de dificuldades, buscando alternativas para superar obstáculos.
	Exigência de qualidade e eficiência	Busca constantemente aprimorar produtos, processos e resultados, estabelecendo padrões elevados de desempenho.
	Independência e autoconfiança	Demonstra segurança nas próprias decisões, age de forma autônoma e acredita na capacidade para alcançar resultados.
Planejamento	Correr riscos calculados	Avalia alternativas e consequências antes de agir, tomando decisões equilibradas entre risco e oportunidade.
	Estabelecimento de metas	Define objetivos específicos, mensuráveis e alcançáveis, direcionando esforços para resultados concretos.
	Busca de informações	Pesquisa e coleta dados relevantes sobre mercado, clientes e concorrentes, embasando decisões estratégicas.
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Organiza atividades, define prazos e acompanha resultados, ajustando planos conforme necessário.
Influência	Persuasão e rede de contatos	Influencia e mobiliza pessoas em prol de metas comuns; constrói relacionamentos e parcerias estratégicas.
	Comprometimento	Assume responsabilidade pessoal pelo sucesso do empreendimento, dedicando-se integralmente aos objetivos e resultados.

Fonte: Adaptada pelos autores de McClelland (1972).

Essas dez características, quando observadas em conjunto, formam o perfil comportamental empreendedor descrito por McClelland (1972) e reafirmado por estudos posteriores. No entanto, o modelo não parte da ideia de que todos os empreendedores possuam essas competências plenamente desenvolvidas. Pelo contrário, entende-se que elas podem ser aprendidas, estimuladas e aperfeiçoadas ao longo da trajetória profissional e pessoal. O comportamento empreendedor, portanto, não é fixo ou inato, mas um processo contínuo de construção e amadurecimento, que se fortalece à medida que o indivíduo vivencia experiências, enfrenta desafios e transforma aprendizado em ação.

Complementarmente, as revisões teóricas baseadas no modelo de McClelland foram aprofundadas e modificadas parcialmente, conforme MSI (1990), indicando que as CCEs se distribuem em três dimensões — realização, planejamento e poder — abrangendo comportamentos como busca de oportunidades, cálculo de riscos, exigência de qualidade e autoconfiança. Observe o quadro 2 para compreender as diferenças.

Quadro 2 – Comparação de estudos das Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs)

	McClelland (1972)	MSI (1990)
Características Empreendedoras	Dimensão	Dimensão
Busca por oportunidades e iniciativa	Desejo de Realização	Realização
Persistência	Desejo de Realização	Realização

Exigência de qualidade e eficiência	Desejo de Realização	Realização
Independência e autoconfiança	Desejo de Realização	Poder
Correr riscos calculados	Planejamento e resolução de problemas	Realização
Estabelecimento de metas	Planejamento e resolução de problemas	Planejamento
Busca de informações	Planejamento e resolução de problemas	Planejamento
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Planejamento e resolução de problemas	Planejamento
Persuasão e rede de contatos	Influência	Poder
Comprometimento	Influência	Realização

Fonte: Elaboração própria.

É possível perceber diferenças nos dois estudos. Segundo McClelland (1972) há 3 grupos: realização com quatro características, planejamento e resolução de problemas com quatro características e influência com duas opções. Já no MSI (1990) se percebe que correr riscos calculados faz parte do conjunto realização bem como comprometimento, somando 5 no total. Já a características independência e autoconfiança pertence a dimensão poder somado a persuasão e redes de contatos, totalizando duas características. Por fim, planejamento soma 3 características. Para o desenvolvimento do trabalho se optou por utilizar as características descritas conforme McClelland (1972).

2.3 AS CCEs APLICADAS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A prestação de serviços representa uma das principais atividades econômicas brasileiras. Compreender as características na prestação de serviços é importante e diferentes estudos destacaram as principais CCEs. A exigência de qualidade e autoconfiança, em especial, aparece com frequência nas pesquisas como um fator psicológico central, associado à tomada de decisão e à superação de desafios, como se nota no quadro 3.

Quadro 3 - Estudos das CCEs em negócios voltados à prestação de serviço

Autores/Ano	Contexto	Principais CCEs	Conclusões principais
Câmara; Andalécio (2012)	Farmacêuticos (curso de gestão empreendedora – MG)	Persistência, comprometimento, busca de informações e autoconfiança	As CCEs são desenvolvidas via capacitação; o modelo de McClelland se aplica ao país e contribui para a sustentação dos negócios.
Oliveira; Silva; Araújo (2014)	Revisão teórica sobre CCEs e comportamento empreendedor	Busca de oportunidades, persistência, correr riscos calculados, comprometimento, autoconfiança e persuasão	O comportamento empreendedor resulta de fatores pessoais, cognitivos e sociais; pode ser desenvolvido por experiências e formação. As CCEs fundamentam políticas públicas e treinamentos.
Dias; Souza Neto; Vilas Boas (2010)	Vencedores do Prêmio TOP Empresarial 2007	Independência, autoconfiança, persistência e disposição para correr riscos moderados	O sucesso está ligado às atitudes comportamentais; CCEs podem ser aprendidas e aprimoradas por meio de formação empreendedora.

Locatelli; Silveira; Barbacovi (2017)	Pequenas empresas e impacto socioeconômico	Persistência, busca de oportunidades e iniciativa, comprometimento e exigência de qualidade e eficiência	As CCEs fortalecem inovação, geração de renda e competitividade regional; o empreendedorismo é vetor de desenvolvimento social.
Krüger & Ramos (2020)	Amostra ampla (2.519 respondentes, modelo fuzzy)	Autoconfiança, planejamento, realização e poder (dimensões de McClelland)	A intenção empreendedora é preditora do comportamento real; o modelo fuzzy amplia a precisão na mensuração das CCEs.
Dalbosco, Bedin, Meneghin & Basso (2020)	Mulheres gestoras de empresas internacionalizada s (Oeste de SC)	Iniciativa, persistência, autoconfiança, busca de oportunidades e comprometimento	CCEs fortalecem a atuação feminina, promovem inovação e superação de barreiras; destacam o papel da mulher no desenvolvimento regional.

Fonte: Elaboração própria.

De modo geral, há uma convergência entre os resultados: as CCEs mais recorrentes são autoconfiança (Dimensão Realização), persistência (Dimensão Realização), busca de oportunidades e iniciativa (Dimensão Realização), comprometimento (Dimensão Poder) e exigência de qualidade e eficiência (Dimensão Realização). Dentre elas, a autoconfiança se destaca como um eixo estruturante do comportamento empreendedor, funcionando tanto como causa quanto como consequência do sucesso empresarial. Em síntese, os estudos indicam que a presença dessa característica é decisiva para a consolidação dos negócios e para a capacidade de resistência frente às adversidades do mercado. Também é possível perceber que das 5 características que mais se destacaram estão as 4 (de 4) pertencentes da Dimensão Realização e 1 (de 2) da Dimensão Poder. A Dimensão Planejamento não teve nenhuma das 4 características entre as que mais se destacaram sendo um indicativo que pode comprometer o negócio a longo prazo.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

O trabalho foi embasado em referencial que tratou da compreensão das Características do Comportamento Empreendedor e apresentação das características dos negócios pertencentes a prestação de serviços. A pesquisa foi do tipo exploratória, com abordagem qualitativa e elementos quantitativos conforme Creswell (2007). O estudo de multicasos ocorreu no estado do Rio Grande do Sul, com foco no município de Viamão. A população da pesquisa foi composta por empreendedores do setor de serviços que começaram por necessidade com fragilidade na elaboração do planejamento. A amostragem foi intencional, ou seja, composta por indivíduos selecionados conforme critérios previamente definidos, como histórico de dificuldades financeiras, ausência de formação gerencial e localização geográfica. A análise qualitativa foi conduzida por meio de categorização temática, permitindo identificar padrões nos relatos dos participantes. Paralelamente, os dados quantitativos foram tratados com o uso de estatística descritiva, para geração de escores e identificação do perfil empreendedor.

A coleta de dados foi realizada por meio de dois instrumentos complementares. O primeiro correspondeu ao Questionário das Características do Comportamento Empreendedor (CCEs) de Mansfield et al. (1987), utilizado para obtenção de dados quantitativos, cujas respostas subsidiaram a construção de uma tabela de pontuação (score) dos empreendedores. O segundo instrumento referiu-se às perguntas aplicadas durante a entrevista, composto por um roteiro de questões qualitativas elaboradas com base nas dez características propostas por

Mansfield et al (1987), permitindo a análise aprofundada das práticas gerenciais e comportamentais dos participantes, conforme quadro 4.

Quadro 4 - Desenvolvimento das perguntas aplicadas

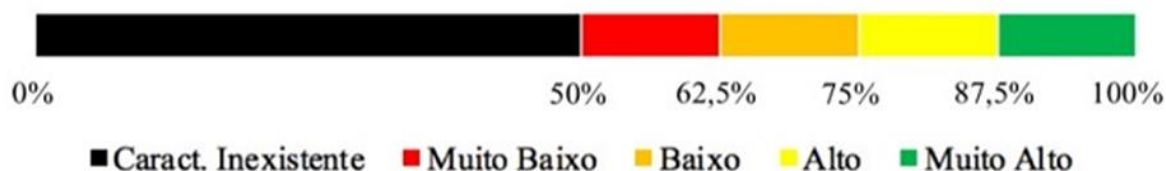
Dimensão	CCE	Pergunta	Relação
Realização	Busca por oportunidades e iniciativa	Antes de abrir seu negócio, você realizou pesquisa de mercado para identificar oportunidades e possíveis concorrentes?	Desconhecimento do mercado
	Persistência	Quando enfrenta dificuldades financeiras ou queda no faturamento, você busca alternativas antes de considerar encerrar as atividades?	Encerramento precoce diante de crises
	Exigência de qualidade e eficiência	Você revisa constantemente seus processos e serviços para melhorar a qualidade e a satisfação dos clientes?	Perda de clientes e baixa competitividade
	Independência e autoconfiança	Você se sente seguro para tomar decisões importantes no negócio, mesmo diante de incertezas?	Baixa capacidade gerencial
Planejamento	Correr riscos calculados	Antes de assumir compromissos financeiros (empréstimos, investimentos, expansão), você avalia cuidadosamente os riscos envolvidos?	Endividamento e falta de capital de giro
	Estabelecimento de metas	Seu negócio possui metas financeiras e operacionais claramente definidas (mensais ou anuais)?	Ausência de direcionamento estratégico
	Busca de informações	Você procura informações externas (SEBRAE, consultores, especialistas, cursos) para melhorar a gestão do seu negócio?	Falta de preparo gerencial
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Você acompanha regularmente indicadores como fluxo de caixa, custos e lucratividade?	Falhas na gestão financeira
Influência	Persuasão e rede de contatos	Você mantém parcerias e relacionamento ativo com fornecedores, clientes ou outros empreendedores?	Dificuldade de retenção de clientes
	Comprometimento	Você separa rigorosamente as finanças pessoais das finanças da empresa?	Mistura de patrimônio pessoal e empresarial

Fonte: Elaboração própria.

A utilização combinada destes instrumentos possibilitou uma abordagem integrada, articulando dados quantitativos e qualitativos na compreensão dos diferentes perfis empreendedores analisados. Posteriormente, foi realizado o quadro de pontuação (score) dos empreendedores, elaborado com base no Questionário das CCEs de Mansfield et al. (1987), o qual possibilita a mensuração quantitativa das dimensões de realização, planejamento e poder. A resposta foram quantificadas pela escala Likert de 5 pontos: Nunca (1), Raramente (2), Às vezes (3), Frequentemente (4) e Sempre (5). A máxima pontuação é 25, mas, como indicado por Minello et al. (2017), podemos estratificar a pontuação total para uma melhor compreensão, dividindo em quatro partes, gerando uma classificação em níveis entre 0% e 100%, conforme

figura 1. Optou-se por adotar uma estratificação para analisar a intensidade das CCE's nos participantes. Desse modo, desenvolveu-se uma estratificação, dividindo-se a pontuação total em quatro partes. Essa escala transforma em percentual os limites obtidos, classificando-os em níveis em uma escala de razão de zero a 100%. Esses níveis são: Característica Inexistente, Muito Baixo, Baixo, Alto e Muito Alto. Para melhor visualização dos dados com essa estratificação, Utilizou-se uma escala complementar de cores. Logo, para o instrumento das CCE's (MANSFIELD et al., 1987), a estratificação ocorre da seguinte forma: Característica Inexistente de 0 a 50% (preto), Muito Baixo de 50,01% a 62,50% (vermelho), Baixo de 62,51% a 75% (laranja), Alto de 75,01% a 87,50% (amarelo), e Muito Alto de 87,51 a 100% (verde).

Figura 1 – Intensidade da Estratificação dos níveis de CCEs.



Fonte: Minelllo et al. (2017).

Dessa forma, é possível estabelecer a intensidade das Características do Comportamento Empreendedor. Com o objetivo de analisar as características comportamentais e práticas de gestão dos empreendedores, foram apresentadas, a seguir, as empresas participantes deste estudo de caso, identificadas por siglas a fim de preservar a identidade dos respondentes. Ressalta-se que uma das empresas convidadas optou por não participar da pesquisa, sendo essa condição devidamente registrada para fins de transparência metodológica.

4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

A pesquisa coletou dados em quatro empresas, conforme destacado no quadro 5.

Quadro 5 - Apresentação dos casos

	Empresa 1 - DCEB	Empresa 2 - RD	Empresa 3 - L&T	Empresa 4 - BAEGNI
Atividade econômica	Energia renovável com foco na comercialização e instalação de sistemas fotovoltaicos.	Design gráfico e comunicação visual com foco na produção de conteúdo digital.	Distribuição de gás.	Consultoria e assessoria empresarial e condominial.
Fundação	2017.	2020.	2010.	2010.
Início	Vinculado ao conhecimento técnico dos sócios, sem planejamento estratégico.	Necessidade de complementação de renda da fundadora, sendo desenvolvido de forma gradual e orgânica, sem planejamento prévio.	Decisões baseadas na experiência prática e na percepção, sem planejamento.	Atuação prática na gestão condominial motivada por demanda local. Criado de forma orgânica, sem planejamento.
Descrição	Estrutura enxuta e gestão concentrada.	Modelo de gestão centralizado e flexível.	Negócio familiar para consumidores	Modelo profissional, com

			residenciais no mercado local.	ampliação dos serviços.
Status atual	Encerrou atividades após anos de operação.	Encontra-se em operação, em fase de consolidação.	Consolidou-se no mercado municipal.	Estágio de crescimento estruturado.

Fonte: Elaboração própria.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados obtidos foram apresentados a partir da aplicação dos instrumentos de coleta de dados, organizados em dois quadros analíticos complementares. O primeiro refere-se ao quadro comparativo das respostas das entrevistas, no qual são sistematizadas as percepções e práticas dos empreendedores em relação às dimensões das Características do Comportamento Empreendedor (CCEs), permitindo uma análise qualitativa dos comportamentos observados em cada caso, como visto no quadro 6 sendo que a cor vermelha indica fragilidade, a cor amarela indica alerta e a cor verde indica destaque positivo.

Quadro 6 - Avaliação das Respostas a partir dos questionários de pesquisa

Dimensão	CCE	Critério	Empresa 1 - DCEB	Empresa 2 - RD	Empresa 3 - L&T	Empresa 4 - BAEGNI
Realização	Busca por oportunidades e iniciativa	Planejamento inicial	Parcial	Não	Parcial	Não
	Persistência	Reação a dificuldades	Sem direção	Ajuste de vendas e custos	Controle de gastos	Estratégica
	Exigência de qualidade e eficiência	Processos e qualidade	Técnicos	Adaptativo	Informais	Estruturado
	Independência e autoconfiança	Tomada de decisão	Baseada em informação	Analítica com ação	Cautelosa	Rápida e intuitiva
Planejamento	Correr riscos calculados	Gestão de risco	Não avalia	Conservador	Reativa	Avalia capacidade
	Estabelecimento de metas	Metas	Em construção	Anual + mensal	Curto prazo	KPI estruturado
	Busca de informações	Busca por conhecimento	Técnica	Contínua informal	Limitada	Contínua
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Indicadores financeiros	Básico	Básico	Inexistente	Completo (BI)
Influência	Persuasão e rede de contatos	Parcerias	Estratégica	Informais	Operacional	Estratégica
	Comprometimento	Separação financeira	Não	Sim	Não	Sim

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 7 faz um detalhamento das CCEs encontradas nos quatro casos.

Quadro 7 - Análise das CCEs

DCEB 1 4 V 4 V	Predominância da dimensão de realização, com exigência de qualidade e eficiência e independência e autoconfiança. Identificam-se fragilidades nas dimensões de planejamento e poder, especialmente na avaliação de riscos, estabelecimento de metas e comprometimento.
RD 2 3 V 1 V	Presença da dimensão de realização, como independência e autoconfiança e falta de oportunidades e iniciativa associadas a traços da dimensão de planejamento em nível intermediário, evidenciados pela busca por conhecimento e estabelecimento de metas básicas. Presença de práticas positivas, como a separação entre finanças pessoais e empresariais, embora ainda haja limitações na formalização dos controles e no uso de indicadores, o que posiciona o negócio em um estágio intermediário de maturidade gerencial.
L&T 3 2 V 5 V	Predominância da dimensão de realização, especialmente persistência e independência e autoconfiança, o que contribui para a manutenção do negócio ao longo do tempo. Alta presença de características relacionadas às dimensões de planejamento e poder, evidenciada pela ausência de indicadores financeiros, planejamento estruturado e separação entre finanças pessoais e empresariais, o que limita o potencial de crescimento e evidencia um modelo de gestão predominantemente informal.
BAEGNI 4 9 V 1 V	Presença equilibrada das três dimensões das Características do Comportamento Empreendedor. Evidenciam-se práticas como busca contínua por conhecimento, definição de metas, uso de indicadores e tomada de decisão baseada em dados, além de forte capacidade de adaptação e visão estratégica, o que contribui diretamente para o desempenho e a consolidação do negócio no mercado. Apenas a busca por oportunidades e iniciativa fragilizado.

Fonte: Elaboração própria.

Como forma de validar a aplicação da entrevista por meio das questões dissertativas optou-se pela utilização dos dados coletados por meio do questionário de Mansfield (1987) foram tratados e a pontuação estratificada, seguindo as informações descritas na metodologia que resultaram nas seguintes informações, conforme quadro 8:

Quadro 8 - Pontuação das CCEs dos empreendedores

Aspectos	Característica	Empresa 1 - DCEB	Empresa 2 - RD	Empresa 3 - L&T	Empresa 4 - BAEGNI
Realização	Busca por oportunidades e iniciativa	19	18	21	25
	Persistência	18	15	20	17
	Exigência de qualidade e eficiência	22	17	21	21
	Independência e autoconfiança	21	22	22	23
Planejamento	Cálculo de riscos	16	15	19	17
	Busca de informações	23	22	22	20
	Estabelecimento de metas	22	24	21	23
	Planejamento e monitoramento sistemático	21	23	21	21
Influência	Persuasão e rede de contatos	18	17	18	22
	Comprometimento	18	17	19	23

Fonte: Elaboração própria.

A análise comparativa das empresas evidencia que todos os empreendimentos analisados foram iniciados por necessidade e, conforme apontado pela literatura, esse tipo de iniciativa tende a apresentar menor nível de preparo prévio e ausência de planejamento estruturado na fase inicial. Estudos indicam que empreendedores por necessidade frequentemente iniciam suas atividades sem adequada preparação técnica e gerencial, o que compromete decisões estruturais do negócio e aumenta a vulnerabilidade (SEBRAE, 2023; Pinheiro & Ferreira Neto, 2019). Esse padrão é corroborado pelos casos analisados, cujas trajetórias evidenciam a ausência de planejamento formal desde a fase inicial, sendo posteriormente influenciadas pelo nível de desenvolvimento das práticas gerenciais ao longo do tempo.

Nesse contexto, observa-se, conforme evidenciado pelos resultados do questionário de Características do Comportamento Empreendedor (CCEs) de Mansfield et al. (1987), a predominância da dimensão de realização, manifestando-se por meio de características como exigência de qualidade e eficiência, busca por oportunidades e iniciativa e independência e autoconfiança, o que contribuiu para a entrada e permanência inicial no mercado. Contudo, embora essencial, essa dimensão não se mostrou suficiente, quando não acompanhada das dimensões de planejamento e poder, para sustentar o crescimento ou garantir a continuidade dos negócios.

A empresa 1 - D.C.E.B., por exemplo, mesmo inserida em um setor em expansão e tendo ultrapassado o período crítico inicial de sobrevivência apontado pela literatura, já apresentava fragilidades associadas à baixa presença da dimensão de planejamento, evidenciada pela ausência de controle financeiro estruturado e limitada avaliação de riscos. Conforme evidenciado na entrevista, o encerramento das atividades ocorreu em grande parte em decorrência dos impactos da pandemia, a qual atuou como um fator catalisador dessas fragilidades, sugerindo maior vulnerabilidade do negócio diante de choques externos. De forma semelhante, a empresa 3 - L&T, apesar da longevidade e estabilidade operacional, mantém-se em funcionamento com base em práticas informais, associadas à baixa presença das dimensões de planejamento e poder. Contudo, ao comparar ambos os casos, observa-se que, embora apresentem perfis comportamentais semelhantes, os resultados diferem, o que pode ser parcialmente explicado pelo setor de atuação, configurando-se como uma variável contextual moderadora. Enquanto a D.C.E.B (1) está inserida em um segmento mais sensível a variações econômicas e dependente de investimento, a L&T (3) atua em um setor de consumo essencial, cuja demanda tende a se manter ou até se ampliar em contextos de crise, como observado durante a pandemia. Dessa forma, os resultados sugerem que o setor pode atenuar ou intensificar os efeitos das fragilidades comportamentais e gerenciais sobre a sobrevivência empresarial.

Por outro lado, as empresas que apresentaram maior desenvolvimento das dimensões de planejamento e poder demonstram melhores resultados em termos de estabilidade e crescimento. A empresa 2 - R.D. configura-se como um caso intermediário, no qual já se identificam práticas associadas à dimensão de planejamento, como separação financeira, definição de metas e busca por conhecimento, ainda que de forma não totalmente estruturada, o que contribui para sua consolidação gradual no mercado. Já a empresa 4 - B.A.E.G.N. destaca-se pela presença mais equilibrada das três dimensões das Características do Comportamento Empreendedor, conforme indicado pelos dados do questionário, incorporando práticas como monitoramento de indicadores, planejamento estruturado e tomada de decisão baseada em dados, associadas às dimensões de planejamento e poder, o que favorece o crescimento sustentável e maior maturidade gerencial. Nesse sentido, evidencia-se que as

práticas gerenciais estruturadas estão diretamente associadas, sobretudo, à dimensão de planejamento, responsável pela definição de metas, avaliação de riscos e monitoramento do desempenho, e, de forma complementar, à dimensão de poder, especialmente no que se refere à organização financeira e ao posicionamento estratégico do negócio. Assim, embora fatores externos e setoriais possam influenciar significativamente a sobrevivência dos empreendimentos, tais elementos não substituem a necessidade do desenvolvimento dessas dimensões comportamentais.

Em corroboração, a partir da comparação entre os achados empíricos e o referencial teórico apresentado no Quadro 3, observa-se que as características do comportamento empreendedor identificadas na literatura para o setor de prestação de serviços se confirmaram de forma parcial nos casos analisados. Entre as principais convergências, destaca-se a persistência, amplamente apontada como característica central por autores como Câmara e Andalécio (2012), Oliveira, Silva e Araújo (2014) e Locatelli, Silveira e Barbacovi (2017), e que se manifesta na maioria dos casos de forma consistente nos empreendimentos estudados, associada à dimensão de realização e à capacidade de continuidade mesmo diante de adversidades. De forma semelhante, o comprometimento e a autoconfiança, também recorrentes na literatura, são identificados nos casos analisados, especialmente na condução das atividades e na tomada de decisão em contextos de incerteza, ainda que muitas vezes de maneira intuitiva, o que dialoga com os achados de Dias, Souza Neto e Vilas Boas (2010) acerca do papel das atitudes comportamentais no desempenho empresarial. Por outro lado, observa-se uma divergência relevante em relação às características associadas à dimensão de planejamento, como busca de informações e planejamento sistemático, destacadas por autores como Oliveira, Silva e Araújo (2014) e Krüger e Ramos (2020), conforme quadros 9 a 12.

Quadro 9 – E1 – DCEB - Análise de CCEs na prestação de serviços, questionário e Mansfield et al (1987)

DIMENSÃO/ CCE	Intensidade (quadro 6)	Pontuação (quadro 8)	Análise
REALIZAÇÃO / Persistência (CÂMARA; ANDALÉCIO, 2012; LOCATELLI et al., 2017)	Presente, porém sem direção	18	Converge com a literatura, que associa persistência à continuidade dos negócios; contudo, a ausência de direcionamento limita seu efeito prático
REALIZAÇÃO / Autoconfiança (DIAS et al., 2010; KRUGER; RAMOS, 2020)	Decisão baseada em informação	21	Convergente, indicando capacidade decisória consistente
INFLUÊNCIA / Comprometimento (OLIVEIRA et al., 2014)	Não separa finanças	18	Convergência parcial, comprometendo a sustentabilidade financeira
REALIZAÇÃO / Qualidade e eficiência (LOCATELLI et al., 2017)	Foco técnico	22	Convergente, porém restrito ao aspecto operacional
PLANEJAMENTO / Busca de informações (CÂMARA; ANDALÉCIO, 2012)	Técnica	23	Convergente, mas limitada ao campo técnico, sem aplicação gerencial
PLANEJAMENTO / Planejamento / Risco (KRUGER; RAMOS, 2020)	Não avalia riscos	16–21	Divergente da literatura, especialmente na dimensão de planejamento, o que se alinha à fragilidade da gestão e ao encerramento da empresa

Fonte: Elaboração própria.

É possível perceber que 3 características se convergem entre os instrumentos utilizados e converge na maior parte com a literatura.

Quadro 10 – E2 – RD - Análise de CCEs na prestação de serviços, questionário e Mansfield et al (1987)

DIMENSÃO/ CCE	Intensidade (quadro 6)	Pontuação (quadro 8)	Análise
REALIZAÇÃO / Persistência (CÂMARA; ANDALÉCIO, 2012; LOCATELLI et al., 2017)	Ajuste de vendas e custos	15	Convergente, porém com caráter reativo, sem antecipação estratégica
REALIZAÇÃO / Autoconfiança (DIAS et al., 2010; KRUGER; RAMOS, 2020)	Analítica com ação	22	Convergente, favorecendo a adaptação do negócio
INFLUÊNCIA / Comprometimento (OLIVEIRA et al., 2014)	Separação financeira	17	Convergente, contribuindo para organização mínima
REALIZAÇÃO / Qualidade e eficiência (LOCATELLI et al., 2017)	Adaptativo	17	Convergência moderada, voltada à demanda
PLANEJAMENTO / Busca de informações (CÂMARA; ANDALÉCIO, 2012)	Contínua informal	22	Convergente, porém sem sistematização
PLANEJAMENTO / Planejamento / Risco (KRUGER; RAMOS, 2020)	Básico	15–24	Convergência parcial, indicando desenvolvimento intermediário

Fonte: Elaboração própria.

Apenas uma das características se converge entre os instrumentos utilizados e as análises demonstram convergência com a literatura.

Quadro 11 – E3 – L&T - Análise de CCEs na prestação de serviços, questionário e Mansfield et al (1987)

DIMENSÃO/ CCE	Intensidade (quadro 6)	Pontuação (quadro 8)	Análise
REALIZAÇÃO / Persistência (CÂMARA; ANDALÉCIO, 2012; LOCATELLI et al., 2017)	Controle de gastos	20	Convergente, sustentando a continuidade do negócio
REALIZAÇÃO / Autoconfiança (DIAS et al., 2010; KRUGER; RAMOS, 2020)	Decisão cautelosa	22	Convergente, com perfil conservador
INFLUÊNCIA / Comprometimento (OLIVEIRA et al., 2014)	Não separa finanças	19	Convergência parcial, limitando profissionalização
REALIZAÇÃO / Qualidade e eficiência (LOCATELLI et al., 2017)	Informais	21	Convergente, porém sem formalização
PLANEJAMENTO / Busca de informações (CÂMARA; ANDALÉCIO, 2012)	Limitada	22	Divergência entre score elevado e prática limitada, indicando possível superestimação
PLANEJAMENTO / Planejamento / Risco (KRUGER; RAMOS, 2020)	Inexistente	19–21	Divergente da literatura, especialmente na dimensão de planejamento, limitando o crescimento

Fonte: Elaboração própria.

Uma das características se converge entre os instrumentos utilizados e 4 delas apresentam diferenças nos questionários e parte das análises demonstram divergência com a literatura.

Quadro 12 – E4 – BAEGN - Análise de CCEs na prestação de serviços, questionário e Mansfield et al (1987)

DIMENSÃO/ CCE	Intensidade (quadro 6)	Pontuação (quadro 8)	Análise
REALIZAÇÃO / Persistência (CÂMARA; ANDALÉCIO, 2012; LOCATELLI et al., 2017)	Estratégica	17	Convergente e orientada, alinhada à literatura sobre sustentabilidade
REALIZAÇÃO / Autoconfiança (DIAS et al., 2010; KRUGER; RAMOS, 2020)	Rápida e intuitiva	23	Fortemente convergente, favorecendo decisões ágeis
INFLUÊNCIA / Comprometimento (OLIVEIRA et al., 2014)	Separação financeira	23	Convergente, fortalecendo a estrutura do negócio
REALIZAÇÃO / Qualidade e eficiência (LOCATELLI et al., 2017)	Estruturado	21	Convergente, com impacto na competitividade
PLANEJAMENTO / Busca de informações (CÂMARA; ANDALÉCIO, 2012)	Contínua	20	Convergente, aplicada de forma estratégica
PLANEJAMENTO / Planejamento / Risco (KRUGER; RAMOS, 2020)	Completo (BI, KPI)	17–23	Fortemente convergente, alinhado à literatura que associa planejamento ao desempenho

Fonte: Elaboração própria.

Três características se convergem entre os instrumentos utilizados e as análises convergem com a literatura. Dessa forma, conclui-se que, embora a dimensão de realização seja fundamental para a criação e continuidade das atividades, é o desenvolvimento das dimensões de planejamento e poder que se configura como o principal diferencial para o crescimento, a consolidação e a sustentabilidade dos negócios no médio e longo prazo, contribuindo para a compreensão do perfil das características do comportamento empreendedor em negócios iniciados por necessidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas análises realizadas ao longo do estudo, foi possível identificar padrões relevantes no comportamento dos empreendedores e na trajetória das empresas analisadas, especialmente no que se refere à continuidade ou encerramento. Considerando que o foco da pesquisa foi compreender a relação entre as Características do Comportamento Empreendedor (CCEs) e a longevidade dos negócios iniciados por necessidade, os resultados permitem avançar na discussão sobre como essas características se manifestam na prática e em que medida influenciam o desenvolvimento das empresas. A partir disso, são apresentadas, a seguir, as considerações finais do estudo, organizadas em relação ao problema de pesquisa, às limitações encontradas e às sugestões para trabalhos futuros.

O presente estudo teve como objetivo analisar o perfil das Características do Comportamento Empreendedor (CCEs) em negócios iniciados por necessidade, buscando compreender de que forma essas características se manifestam na prática e se influenciam a longevidade ou o encerramento das empresas. A partir da análise dos casos, observou-se que os empreendedores apresentam predominância de características associadas à dimensão de realização, como persistência, iniciativa e comprometimento, evidenciando capacidade de criação e manutenção inicial dos negócios. No entanto, ao comparar empresas em diferentes situações, incluindo casos de encerramento, estabilidade e crescimento, identificou-se que a presença isolada e estagnada dessas características não garantem o crescimento do negócio.

Nesse sentido, os resultados indicam que o desenvolvimento das dimensões de planejamento e poder se configura como um diferencial relevante entre empresas que encerraram as atividades e aquelas que se mantêm ou apresentam maior nível de estruturação. Assim, o estudo contribui ao evidenciar que, em empreendimentos iniciados por necessidade, o perfil das CCEs está diretamente relacionado à trajetória dos negócios, especialmente no que se refere à capacidade de permanência e consolidação no mercado.

Como limitações deste estudo, destaca-se o número reduzido de casos analisados, o que restringe a possibilidade de generalização dos resultados. Ressalta-se também a dificuldade de adesão dos empreendedores à pesquisa, evidenciada pela não participação de uma das empresas previstas, tanto na etapa de entrevista quanto na aplicação do questionário, o que limita a profundidade da análise comparativa. Além disso, o recorte geográfico da pesquisa, concentrado na região metropolitana do Rio Grande do Sul, reflete em limitações que podem não representar outras realidades regionais. Outro ponto relevante refere-se à influência de fatores externos e setoriais na trajetória das empresas, como observado no caso de encerramento associado à pandemia, bem como na diferença entre setores mais sensíveis a oscilações econômicas e aqueles relacionados a bens essenciais, que podem impactar diretamente a longevidade dos negócios. Dessa forma, tais variáveis limitam a atribuição exclusiva dos resultados às características comportamentais dos empreendedores.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da amostra, com a inclusão de um maior número de empresas, de modo a possibilitar análises mais robustas e comparações mais consistentes entre os perfis empreendedores. Sugere-se também a realização de estudos comparativos entre empresas de um mesmo setor, a fim de compreender se a longevidade dos negócios está mais associada às características do empreendedor ou às especificidades do segmento de atuação. Além disso, propõe-se a investigação de empresas em diferentes estágios de desenvolvimento, inicial, intermediário e consolidado, com o objetivo de analisar se as Características do Comportamento Empreendedor podem ser desenvolvidas ao longo do tempo e de que forma influenciam a continuidade ou recuperação dos negócios. Nesse contexto, abre-se espaço para identificar quais características são mais relevantes em cada fase do ciclo empresarial. Também é possível investigar as diferenças de gênero, idade, religião. Por fim, recomenda-se o desenvolvimento de instrumentos práticos, como o Índice de Fragilidade de Pequenas Empresas (IFPE), baseado no perfil das CCEs, com o objetivo de apoiar empreendedores na identificação de pontos de melhoria conforme o estágio do negócio, contribuindo para a redução da vulnerabilidade e aumento da longevidade empresarial. Outra possibilidade de estudo é criar graus de diferenciação no Empreendedorismo por Necessidade, por meio da aplicação de métodos de modelagem fuzzy, permitindo a identificação de níveis intermediários e diferentes intensidades desse tipo de empreendedorismo, o que pode revelar mudanças na forma de concepção e atuação dos empreendedores dentro dos contextos que vivenciam.

REFERÊNCIAS

- BARON, R. A.; SHANE, S. A. Empreendedorismo – uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2010.
- CAMARA, E. C; ANDALÉCIO, A. M. L. Características empreendedoras: um estudo de caso com farmacêuticos utilizando o modelo de McClelland. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 1, n.3, 2012.
- CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa. Rio de Janeiro: Artimed Editora, 2007.
- DALBOSCO, I. B. et al. Características Comportamentais Empreendedoras Em Empresas Internacionalizadas. Anais. VIII SINGEP. São Paulo, 2020.

- DIAS, T. R. F. V.; SOUZA NETO, S. P.; BOAS, A. A. V. Características Comportamentais Empreendedoras Relevantes: Estudo de Caso dos Ganhadores do Prêmio TOP Empresarial 2007. Anais... VI Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2010.
- FERREIRA, L. F. F. et al. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor. Relatórios anuais. 2025. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org>
- Krüger & Ramos (2020) - Comportamento Empreendedor, A Partir De Características Comportamentais E Da Intenção Empreendedora. Rev. de Empreendedorismo e Gest. Pequenas Empres. | São Paulo, v.9 | n.4 | p. 528-555 | Set./Dez. 2020.
- KRÜGER, C.; PINHEIRO, J. P. P.; MINELLO, I. F.: AS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS DE DAVID MCCLELLAND. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, jan. 2017. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/01/mcclelland.html>>. Acesso em: 10 abr. 2024.
- LOCATELLI, D. R. S.; SILVEIRA, M. A. P.; BARBACOV, N. E. As Feiras De Negócios Como Palco Para A Construção De Parcerias Entre Empresas: O Caso Das Empresas De Produção De Eventos. Revista Eletrônica de Administração e Turismo. vol. 10, n. 5, p. 1103-1117, jan/jun. 2017.
- MANSFIELD, R. S.; The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries. Final report. McBer and Compay. Massachusetts. 1987.
- MARQUES, C. C. et al. Empreendedorismo no Brasil um estudo sobre a mortalidade de micro e pequenas empresas. Brazilian Journal of Development. Curitiba, v. 7, n. 10, p. 97551-97563, out. 2021.
- MATOS, P.; VASCONCELOS, A. Análise de causalidade da mortalidade das pequenas empresas no Brasil. Rev. Ciênc. Admin, Fortaleza, v. 19, n. 1, p.13-34, jan/jul, 2013.
- MCCLELLAND, D. C. A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MINELLO, I. F.; BÜRGER, R. E.; KRÜGER, C. Características comportamentais empreendedoras: um estudo com acadêmicos de administração de uma universidade brasileira. Revista de Administração da UFSM, v. 10, p. 72–91, 7 ago. 2017.
- MSI – Management Systems International. (1990). Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. Final Report. Washington, USA: MSI.
- OLIVEIRA, J. R. C.; SILVA, W. A. C.; ARAÚJO, E. A. T. Características comportamentais empreendedoras em proprietários de MPes longevas do Vale do Mucuri e Jequitinhonha/MG. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, 15(5) • SÃO PAULO, SP • SET./OUT. 2014
- PINHEIRO, J. F. D.; FERREIRA NETO, M. N. Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. Braz. J. of Develop., Curitiba, v. 5, n. 7, p. 11107- 11122. jul. 2019.
- SEBRAE. RELATÓRIO TÉCNICO: Análise de Abertura e Fechamento de Empresas por Setor e CNAE no Brasil - Brasília - DF, 16 de maio de 2025.
- SILVA, L, C, et al. Fatores Condicionantes à Mortalidade de MPE's – Micro e Pequenas Empresas no Brasil. Rev. Psic. v. 17, n. 65, p. 141-149, fev. 2023.
- SPRENGER, K. B; PEREIRA, T. P.; SPERB, S. M. Fatores Determinantes Da Continuidade Operacional Em Micro E Pequenas Empresas Do Vale Do Paranhana/Rs. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade – v. 11, n. 2, p. 60-80, mai./ago. 2021
- ZANOTELLI, C. A.; CERUTTI, B. B. GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NO VALE DO TAQUARI/RS. Revista Destaques Acadêmicos, Lajeado, v. 12, n. 1, 2020.