



RELISE

**COMPREENDENDO MUDANÇAS NO MODELO DE NEGÓCIOS A PARTIR
DE CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS DE
DAVID MCCLELLAND¹**

*UNDERSTANDING CHANGES IN THE BUSINESS MODEL FROM
ENTREPRENEURIAL BEHAVIORAL CHARACTERISTICS BY DAVID
MCCLELLAND*

Cesar Augusto do Amaral²

Anderson Katsumi Miyatake³

RESUMO

Este trabalho apresenta o estudo sobre a correlação entre as Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs) propostas por David McClelland e as mudanças ocorridas no *Business Model Canvas* (BMC). Objetivou-se compreender como as CCEs presentes em três diferentes empreendedores impactaram a modificação do BMC das respectivas empresas para contornar as dificuldades surgidas na pandemia de COVID-19. Para isso, verificamos as mudanças ocorridas no BMC de três empresas do setor de festas infantis na cidade de Curitiba-PR no contexto de pré, durante e pós-pandemia de COVID-19. Junto a isso, foram traçadas, por meio de formulários, as CCEs de cada empreendedor. Por fim, as mudanças ocorridas nos componentes do modelo de negócios foram correlacionadas com as características de cada empreendedor. Através das análises, foi visto que a conexão entre essas ferramentas (BMC e CCEs) não apresentou um padrão para todos os casos. No entanto, foi possível correlacionar as características e as mudanças no modelo de negócios, compreendendo o contexto, as motivações e estratégias utilizadas por cada empreendedor.

Palavras-chave: pandemia, modelo de negócios canvas, características comportamentais empreendedoras.

¹ Recebido em 03/03/2025. Aprovado em 15/04/2025. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.19008596

² Universidade Federal de Santa Catarina. cesar_amaral@ymail.com

³ Universidade Cesumar. anderson.miyatake@unicesumar.edu.br



RELISE

67

ABSTRACT

This study examines the correlation between the Entrepreneurial Behavioral Characteristics (CCEs) proposed by David McClelland and the changes in the Business Model Canvas (BMC). The objective was to understand how the CCEs present in three different entrepreneurs impacted the modification of their respective companies' BMCs to overcome the difficulties that arose during the COVID-19 pandemic. For this purpose, we analyzed the changes in the BMC of three companies in the children's party sector in Curitiba, PR, in the pre, during, and post-pandemic contexts. Additionally, the CCEs of each entrepreneur were identified through questionnaires. Finally, the changes in the business model components were correlated with the characteristics of each entrepreneur. The analysis revealed that the connection between these tools (BMC and CCEs) did not present a consistent pattern for all cases. However, it was possible to correlate the characteristics and changes in the business model by understanding the context, motivations, and strategies used by each entrepreneur.

Keywords: pandemic, business model canvas, entrepreneurial behavioral characteristics.

INTRODUÇÃO

Segundo Joseph Schumpeter (1942), os empreendedores são os agentes de mudança na economia, cujas inovações e novos métodos de produção reformulam constantemente o meio empresarial. Ainda, considera que o empreendedorismo envolve a introdução de novos produtos, métodos de produção, mercados e formas de organização. Essas inovações disruptivas são o que impulsionam o crescimento e o desenvolvimento econômicos, mesmo que isso signifique a obsolescência ou a destruição das empresas e estruturas existentes. Essas não se dão no sentido negativo, mas refere-se ao processo de transformação, onde a inovação contínua destrói as velhas estruturas e cria novas, levando a economia a um estado de evolução contínua (SCHUMPETER, 1942).



RELISE

Dada a relevância, o empreendedorismo está sob constante observação de entidades como o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2024), que conduz análises abrangentes sobre as dinâmicas empreendedoras em escala mundial. Além disso, há um foco contínuo no desenvolvimento de metodologias e instrumentos destinados a apoiar empreendedores. Entre eles, destaca-se o *Business Model Canvas* (BMC), liderado por Alexander Osterwalder, que é um eficaz instrumento de gestão estratégica para a elaboração e visualização de modelos de negócios, tanto novos quanto existentes, de forma visual e intuitiva, com ênfase especial na proposta de valor das empresas (OSTERWALDER, 2004). Além do BMC, existem outras ferramentas complementares, como a análise SWOT empregada para discernir as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças associadas a uma iniciativa empresarial (LEIGH, 2009).

A aplicabilidade do BMC estende-se além da avaliação de empresas individuais (SANTOS et al., 2020; TEIXEIRA; LOPES, 2016), sendo utilizado também para captar a essência de certo tipo de negócio, por meio da criação de BMCs genéricos para esses segmentos específicos (BREHM, 2018; CABRAL, 2021; GIRARDI, 2014). Além disso, inovações, como a incorporação de dimensões de sustentabilidade, refletem a evolução do pensamento empresarial contemporâneo (CARDEAL et al., 2020). Outro estudo realizado explora o impacto da pandemia de COVID-19 nos modelos de negócios das empresas do setor de eventos em Curitiba, demonstrando a flexibilidade e a relevância do BMC para compreender as dinâmicas de mudanças ocorridas no modelo de negócios em um contexto desafiador (AMARAL; MIYATAKE, 2023). Essa abordagem diversificada ao empreendedorismo fornece insights para os empreendedores e também contribui para o desenvolvimento de estratégias mais resilientes e adaptáveis às constantes mudanças do mercado.

Por mais que compreender as dinâmicas das entidades seja um passo importante, a análise do empreendedorismo transcende a observação das



RELISE

empresas e do mercado, abrangendo também os empreendedores individualmente. Diversas metodologias são empregadas para decifrar o perfil empreendedor, variando desde a investigação de comportamentos (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009) até a análise de traços de personalidade, com a criação de ferramentas específicas para esse fim (SOUZA; LOPEZ JR., 2005). Dentre as metodologias aplicadas, destaca-se a pesquisa de David McClelland, que constitui um marco no entendimento do ímpeto empreendedor, centrando-se particularmente nas necessidades dos empreendedores a definir e alcançar metas ambiciosas (MCCLELLAND, 1972). Esta disposição para enfrentar desafios não apenas catalisa a capacidade de navegar por adversidades com resiliência e inovação, mas é um pilar fundamental do êxito. Além desta característica central, pesquisas futuras delinearam outras características comportamentais do espírito empreendedor, como a Busca por Oportunidades e Iniciativa (MSI, 1990). Esta abordagem enfatiza a complexidade do perfil empreendedor, reconhecendo a interação entre diversos traços comportamentais e a influência no sucesso empresarial.

A ampla gama de pesquisas disponíveis na literatura acadêmica destaca a aplicabilidade dos estudos sobre o perfil empreendedor em diversos contextos, incluindo acadêmicos (KRÜGER; MINELLO, 2018; KRÜGER; MINELLO; PORTO, 2018; MINELLO; BÜRGER; KRÜGER, 2017) e empresarial (OLIVEIRA et al., 2014; DIAS et al., 2010; CLEMENTE; DE ALMEIDA, 2013; C MARA; ANDALÉCIO, 2012), evidenciando a versatilidade e a relevância dessa área de investigação. Essas análises buscam desvendar as características distintas que definem o empreendedorismo em diferentes esferas, oferecendo o entendimento e o fomento da atividade empreendedora em variados ambientes e setores.

Embora as ferramentas mencionadas e outras desenvolvidas possam ser aplicadas de maneira isolada, a combinação delas pode enriquecer a compreensão sobre as organizações e os perfis dos empreendedores. Portanto,



RELISE

dada a análise das alterações observadas nos *Business Model Canvas* de empresas situadas em Curitiba durante a pandemia, conforme discutido em um trabalho anterior (AMARAL; MIYATAKE, 2023), a pesquisa visa responder a seguinte questão: Como associar as características comportamentais empreendedoras com mudanças ocorridas no BMC? O objetivo é correlacionar as características inerentes aos empreendedores, à luz das CCEs, com as modificações identificadas em cada componente do BMC. Para isso, buscou-se aplicar questionários com os empreendedores para levantar as CCEs e relacionar com as mudanças ocorridas no modelo de negócios, presente na literatura.

Dessa forma, o artigo foi organizado da seguinte forma: no Referencial Teórico apresentamos as ideias centrais sobre as CCEs e o BMC; na Metodologia foi explicado o tipo de pesquisa e detalhes sobre a coleta de dados; na seção Resultados e Discussões os resultados obtidos por meio dos dados coletados; por fim, em Conclusões foram apresentadas as devidas considerações sobre o trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

O empreendedorismo, enquanto uma característica, é definido como a capacidade de um indivíduo para resolver problemas, gerar oportunidades, criar soluções inovadoras e investir em projetos com impacto significativo (SEBRAE, 2021). É crucial entender que o empreendedorismo representa mais que o lançamento de produtos, serviços ou novas empresas, e inclui a gestão contínua dessas iniciativas. Este processo pode ser dividido em três fases: a identificação de uma oportunidade ou geração de uma ideia inovadora, passando pela captação de recursos e, por fim, o lançamento e desenvolvimento do negócio, culminando no sucesso e na obtenção de recompensas (BARON; SHANE, 2010). O ponto de partida é reconhecer uma oportunidade gerada por mudanças



RELISE

tecnológicas, de matéria-prima, processos ou condições socioeconômicas. Após identificar essa oportunidade e formular uma ideia, a fase seguinte envolve a mobilização de recursos necessários e a elaboração de um plano detalhado para o desenvolvimento do empreendimento. Com o lançamento do negócio, decisões cruciais sobre aspectos legais, desenvolvimento de produtos ou serviços, equipe e outras questões fundamentais devem ser tomadas para garantir o sucesso da empresa. A etapa final envolve capitalizar o sucesso, atraindo talentos, reforçando estratégias e gerenciando os desafios do crescimento. Essas fases são influenciadas por fatores individuais, como habilidades e motivação, assim como por fatores externos, incluindo relações interpessoais e condições sociais como tecnologia, economia e políticas, destacando a natureza dinâmica do processo empreendedor.

É evidente que o empreendedorismo está intrinsecamente ligado ao perfil e às atitudes do empreendedor diante do ambiente em que está inserido, incluindo as experiências pessoais e o contexto social e econômico ao redor. Tais comportamentos são cruciais para o êxito dos negócios, dado que é o empreendedor quem toma diversas decisões cruciais, abrangendo desde a concepção da ideia até a possível continuidade ou descontinuidade de projetos, englobando o próprio negócio. Nesse contexto, várias pesquisas se dedicam a analisar as características que moldam um perfil empreendedor de sucesso. Um exemplo é o estudo das Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs), desenvolvido por David McClelland (MSI, 1990). Essas CCEs são delineadas e entendidas da seguinte maneira:

**Quadro 1 - Descrição das Características Comportamentais Empreendedoras**

1) Busca por Oportunidades e Iniciativa: Refere-se à capacidade de antever tendências e mudanças, identificando e criando oportunidades de negócios proativamente antes que elas se tornem óbvias para todos. 2) Persistência: Representa a determinação em superar desafios, aplicando soluções estratégicas e inovadoras para minimizar falhas e adaptar-se mediante adversidades. 3) Exigência de Qualidade e Eficiência: Envolve o compromisso contínuo com a excelência, procurando aprimorar a qualidade e a eficiência dos produtos, serviços e processos. 4) Independência e Autoconfiança: Destaca a necessidade do empreendedor de agir de forma autônoma, confiando nas habilidades e julgamento para tomar decisões e enfrentar os desafios do empreendedorismo com confiança e resiliência. 5) Busca de Informações: Destaca a importância da coleta ativa e análise de dados relevantes, permitindo manter-se atualizado com as tendências do mercado, inovações e oportunidades para melhorias contínuas.	6) Estabelecimento de Metas: Enfatiza a necessidade de definir objetivos específicos, mensuráveis e alcançáveis, tanto a curto quanto a longo prazo, para guiar a empresa rumo ao sucesso. 7) Planejamento e Monitoramento Sistemático: Refere-se à organização e acompanhamento metódicos das atividades, estabelecendo prazos e avaliando resultados para uma tomada de decisão eficaz e fundamentada. 8) Cálculo de Riscos: Trata da habilidade de identificar, avaliar e planejar estrategicamente para riscos potenciais, adotando medidas para mitigar impactos adversos e aproveitar oportunidades disfarçadas de desafios. 9) Persuasão e Rede de Contatos: Saliencia a habilidade de influenciar e convencer outros, além de construir uma rede de contatos valiosa que pode ser mobilizada para alcançar os objetivos do negócio. 10) Comprometimento: Demonstra a disposição do empreendedor em dedicar recursos significativos de tempo, energia e capital para nutrir e desenvolver o negócio, assegurando sucesso e crescimento.
--	--

Fonte: Adaptado de Krüger et al. (2017).

Essas características podem, ainda, ser separadas em três aspectos de necessidades de um empreendedor: Realização, Planejamento e Poder. A Realização é composta pela Busca por Oportunidades e Iniciativa, Comprometimento, Persistência, Exigência de Qualidade e Eficiência, e Cálculo de Riscos. Além disso, o Planejamento engloba a Busca de Informações, Estabelecimento de Metas e, Planejamento e Monitoramento Sistemático. Por fim, o Poder envolve Independência e autoconfiança, e Persuasão e Rede de Contatos.

É crucial entender que, embora as Características Comportamentais Empreendedoras sejam frequentemente observadas em empreendedores bem-sucedidos, não é obrigatório possuir todas as CCEs desenvolvidas para alcançar



RELISE

o sucesso nos negócios. Muitos empreendedores podem exibir apenas algumas dessas qualidades e ainda assim prosperar nas iniciativas. Além disso, é importante reconhecer que as CCEs estão ligadas ao comportamento humano, o qual é inerentemente dinâmico e sujeito a mudanças. Portanto, essas características podem ser desenvolvidas ou aprimoradas ao longo do tempo. Empreendedores que não demonstram certas CCEs podem cultivá-las por meio de diversas formas de aprendizado, como mentorias, cursos especializados, projetos educacionais e outras experiências.

Assim como cada empreendedor possui particularidades sujeitas às vivências, à época, às experiências profissionais, ao conhecimento, à rede de contatos, entre outras coisas, que definem as características específicas adaptadas à realidade em que vive, os negócios não são diferentes. Essas características que definem um empreendimento se dão desde a idealização até a execução. Devido a essa complexidade, cada empreendimento pode ser entendido como um sistema composto por várias partes, cada uma com as próprias funções e responsabilidades. Assim, é essencial representá-lo por um modelo melhor adaptado para cada tipo de negócio (SEBRAE, 2013). Tal descrição é feita pelo Modelo de Negócios, responsável por explicitar a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização, com diferentes modelos possíveis (PACE, 2020).

Entre as possíveis formas de análise de modelos de negócios, temos o *Business Model Canvas* (BMC), idealizado por Alexander Osterwalder, uma ferramenta estratégica de gestão e planejamento de negócios que serve para desenvolver e esboçar tais modelos de maneira visual e estruturada. O BMC proporciona uma visão clara e concisa da organização, facilitando a identificação de oportunidades de inovação e otimização auxiliando na comunicação e alinhamento de equipes, exploração de ideias de negócios e adaptação a



RELISE

mudanças do mercado de forma mais ágil (SEBRAE, 2013; PEREIRA, 2016; ALMEIDA ET AL, 2020).

Detalhadamente, o BMC é um quadro estruturado em dois blocos principais, como visto na Figura 1. O Bloco 1 é dedicado à proposta de valor e nos clientes (Segmento de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes e Fonte de Receita/ Renda). Já o Bloco 2 foca na estrutura de sustentação da demanda (Recursos chave, Atividades chave, Parcerias chave e Estrutura de Custos).

Figura 1 - Modelo Business Model Canvas



Fonte: Adaptado de: Osterwalder e Pigneur (2011).

Para a compreensão do BMC é crucial entender melhor cada componente. Como mencionado, a Proposta de Valor é central destacando-se no Bloco 1 como o coração do modelo que define o diferencial que a organização oferece aos clientes, que pode incluir soluções inovadoras, benefícios únicos ou qualquer aspecto que destaque a oferta do empreendimento em relação às demais no mercado. Além de clarificar o valor oferecido, é essencial identificar



RELISE

para quem essa proposta é destinada, o que nos leva ao Segmento de Clientes que ajuda a definir o mercado-alvo, segmentos e nichos de foco. A entrega dessa proposta e a interação com os clientes são aspectos fundamentais. Por meio dos Canais, determinamos a entrega, que pode incluir comunicação, vendas, distribuição e suporte pós-venda. O Relacionamento com Clientes descreve como a empresa interage com os clientes ao longo do tempo, visando estabelecer e manter a fidelidade. A Fonte de Receitas indica como a empresa gera renda de cada segmento de clientes. Este componente é vital ao delinear a captura de valor pela empresa e está intimamente ligada à Proposta de Valor, ao público-alvo, aos canais utilizados e ao tipo de relacionamento desenvolvido com os clientes.

No Bloco 2, focado na estrutura necessária para atender à demanda, há a componente Recursos Chave, que pode variar desde ativos físicos e intelectuais até recursos humanos e financeiros. As Atividades Chave contemplam as operações fundamentais para a entrega da proposta de valor, como, a produção e o marketing. Os Parceiros Chave representam as alianças externas que complementam as capacidades da empresa e ajudam a assegurar a eficiência da cadeia de valor. Como essas estruturas e operações acarretam custos, o componente de Custos oferece visão clara dos gastos necessários para manter o negócio funcionando. Este aspecto ajuda a garantir uma compreensão abrangente dos investimentos financeiros envolvidos e a otimizar a alocação de recursos, alinhando-se com a estratégia geral da empresa para a criação e entrega de valor.

No estudo de Amaral e Miyatake (2023), o BMC foi empregado para analisar as estratégias de empresas do setor de eventos em Curitiba, investigando as adaptações para sobrevivências diante os desafios impostos pela pandemia de COVID-19, sendo uma abordagem inédita sobre a aplicação do BMC para tal fim. Foi investigada a dinâmica de quatro empresas do ramo,



RELISE

reconstruindo os modelos de negócio para períodos pré-pandêmicos, durante e pós-pandemia. Essa análise revelou transformações na forma de atuação dessas empresas, em alguns casos, incluindo alterações na proposta de valor, que se mantiveram mesmo após o fim das restrições impostas. Em outro caso, uma das empresas inclusive realizou atendimento para clientes de outros países, como Chile e Bolívia, via plataformas de chamada de vídeo. Os entrevistados indicaram que tais mudanças foram impulsionadas pela mudança na demanda, o que, por sua vez, fomentou novas oportunidades de mercado. Contudo, a compreensão das mudanças foi feita através do depoimento dos entrevistados, sem o uso de outras ferramentas para traçar as características e comportamentos de cada empreendedor.

METODOLOGIA

Conforme Creswell (2007), a pesquisa qualitativa é uma abordagem metodológica focada na compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e humanos, sob a ótica dos indivíduos envolvidos. Essa metodologia é caracterizada pela coleta de dados ricos e detalhados, os quais são interpretados, utilizando-se de técnicas como entrevistas, estudos de caso, perguntas abertas e investigações empíricas. O propósito principal é compreender conceitos, entender experiências e os significados que os sujeitos conferem aos ambientes sociais e individuais, compreendendo a motivação e a caracterização do objeto de estudo.

Empregando ferramentas investigativas em três empresas das quatro citadas em Amaral e Miyatake (2023), que atuam no segmento de festas infantis em Curitiba-PR, foi adotada a abordagem de estudo de multicasos. Esta metodologia se mostra pertinente quando o objeto de investigação é amplo e complexo para ser analisado de maneira geral, permitindo-nos explorar "como" e "por que" certos fenômenos se manifestam (CRESWELL, 2007). Optou-se por



RELISE

essa abordagem com o intuito de entender a relação entre o perfil dos empreendedores e as transformações em seus modelos de negócios nos períodos pré, durante e pós-pandemia.

Na condução do estudo, considerando as especificidades das empresas do segmento em análise, foi utilizada uma estratégia de amostragem não probabilística, especificamente a amostragem por conveniência. Esse método permitiu incluir no estudo empresas acessíveis e que manifestaram interesse em participar da pesquisa. Tal escolha foi motivada por restrições processuais, as quais limitaram o acesso a apenas um subconjunto representativo da população total, viabilizando a realização da pesquisa por amostragem (OSHITA, 2018).

Foi realizada uma análise de múltiplos casos envolvendo três empresas do setor de festas infantis localizadas em Curitiba-PR. Para isso, utilizou-se o BMC conforme descrito na literatura para os três períodos citados, considerando as motivações das modificações realizadas em cada empresa do ponto de vista dos próprios empreendedores (AMARAL; MIYATAKE, 2023). Além dos dados coletados na literatura, aplicou-se um questionário específico para avaliar a pontuação relacionada a cada CCE, conforme indicado por Mansfield et al. (1978). Esse questionário foi utilizado para obter a pontuação de cada característica do empreendedor, ajustada por um fator de correção conforme Krüger et al. (2017). Em seguida, por meio de um processo de estratificação dos níveis de CCEs, determinou-se a pontuação e a intensidade presente em cada empreendedor, variando entre Inexistente (menor que 13) e Muito Alto (maior que 21). Para detalhes específicos sobre as perguntas realizadas, pontuação e estratificação, consulte o apêndice A.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados coletados foram tratados e a pontuação estratificada é apresentada no Quadro 2. É importante destacar que foi mantida a mesma



RELISE

numeração apresentada por Amaral e Miyatake (2023), onde E1 implica o empreendedor da Empresa 1, E3 o empreendedor da Empresa 3 e E4 a empreendedora responsável pela Empresa 4. No trabalho citado há a Empresa 2, porém, não foi possível realizar a pesquisa com o empreendedor dessa empresa.

Uma primeira abordagem foi a de encontrar padrões relacionando mudanças no BMC com as CCEs dos empreendedores. Porém, devido à natureza complexa dos empreendimentos, dos empreendedores e também do número limitado de casos estudados, não foi possível encontrar tais padrões. Como é visto ao longo desta seção, a abordagem adotada foi compreender as mudanças do BMC através das CCEs para cada caso. Nesse sentido, a pontuação deve ser comparada apenas para cada empreendedor e não entre os empreendedores.

Quadro 2 - Pontuação Estratificada das CCEs dos empreendedores

Aspectos	Característica	E1	E3	E4
Realização (R)	Busca por oportunidades e iniciativa	Baixo (17)	Muito Baixo (14)	Baixo (18)
	Cálculo de riscos	Alto (20)	Inexistente (11)	Baixo (16)
	Persistência	Baixo (18)	Baixo (16)	Baixo (18)
	Exigência de qualidade e eficiência	Alto (19)	Muito Baixo (14)	Muito Alto (23)
	Comprometimento	Muito Alto (23)	Muito Baixo (14)	Alto (21)
Planejamento (PL)	Busca de informações	Alto (19)	Baixo (18)	Baixo (17)
	Estabelecimento de metas	Muito Baixo (14)	Inexistente (12)	Alto (21)
	Planejamento e monitoramento sistemático	Baixo (18)	Muito Baixo (13)	Alto (19)
Poder (PO)	Persuasão e rede de contatos	Muito Baixo (14)	Baixo (16)	Alto (19)
	Independência e autoconfiança	Muito Baixo (13)	Muito Baixo (14)	Baixo (17)

Fonte: elaborado pelos autores.

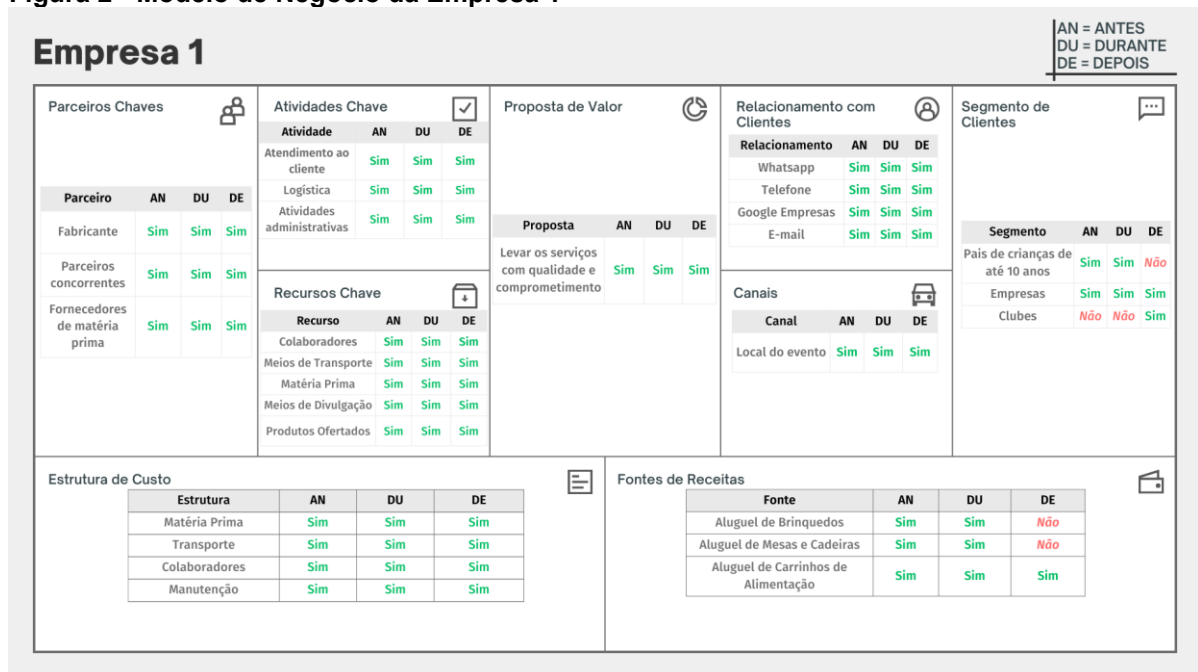


RELISE

79

A Empresa 1 atua no mercado de festas em Curitiba. Inicialmente, começou oferecendo brinquedos para aluguel em festas infantis, mas modificou os produtos após a pandemia, focando no aluguel de carrinhos de alimentação (Figura 2).

Figura 2 - Modelo de Negócio da Empresa 1



Fonte: Retirado de Amaral e Miyatake (2023).

Apesar do foco ser em justificar as mudanças no modelo de negócios partindo das CCEs do empreendedor, ao analisar o E1, um ponto de destaque é justamente a constância da componente Proposta de Valor conectado com o aspecto de Realização. Como pode ser visto na Figura 3, a Exigência de qualidade e eficiência, assim como o Comprometimento são duas características marcantes desse empreendedor, que alinham-se completamente com a essência do negócio, dada por “Levar os serviços com qualidade e comprometimento”. Isso nos mostra que essas CCEs que definem o empreendedor, também definem o seu modelo de negócios.



RELISE

Figura 3 - Constância da Proposta de Valor da Empresa 1



Fonte: Elaborado pelos autores.

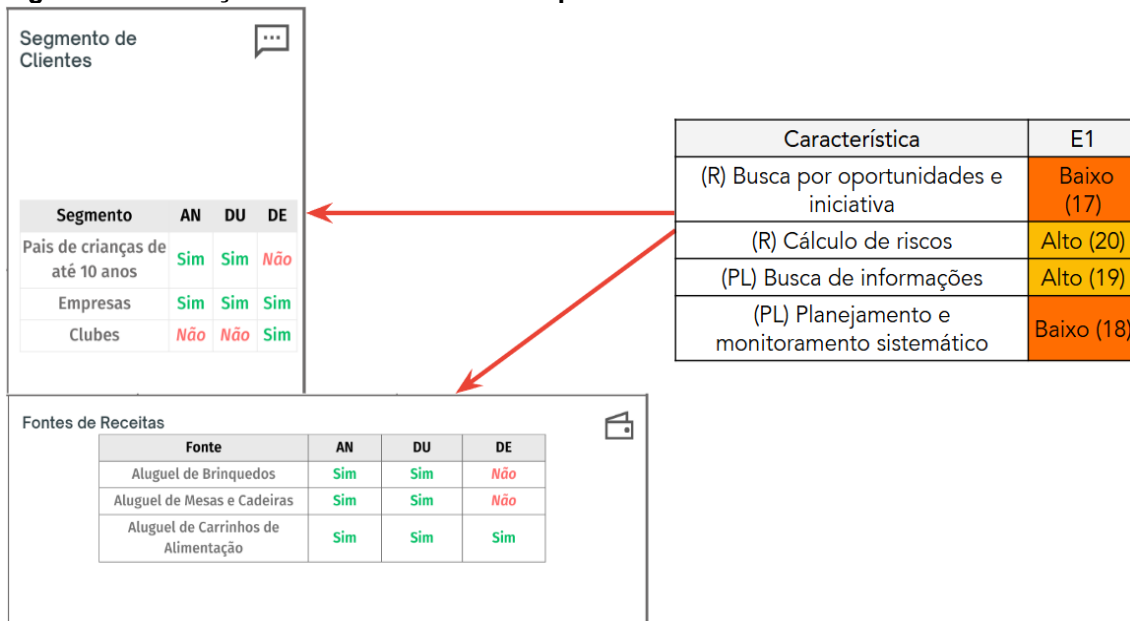
Em relação às mudanças ocorridas, elas se deram pela alteração no Segmento de Clientes, o que, por consequência, impactou as Fontes de Receitas. Associamos essas mudanças às características de Busca por Oportunidades e Iniciativa, Cálculo de Riscos, Busca de Informações e Planejamento e Monitoramento Sistemático, sendo as duas primeiras relacionadas à Realização e as duas últimas ao Planejamento, como pode ser visto na Figura 4. Essa correlação é feita porque o empreendedor indicou que a mudança no segmento de clientes ocorreu ao perceber um aumento na demanda por carrinhos de alimentação no ramo empresarial, demonstrando busca por oportunidades e iniciativa. Como a mudança de clientes exige alterações na forma de funcionamento e nos produtos disponíveis, foi necessário realizar tais tarefas considerando os riscos associados e todo o planejamento e monitoramento necessários para evitar uma troca prejudicial à empresa. Por fim, a busca de informações se deu porque o maior foco em carrinhos de alimentação gerou a necessidade de ampliar o catálogo desse tipo de produto (AMARAL;



RELISE

MIYATAKE, 2023), exigindo o aprendizado das melhores técnicas envolvendo esses novos produtos.

Figura 4 - Mudanças no BMC e CCEs da Empresa 1



Fonte: Elaborado pelos autores.

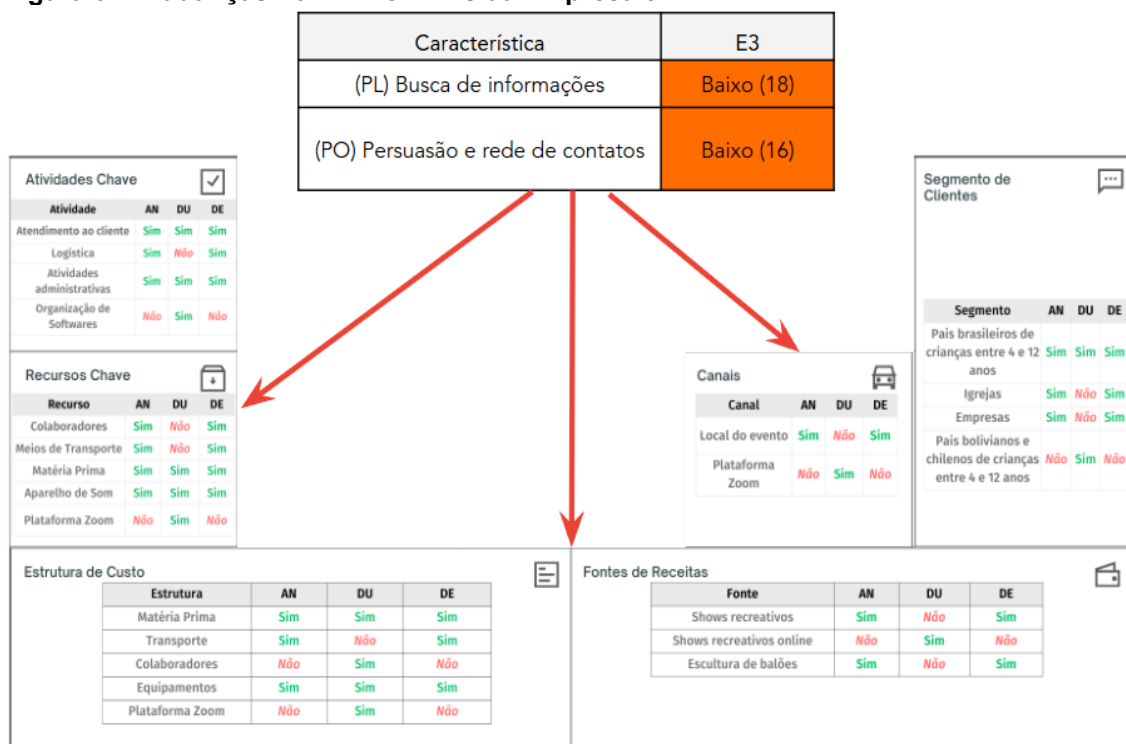
Dessa forma, vemos que as características presentes no E1 foram importantes para que ele conseguisse contornar os problemas causados pela pandemia, assim como aproveitar novas oportunidades que surgiram após a mesma. Apesar de algumas dessas características possuírem uma baixa pontuação, a existência delas pode ser utilizada para justificar tais mudanças. Outro ponto importante a destacar é que esse empreendedor possui uma pontuação muito baixa no aspecto de Poder, de forma que as mudanças aqui apresentadas não foram relacionadas com as respectivas características desse aspecto. Assim, vemos que as mudanças ocorridas no modelo de negócios estão diretamente ligadas ao perfil desse empreendedor. No entanto, essas conexões não são triviais, sendo necessária uma análise junto ao empreendedor para compreender como e por que os processos de mudança na empresa ocorreram, permitindo correlacionar as CCEs com as mudanças no BMC.



RELISE

Como é destacado em seu BMC, os clientes são considerados parceiros, pois também são responsáveis por divulgar o trabalho desse empreendedor. Ou seja, a rede de contatos no Brasil também foi crucial para a divulgação de seu trabalho no país. Apesar de a mudança ter ocorrido inicialmente na Fonte de Receitas, uma vez que esse empreendedor utilizou a nova forma para se manter, ela impactou todo o BMC. No entanto, como foi discutido, essa mudança só foi possível graças à sua rede de contatos que o auxiliou na divulgação do seu trabalho. Por isso, na Figura 6 destacamos a CCE, Persuasão e Rede de Contatos, como uma característica importante para promover as mudanças ocorridas no BMC. Outra característica destacada é a Busca de Informações, pois o E3 teve que aprender novas ferramentas, como a plataforma Zoom, além de adquirir conhecimentos sobre equipamentos de vídeo e som, para poder entregar seus serviços.

Figura 6 - Mudanças no BMC e CCEs da Empresa 3



Fonte: Elaborado pelos autores.



RELISE

Outro ponto interessante de analisar é o comportamento de toda a mudança que ocorreu. O E3 utilizou a reestruturação do seu empreendimento para sobreviver às dificuldades enfrentadas, mas, após a pandemia, não continuou com essa nova forma de negócio. Apesar da indicação de desinteresse por parte dos pais em continuar com as atividades online após a pandemia, o E3 não investigou alternativas híbridas ou outras soluções que poderiam capitalizar os conhecimentos adquiridos durante a crise. Esse cenário se reflete na CCE de Busca por Oportunidades e Iniciativas, que obteve avaliação muito baixa. Dessa forma, vemos que a baixa presença das características também é responsável por mudanças, mas em um sentido não necessariamente positivo.

Por fim, a Empresa 4 atua na área de decorações com balões. Inicialmente, atuava em festas infantis e, após a pandemia, passou a oferecer serviços para o meio empresarial. A E4 implementou várias alterações no modelo de negócios, conforme ilustrado na Figura 7.

Essas mudanças foram parcialmente impulsionadas pela revisão do Segmento de Clientes, direcionando a empresa para mercados mais rentáveis, focando no mercado empresarial em vez de pessoas físicas. A percepção dessa maior rentabilidade e do surgimento dessa demanda empresarial são destacadas pelas características de Busca por Oportunidades e Iniciativa, e Busca de Informações, típicas da empreendedora da E4, como pode ser visto na Figura 8. Tal abordagem também se manifestou em ajustes temporários no BMC, como a inclusão de festas de adultos no portfólio da empresa, uma resposta estratégica às restrições impostas pela pandemia de COVID-19.



RELISE

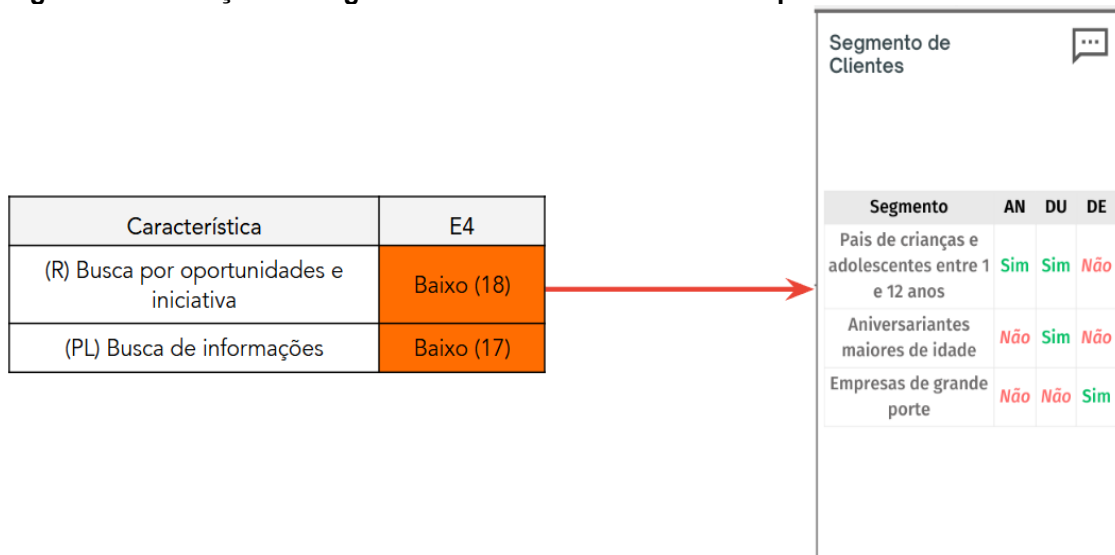
85

Figura 7 - Modelo de Negócio da Empresa 4



Fonte: Retirado de Amaral e Miyatake (2023).

Figura 8 - Mudanças no Segmento de Clientes e CCEs da Empresa 4



Fonte: Elaborado pelos autores.

Também destacamos a Exigência de Qualidade e Eficiência, evidenciada pela substituição de balões nacionais por importados, como



RELISE

mostrado na Figura 9. Segundo a empreendedora da E4, essa mudança foi feita visando aprimorar a oferta de serviços, apesar do consequente aumento nos custos. Esta decisão reflete a alta valorização da excelência, influenciando diretamente a Estrutura de Custos da empresa (AMARAL; MIYATAKE, 2023).

Figura 9 - Mudanças na Estrutura de Custo e CCEs da Empresa 4

Estrutura de Custo			
Estrutura	AN	DU	DE
Balões Nacionais	Sim	Sim	Não
Balões Importados	Não	Não	Sim
Transporte	Sim	Sim	Sim
Divulgação	Sim	Sim	Sim
Ferramentas	Sim	Sim	Sim
Louças e Toalhas	Sim	Não	Não

Característica	E4
(R) Exigência de qualidade e eficiência	Muito Alto (23)

Fonte: Elaborado pelos autores.

As CCEs como Estabelecimento de Metas, Planejamento e Monitoramento Sistemático, juntamente com o Cálculo de Riscos, são cruciais para a sustentabilidade do negócio diante dos desafios das restrições impostas. Essas habilidades permitiram à empreendedora gerir as transformações de forma eficaz, equilibrando os riscos e garantindo o acompanhamento rigoroso das metas estabelecidas e dos resultados alcançados. Além disso, o alto comprometimento apresentado pela E4 é fundamental para navegar por essas mudanças, uma vez que refletiram na reestruturação, inclusive na Proposta de Valor da empresa. Embora a empreendedora apresente a melhor pontuação no aspecto de Poder, não é claro como esse aspecto a favoreceu durante a pandemia, necessitando novas investigações para compreender melhor. Podemos resumir que a empreendedora tem um perfil com maior presença de características empreendedoras e que prefere fazer as coisas com certo planejamento. Houve mudanças nos Blocos 1 e 2 do BMC, refletindo uma mudança no público e na proposta de valor. Ela simplificou as fontes de receitas e se especializou em balões. As mudanças são mais baseadas no aspecto de Planejamento, onde a empreendedora possui alta pontuação em dois dos três componentes. É possível induzir uma associação entre as mudanças no BMC e



RELISE

essa característica, uma vez que mudar a Proposta de Valor da empresa não é nada simples, exigindo uma elevada preparação associada ao planejamento.

Dessa forma, vemos que a correlação entre as CCEs e as mudanças no modelo de negócios não é trivial, assim como não é possível, através de nossos resultados, encontrar padrões consistentes dessa correlação. A não trivialidade destaca a complexidade tanto do empreendedor quanto do empreendimento. Assim, ressaltamos que as correlações entre essas duas ferramentas, isto é, as Características Comportamentais Empreendedoras e o *Business Model Canvas*, são feitas através da compreensão das motivações, das escolhas feitas e do contexto em que os empreendedores estão inseridos (história, local de origem, etc.) para realizar determinadas mudanças, como indicamos na Figura 10.

Figura 10 - Relação entre CCEs e BMC



Fonte: Elaborado pelos autores.

CONCLUSÕES

A pesquisa investigou a interação entre as CCEs e as modificações no BMC. O contexto das modificações foi a resposta à pandemia de COVID-19 pelos empreendedores do setor de festas infantis na cidade de Curitiba-PR. Foi



RELISE

possível analisar como as CCEs influenciaram a maneira como os empreendedores adaptam e reestruturam os modelos de negócio para enfrentar adversidades ou mesmo para manter certos componentes do modelo de negócio.

A análise revelou que mudanças no BMC podem estar diretamente associadas a certas características empreendedoras. Por exemplo, percebeu-se que tanto alterações específicas quanto a ausência de mudanças no BMC podem ser explicadas pela presença ou falta de determinadas CCEs. Porém, a "ponte de conexão" entre essas duas ferramentas dá-se pela compreensão das motivações que levaram o empreendedor a tomar determinadas atitudes, as estratégias utilizadas para isso e o contexto em que esse empreendedor está inserido. Além disso, não foram encontrados padrões associando características específicas com componentes particulares, evidenciando a complexidade do comportamento empreendedor.

Embora as análises ressaltem uma correlação, uma análise mais detalhada e precisa é crucial para entender profundamente as motivações individuais e os contextos particulares que conduziram a tais adaptações. Outro passo importante seria ampliar o tamanho da amostra, o que permitiria refinar ainda mais a compreensão do tema. Contudo, foram enfrentados desafios metodológicos, pois muitas empresas do setor não documentam sistematicamente os modelos de negócios e as mudanças ocorridas, deixando a reconstrução do BMC de períodos anteriores dependente das memórias dos entrevistados. A construção do BMC para um período anterior é possível, mas o levantamento das CCEs não. Isso ocorre porque exigiria que o entrevistado supusesse como responderia o mesmo questionário em um período anterior. Nesse sentido, os resultados e conclusões baseiam-se na hipótese de que o perfil do empreendedor não sofreu mudanças significativas durante os três períodos estudados. Novamente, não estamos supondo que não houve



RELISE

mudanças, mas sim que essas não foram grandes o suficiente para invalidar nossos resultados.

Em conclusão, até onde foi possível apurar, a pesquisa é pioneira na aplicação das CCEs para analisar as alterações no BMC, especialmente durante a pandemia de COVID-19. Como sugestões futuras de pesquisa, recomenda-se elaborar um mapeamento de outras atividades econômicas, visto que as particularidades podem variar entre setores. É interessante verificar diferenças entre setores com mais ou menos planejamento na elaboração do negócio. Também é possível utilizar outros marcos, como crises econômicas, regulações de mercado ou outros eventos significativos, para estruturar o modelo de negócio nos períodos pré, durante e pós-evento. Outro aspecto relevante é considerar as diferenças motivadas pela cultura local, no caso de Curitiba-PR, bem como a formação e origem dos empreendedores pesquisados, devido à forte possibilidade de influência nos resultados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, E. O. de; MIYATAKE, A. K.; UTIDA, M. A. Ferramentas de apoio à gestão e as influências nos negócios: Plano de Negócio (PN) e Business Model Canvas (BMC). *Brazilian Journals*, v. 6, n. 3. 2020.

AMARAL, C. A.; MIYATAKE, A. K. EMPREENDEDORISMO NA PANDEMIA: A REALIDADE E AS ALTERNATIVAS NO MODELO DE NEGÓCIOS DO SETOR DE FESTAS INFANTIS EM CURITIBA-PR. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*. v. 8, n. 6, 2023.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. *Empreendedorismo – uma visão do processo*. São Paulo: Thomson Learning, 2010.

BREHM, L. L. B. *Análise de modelos de negócios de confeitarias artesanais*. 2018. TCC (graduação) – Curso de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.



RELISE

CARDEAL, G. et al. Sustainable Business Models–Canvas for Sustainability, Evaluation Method, and Their Application to Additive Manufacturing in Aircraft Maintenance. *Sustainability*, v. 12, n. 21, p. 9130, 3 nov. 2020.

CABRAL, W. de O. Empreendedorismo: modelagem de negócios canvas para a abertura de um espaço de festas e eventos na cidade da Grande Florianópolis/SC. 2021. TCC (graduação) – Curso de Administração Universidade do Sul de Santa Catarina, Grande Florianópolis, 2021.

C MARA, E. C.; ANDALÉCIO, A. ML. Características empreendedoras: um estudo de caso com farmacêuticos utilizando o modelo de McClelland. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, v. 1, n. 3, p. 64-77, 2012.

CLEMENTE, F. A. S.; DE ALMEIDA, P. M. Estratégias de posicionamento e características comportamentais empreendedoras: um estudo de caso de uma empresa do segmento de comércio varejista de eletrodomésticos no interior de MG. *Teoria e Prática em Administração (TPA)*, v. 3, n. 1, p. 121-151, 2013.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa. Rio de Janeiro: Artimed Editora, 2007.

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.

GEM. Disponível em: <<https://www.gemconsortium.org/>>. Acesso em: 13 mar. 2024.

GIRARDI, F. Modelagem de um negócio de economia criativa na área de fotografia conforme o Modelo Canvas de Negócios. 2014. TCC (graduação) – Curso de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

KRÜGER, C.; MINELLO, I. F. AS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS DOS ESTUDANTES DE GRADUAÇÃO. *Revista Alcance*, v. 25, n. 2(Mai/Ago), p. 142, 5 out. 2018.

KRÜGER, C.; MINELLO, I. F.; PORTO, C. D. S. CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS: EM CENA OS FUTUROS MÉDICOS VETERINÁRIOS. *Revista Estudo & Debate*, v. 25, n. 2, 5 set. 2018.



RELISE

91

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.

LEIGH, D. (2009). SWOT Analysis. In Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3 (Cap. 5, pp. 115-140). John Wiley & Sons, Ltd. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/9780470592663.ch24>>. Acesso em: 14 mar. 2024.

MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL (MSI). Final Report: entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. 1990.

MANSFIELD, R. S.; MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, J. L. M.; SANTIAGO, J. The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries. Final report. McBer and Compay. Massachusetts. 1987.

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.

OLIVEIRA, J. R. C. de; SILVA, W. A. C.; ARAÚJO, E. A. T. Características comportamentais empreendedoras em proprietários de mpes longevas do vale do mucuri e Jequitinhonha/MG. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 15, p. 102-139, 2014.

OSHITA, M. G. B. Técnicas de pesquisa em economia. Maringá: UniCesumar, 2018.

OSTERWALDER, A. The business model ontology: a proposition in a design science approach. 2004. Tese (Doutorado) - Diplôme postgrade en Informatique et Organisation (DPIO) de l'Ecole des HEC. l'Université de Lausanne, Lausana, 2016. Disponível em:



RELISE

<http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf>.
Acesso em: 20 abr. 2024.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PACE, Luana. 12 tipos de modelos de negócios no mercado. Mudita. 17 de setembro de 2020. Disponível em: <<https://www.institutomudita.com/blogmudi/12-tipos-de-modelos-de-negocios>>. Acesso em: 20 abr. 2024.

PEREIRA, D. O que é o Business Model Canvas. O analista de modelos de negócios. 8 de julho de 2016. Disponível em: <<https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-modelcanvas/>>. Acesso em: 20 abr. 2024.

SANTOS, M. B.; SOUZA, I.; SANTO, L. E. Business Model Canvas: aplicação do método em uma empresa, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, n. 3. 2020.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. Revista de Administração Contemporânea. v. 13, n. 3, Jul./Set. Curitiba, 2009.

SCHUMPETER, J. Capitalism, Socialism, and Democracy. New York: Harper & Brothers, 1942. p. 269.

SEBRAE. O quadro de modelo de negócios: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. Brasília. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, 2013.

SEBRAE. Empreendedorismo e inovação. Sebrae. 8 de dezembro de 2021. Disponível em: <http://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/empreendedorismo-e-inovacao,a680ce1f53b9d710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 20 abr. 2024.

SOUZA, E. C. L.; LOPEZ JR., G. S. Atitude empreendedora em proprietários gerentes de pequenas empresas: construção de um instrumento de medida. Revista Eletrônica de Administração, ed. 48, v. 11, n. 6, p. 1-21, nov./dez, 2005.



TEIXEIRA, L. C. M.; LOPES, H. E. G. Aplicação do modelo canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v.16, n.2, p.73-99, 2016.

APÊNDICE A - DETALHES TÉCNICOS SOBRE O LEVANTAMENTO DAS CCEs

A pontuação final das CCEs começa com a aplicação do questionário presente na Quadro 3, onde as respostas dessas questões são quantificadas pela escala Likert de 5 pontos da seguinte forma: Nunca (1), Raramente (2), Às vezes (3), Frequentemente (4) e Sempre (5). Esses valores são somados conforme o Quadro 4 para obter a pontuação antes da correção, onde especificamos a operação que deve ser feita em relação a cada questão, somado ao valor extra no final.

Quadro 3 - Questionário das CCEs de Mansfield et al. (1987)

1) Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas. 2) Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar a solução. 3) Termino meu trabalho / atividade a tempo. 4) Aborreço-me quando as coisas não são feitas devidamente. 5) Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final. 6) Gosto de pensar no futuro. 7) Quando começo uma tarefa ou projeto novo, coleto todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele. 8) Planejo um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples. 9) Consigo que os outros me apoiem em minhas recomendações. 10) Tenho confiança que posso estar bem sucedido em qualquer atividade que me proponha executar. 11) Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente. 12) Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que me pedir. 13) Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo. 14) Sou fiel às promessas que faço. 15) Meu rendimento no trabalho / atividades é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho. 16) Envolver-me com algo novo só depois de ter feito o possível para assegurar seu êxito. 17) Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida. 18) Procuro conselhos das pessoas que são	30) Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que eu faria caso sucedam. 31) Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas. 32) Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em seu sucesso. 33) Tive fracassos no passado. 34) Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro. 35) Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras atividades. 36) Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço de forma especial para que fique satisfeita com o trabalho. 37) Nunca fico realmente satisfeito com a forma como são feitas as coisas; sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las. 38) Executo tarefas arriscadas. 39) Conto com um plano claro de vida. 40) Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que quer. 41) Enfrento os problemas na medida em que surgem, em vez de perder tempo, antecipando-os. 42) Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema. 43) O trabalho que realizo é excelente. 44) Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas. 45) Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado. 46) Tenho diferentes maneiras de superar
---	--



especialistas no ramo em que estou atuando. 19) Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa. 20) Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas. 21) Mudo a maneira de pensar se os outros discordam energicamente dos meus pontos de vista. 22) Aborreço-me quando não consigo o que quero. 23) Gosto de desafios e novas oportunidades. 24) Quando algo se interpõe entre o que eu estou tentando fazer, persisto em minha tarefa. 25) Se necessário não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega. 26) Aborreço-me quando perco tempo. 27) Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar atuar. 28) Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito. 29) Tomo sem perder tempo buscando informações.	obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas. 47) Minha família e vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entregas de trabalho determinadas por mim mesmo. 48) Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho / faculdade. 49) Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas. 50) Preocupo-me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais. 51) Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos. 52) Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro. 53) Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar. 54) Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente. 55) Quando desconheço algo, não hesito em admiti-lo.
---	---

Fonte: Mansfield et al., 1987.

Quadro 4 - Questões e características do instrumento das CCEs

CCE	QUESTÕES					EXTRA
Busca de oportunidades e iniciativa	+Q1	+Q12	+Q23	-Q34	+Q45	+6
Persistência	+Q2	+Q13	+Q24	-Q35	+Q46	+6
Comprometimento	+Q3	+Q14	+Q25	+Q36	-Q47	+6
Exigência de qualidade e eficiência	+Q4	+Q15	+Q26	+Q37	+Q48	+0
Correr riscos calculados	+Q5	+Q16	+Q27	-Q38	+Q49	+6
Estabelecimentos de metas	+Q6	-Q17	+Q28	+Q39	+Q50	+6
Busca de informações	+Q7	+Q18	-Q29	+Q40	+Q51	+6
Planejamento e monitoramento sistemáticos	+Q8	+Q19	+Q30	-Q41	+Q52	+6



Persuasão e redes de contato	+Q9	-Q20	+Q31	+Q42	+Q53	+6
Independência e autoconfiança	+Q10	-Q21	+Q32	+Q43	+Q54	+6
Fator de Correção	+Q11	-Q22	-Q33	-Q44	+Q55	+18

Fonte: adaptado de Mansfield et al., 1987.

No Quadro 5, também é incluído o Fator de Correção, o qual deve ser utilizado na pontuação final para evitar que o respondente, mesmo que sem querer, apresente uma autoimagem excessivamente favorável. Como pode ser visto no Quadro 5, o fator deve ser utilizado apenas se a pontuação é maior que 19.

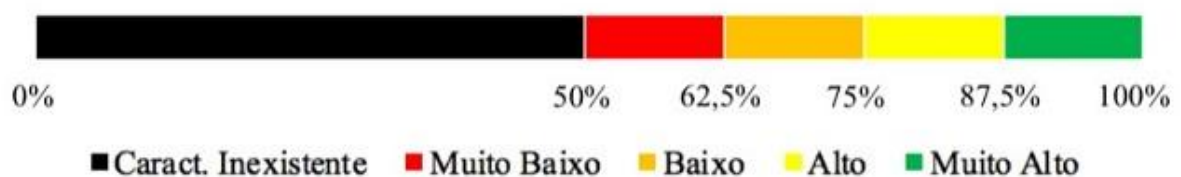
Quadro 5 - Fator de correção para as CCEs

Total do Fator de Correção	Valor a diminuir
24 ou 25	7
22 ou 23	5
20 ou 21	3
19 ou menos	0

Fonte: Krüger et al. (2017).

Para quantificar o valor de cada característica, subtrai-se de todas o Fator de Correção, conforme o Quadro 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% (Figura 11).

Figura 11 - Estratificação dos níveis de CCEs.



Fonte: Minello et al. (2017).

Com isso, os resultados são apresentados tanto em pontuação, quanto na intensidade presente. Essa estratificação é importante pois na versão sem a mesma, a característica é apenas dita como inexistente ou existente, sem informar a intensidade dessa presença.