

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

TANIA REGINA FROTA VASCONCELLOS DIAS

**APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA EM CONTEXTO DE INSUCESO
EMPRESARIAL: ESTUDO COM EMPREENDEDORES DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

São Paulo
2015

TANIA REGINA FROTA VASCONCELLOS DIAS

**APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA EM CONTEXTO DE INSUCESO
EMPRESARIAL: ESTUDO COM EMPREENDEDORES DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

**ENTREPRENEURIAL LEARNING IN CONTEXT OF BUSINESS FAILURE: STUDY
WITH ENTREPRENEURS OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de **Doutora em Administração**.

Orientadora: Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens

**São Paulo
2015**

FICHA CATALOGRÁFICA

Dias, Tania Regina Frota Vasconcellos.

Aprendizagem empreendedora em contexto de insucesso empresarial: estudo com empreendedores de micro e pequenas empresas. / Tania Regina Frota Vasconcellos Dias. 2015.

289 f.

Tese (doutorado) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2015.

Orientador (a): Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens.

1. Insucesso empresarial. 2. Aprendizagem empreendedora. 3. Novos negócios.

2. Martens, Cristina Dai Prá.

II. Título

CDU 658

**APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA EM CONTEXTO DE INSUCESO
EMPRESARIAL: ESTUDO COM EMPREENDEDORES DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

Por

TANIA REGINA FROTA VASCONCELLOS DIAS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens – Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Profa. Dra. Amélia Silveira – Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif – Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Profa. Dra. Ana Alice Vilas Boas – Universidade Federal de Lavras - UFLA

Profa. Dra. Graziella Maria Comini – Universidade de São Paulo - USP

São Paulo, 23 de março de 2015

Dedico este trabalho a minha família. Aos meus queridos filhos, José Leonardo e Tatiana, que se mostraram verdadeiros amigos, pela dedicação, incentivo e apoio nos momentos mais difíceis de minha vida. Aos meus pais, Juniz e Maria (in memoriam), pois mesmo diante de todas as adversidades que enfrentaram, sempre fizeram o possível para que eu chegasse até aqui. Muito obrigado.

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora, professora Dra. Cristina Dai Prá Martens, pela sua competência e por acreditar em meu trabalho. Uma amiga, acima de tudo. Obrigado pela sua paciência, sempre disposta a me atender.

Aos professores que fizeram parte da banca de qualificação, cujos comentários e orientações foram fundamentais para a realização deste estudo, assim como aqueles que se dispuseram a compor a banca de avaliação final, Dra. Amélia Silveira, Dra Vânia Maria Jorge Nassif, Dr. Tales Andreassi, Dra. Nildes Raimunda Pitombo Leite, Dra. Graziella Maria Comini, Dr. Henrique Freitas, Dra. Claudia Cristina Bitencourt e, ainda, Dra. Ana Alice Vilas Boas, com quem tive a oportunidade de conviver e aprender nos últimos anos de estudo acadêmico.

A direção do Programa de Pós-Graduação em Administração da conceituada Universidade Nove de Julho (UNINOVE), na pessoa do coordenador professor Dr. Émerson Antônio Maccari, pela qualidade do curso, o que muito me orgulha. A todos os professores que compõem o corpo docente, que me proporcionaram um grandioso aprendizado por conta do conteúdo de suas aulas. A todos os colaboradores e funcionários. Palavras não expressam minha gratidão eterna.

Aos colegas de estudo, em especial a Marcelo Rosa de Resende, que demonstrou verdadeiro apoio nos primeiros momentos das atividades de pesquisa de campo.

A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, na pessoa do professor Ms. Marcos Antônio Batista, que não poupou esforços no encaminhamento das formalidades exigidas para a realização do curso de Doutorado. E aos colegas de trabalho que, direta ou indiretamente, contribuíram para que eu pudesse me dedicar intensamente aos estudos.

Aos empreendedores que fizeram parte desta pesquisa, que passei a admirar pelas inúmeras demonstrações de entusiasmo, perseverança e competência quanto à superação das mais diversas adversidades.

A Deus, que me fortalece diariamente a seguir em frente na busca do meu sonho, sempre.

RESUMO

DIAS, Tania Regina Frota. Vasconcellos. **Aprendizagem Empreendedora em Contexto de Insucesso Empresarial: estudo com empreendedores de micro e pequenas empresas**. São Paulo: Uninove, 2015. 289p. (Tese de Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho).

O papel que a experiência advinda do insucesso pode desempenhar no ambiente empresarial, nos últimos anos, tem apresentado um relevante interesse para o empreendedorismo. Nesse cenário, este estudo tem por objetivo analisar como o insucesso empresarial propicia aprendizagem empreendedora em empreendedores de micro e pequenas empresas que criaram novos negócios. Para tanto, procedeu-se a integração de dois modelos conceituais de pesquisa a partir da inserção da jornada de aprendizagem de Cope (2011) no bojo da sistemática delineada por Politis (2005) sobre aprendizagem empreendedora. Foram descritas as experiências de carreira empreendedora até a descontinuidade dos negócios, assim como as jornadas de aprendizagem. Além disso, foram analisadas as dimensões de aprendizagem do insucesso empresarial abordando a transformação da experiência de carreira em conhecimento empreendedor. Foi adotado um delineamento de pesquisa qualitativa com abordagem exploratória e em profundidade (MASON, 1996), que se caracterizou pelo corte seccional com perspectiva longitudinal. Oito empreendedores foram selecionados por conveniência e disponibilidade. Utilizou-se a técnica metodológica *snowball* e os contatos foram estabelecidos por indicação com vários empreendedores na área de estudo. Para a coleta de dados optou-se por entrevistas baseadas em roteiro, que foram realizadas entre maio de 2013 e outubro de 2014, e que foram gravadas, transcritas, classificadas, codificadas e analisadas. Utilizou-se a análise temática do conteúdo tendo a narrativa como alicerce. Dada a evolução do processo de aprendizagem empreendedora e a consequente aquisição de conhecimento a partir das experiências vivenciadas, a pesquisa constatou que todos os empreendedores, ao tempo em que se depararam com o insucesso de suas empreitadas, apresentaram uma ação reflexiva imediata e espontânea, pois não se quedaram inertes frente aos motivos que os levaram a desacelerar e encerrar suas atividades. Sendo assim, infere-se que tais conhecimentos são aptos a incrementar a capacidade de entender e interpretar novos eventos e circunstâncias e, então, através da superação das adversidades e dos obstáculos inerentes a atividade empresarial, habilitar os empreendedores para a criação de um novo negócio. Por derradeiro, são apresentadas as contribuições teóricas e práticas deste estudo, assim como as limitações da pesquisa e as sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Insucesso empresarial, Aprendizagem empreendedora, Novos negócios.

ABSTRACT

DIAS, Tania Regina Frota Vasconcellos. **Entrepreneurial Learning in Context of Business Failure: study with entrepreneurs of micro and small enterprises**. São Paulo: Uninove, 2015. 289p. (Tese de Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho).

The role that knowledge acquired from failure can play in business environment, in recent years, has shown a relevant interest in entrepreneurship. In this scenario, this study aims to analyze how business failure provides entrepreneurial knowledge for entrepreneurs of micro and small enterprises in creating new business. Therefore, we proceeded to the integration of two conceptual research models from the insertion of Cope's learning journey (2011) in the bulge of the framing outlined by Politis (2005) on entrepreneurial learning. We described the entrepreneurial career experiences until business interruption, as well as the learning journeys. Apart from that, we analyzed the learning dimensions of business failure addressing the transformation of career experience into entrepreneurial knowledge. We adopted a qualitative research design with an in depth exploratory approach (Mason, 1996), which is characterized by a longitudinal cross-sectional view. Eight entrepreneurs were selected by convenience and availability. We used snowball methodological technique and the contacts were established by appointment with several entrepreneurs in the study area. For gathering data, it was decided to use interviews based on script and they were applied between May 2013 and October 2014. The interviews were recorded, transcribed, classified, coded and analyzed. We used the thematic content analysis taking narrative as basis. Given the evolution of entrepreneurial learning process and the consequent acquisition of knowledge through lived experiences, the research found out that all entrepreneurs, in the time they faced the failure of their business, showed a spontaneous and instant reflexive action, because they did not fall inert in face of the reasons that led them to slow down and close their activities. Thus, we infer that this knowledge is suitable to increase the ability of understanding and interpreting new events and circumstances, and thus, overcoming the adversities and obstacles concerning entrepreneurial activity, enable entrepreneurs to open a new business. Finally, we present theoretical and practical contributions of this study, as well as the research limitations and suggestions for further researches.

Keywords: Business failure, Entrepreneurial learning, New business.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de processo empreendedor	31
Figura 2 – Modelo conceitual de aprendizagem empreendedora de Politis	43
Figura 3 – Definições de insucesso como subconjuntos de mortalidades de negócios	65
Figura 4 – Jornada de aprendizagem diante do insucesso	76
Figura 5 – Modelo conceitual de pesquisa	79
Figura 6 – Integração entre o modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) e o processo da jornada de aprendizagem de Cope (2011)	102
Figura 7 – Aplicação do modelo de análise da pesquisa com o empreendedor E1	120
Figura 8 – Aplicação do modelo de análise da pesquisa com o empreendedor E2	133
Figura 9 – Aplicação do modelo de análise da pesquisa com o empreendedor E3	146
Figura 10 – Aplicação do modelo de análise da pesquisa com o empreendedor E4	160
Figura 11 – Aplicação do modelo de análise da pesquisa com o empreendedor E5	178
Figura 12 – Aplicação do modelo de análise da pesquisa com o empreendedor E6	194
Figura 13 – Aplicação do modelo de análise da pesquisa com o empreendedor E7	213
Figura 14 – Aplicação do modelo de análise da pesquisa com o empreendedor E8	227
Figura 15 – Principais lições sobre o negócio e o insucesso	247
Figura 16 – Principais lições sobre redes e relacionamentos	251
Figura 17 – Principais lições sobre a gestão do negócio	256

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cinco orientações de aprendizagem	36
Quadro 2 – Orientação de carreira de um empreendedor	54
Quadro 3 – Proposições teóricas do modelo proposto por Politis (2005)	55
Quadro 4 – Motivos que levam ao insucesso	61
Quadro 5 – Especificidades das pequenas e médias empresas	63
Quadro 6 – Categorias e elementos de análise da pesquisa	90
Quadro 7 – Perfil dos empreendedores entrevistados	94
Quadro 8 – Perfil dos negócios anteriores até a descontinuidade	96
Quadro 9 – Perfil dos novos negócios	98
Quadro 10 – Definições de insucesso na percepção dos empreendedores deste estudo	232
Quadro 11 – Dimensão da aprendizagem do insucesso sobre si mesmo	244
Quadro 12 – Dimensão da aprendizagem sobre o negócio e o insucesso	246
Quadro 13 – Dimensão da aprendizagem do insucesso sobre redes e relacionamentos	248
Quadro 14 – Dimensão da aprendizagem do insucesso sobre a gestão do negócio	252
Quadro 15 – Aprendizado sobre a exploração de novos mercados e clientes	257
Quadro 16 – Aprendizagem experiencial dos empreendedores	259
Quadro 17 – Processo de transformações e os fatores influenciadores do processo	260

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação das empresas segundo o número de funcionários

85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLA

ELT - *Experiential Learning Theory*

EPP – Empresa de Pequeno Porte

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ME – Microempresa

MPEs - Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 JUSTIFICATIVA	19
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	21
1.3.1 Objetivo geral	21
1.3.2 Objetivos específicos	21
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDOR.....	24
2.1.1 Empreendedor: perfil e características	27
2.1.2 O processo empreendedor	29
2.2 APRENDIZAGEM E APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA	35
2.2.1 Aprendizagem.....	35
2.2.1.1 Aprendizagem individual	37
2.2.1.2 Aprendizagem pela experiência.....	39
2.2.2 Aprendizagem empreendedora	41
2.3 MODELO DE APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA DE POLITIS.....	42
2.3.1 O constructo de Politis.....	42
2.3.2 Modelo conceitual de Politis	44
2.3.2.1 Conhecimento empreendedor	44
2.3.2.2 Experiência de carreira do empreendedor	46
2.3.2.3 Processo de transformação de aprendizagem empreendedora	47
2.3.2.4 Fatores que influenciam o processo de transformação	49
2.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E O INSUCESSO EMPRESARIAL	58
2.4.1 Estudos sobre fatores de insucesso empresarial	61
2.4.2 Definição de insucesso empresarial.....	64
2.5 APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA E INSUCESSO EMPRESARIAL	66
2.5.1 Jornada de aprendizagem e a dimensão da aprendizagem do insucesso	72
2.5.1.1 Jornada de aprendizagem	75
2.5.1.2 Dimensão da aprendizagem do insucesso	76
2.6 QUADRO CONCEITUAL DA PESQUISA.....	78

2.7 DEFINIÇÕES CONCEITUAIS	80
3 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	81
3.1 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA QUANTO AO MÉTODO	81
3.2 COLETA DOS DADOS DA PESQUISA.....	83
3.2.1 Seleção dos entrevistados	83
3.2.2 Procedimentos para a coleta de dados	85
3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	88
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	91
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREENDEDORES E DOS NEGÓCIOS	91
4.1.1 Perfil dos empreendedores entrevistados	92
4.1.2 Perfil dos negócios anteriores até a descontinuidade	95
4.1.3 Perfil dos novos negócios	97
4.2 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS EMPREENDEDORES ENTREVISTADOS	99
4.2.1 Empreendedor E1	103
4.2.1.1 Experiências de carreira empreendedora até a descontinuidade dos negócios (insucesso empresarial)	103
4.2.1.2 Período de descontinuidade do negócio: jornada de aprendizagem diante do insucesso empresarial.....	109
4.2.1.3 Conhecimento empreendedor e o novo negócio: dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial e o processo de transformação das experiências de carreira empreendedora em conhecimento	112
4.2.2 Empreendedor E2	121
4.2.2.1 Experiências de carreira empreendedora até a descontinuidade dos negócios (insucesso empresarial)	121
4.2.2.2 Período de descontinuidade do negócio: jornada de aprendizagem diante do insucesso empresarial.....	124
4.2.2.3 Conhecimento empreendedor e o novo negócio: dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial e o processo de transformação das experiências de carreira empreendedora em conhecimento	126
4.2.3 Empreendedor E3	134
4.2.3.1 Experiências de carreira empreendedora até a descontinuidade dos negócios (insucesso empresarial)	134

4.2.3.2 Período de descontinuidade do negócio: jornada de aprendizagem diante do insucesso empresarial.....	138
4.2.3.3 Conhecimento empreendedor e o novo negócio: dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial e o processo de transformação das experiências de carreira empreendedora em conhecimento	140
4.2.4 Empreendedor E4	147
4.2.4.1 Experiências de carreira empreendedora até a descontinuidade dos negócios (insucesso empresarial)	147
4.2.4.2 Período de descontinuidade do negócio: jornada de aprendizagem diante do insucesso empresarial.....	151
4.2.4.3 Conhecimento empreendedor e o novo negócio: dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial e o processo de transformação das experiências de carreira empreendedora em conhecimento	154
4.2.5 Empreendedor E5	161
4.2.5.1 Experiências de carreira empreendedora até a descontinuidade dos negócios (insucesso empresarial)	161
4.2.5.2 Período de descontinuidade do negócio: jornada de aprendizagem diante do insucesso empresarial.....	168
4.2.5.3 Conhecimento empreendedor e o novo negócio: dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial e o processo de transformação das experiências de carreira empreendedora em conhecimento	171
4.2.6 Empreendedor E6	179
4.2.6.1 Experiências de carreira empreendedora até a descontinuidade dos negócios (insucesso empresarial)	179
4.2.6.2 Período de descontinuidade do negócio: jornada de aprendizagem diante do insucesso empresarial.....	184
4.2.6.3 Conhecimento empreendedor e o novo negócio: dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial e o processo de transformação das experiências de carreira empreendedora em conhecimento	187
4.2.7 Empreendedor E7	195
4.2.7.1 Experiências de carreira empreendedora até a descontinuidade dos negócios (insucesso empresarial)	195
4.2.7.2 Período de descontinuidade do negócio: jornada de aprendizagem diante do insucesso empresarial.....	200

4.2.7.3 Conhecimento empreendedor e o novo negócio: dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial e o processo de transformação das experiências de carreira empreendedora em conhecimento	204
4.2.8 Empreendedor E8	214
4.2.8.1 Experiências de carreira empreendedora até a descontinuidade do negócio (insucesso empresarial)	214
4.2.8.2 Período de descontinuidade do negócio: jornada de aprendizagem diante do insucesso empresarial.....	218
4.2.8.3 Conhecimento empreendedor e o novo negócio: dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial e o processo de transformação de experiências de carreira empreendedora em conhecimento	221
4.3 ANÁLISE CONJUNTA DOS EMPREENDEDORES: A APRENDIZAGEM DIANTE DO INSUCESSO.....	228
4.3.1 Experiências de carreira empreendedora dos empreendedores estudados	228
4.3.2 Jornada de aprendizagem em contexto de insucesso empresarial dos empreendedores estudados	232
4.3.2.1 Os custos do insucesso: financeiros, sociais e psicológicos	232
4.3.2.2 Reflexão crítica (<i>sensemaking</i>) e ação reflexiva	237
4.3.3 Dimensão da aprendizagem do insucesso	243
4.3.3.1 Aprender sobre si mesmo	243
4.3.3.2 Aprender sobre o negócio e o insucesso.....	245
4.3.3.3 Aprender sobre as redes e relacionamentos.....	247
4.3.3.4 Aprender sobre a gestão do negócio.....	252
4.3.4 Processo de transformação da experiência empreendedora em conhecimento empreendedor	258
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	262
5.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	268
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	269
5.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	270
REFERÊNCIAS	272
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	284
APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO.....	288

1 INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura econômica, em que o mundo dos negócios se modifica de forma dinâmica, a habilidade para aprender tem se mostrado essencial no desenvolvimento das capacidades empreendedoras (RAE; CARSWELL, 2000). A evolução da compreensão do empreendedorismo, a partir de uma perspectiva dinâmica de aprendizagem, leva em conta o que os empreendedores aprendem durante a criação e gestão de suas empresas, assim como os processos específicos de aprendizagem que estimulam a aprender sobre si mesmo, sobre o negócio e o insucesso, sobre as redes e relacionamentos e sobre a gestão do negócio (COPE, 2005a, 2011).

Paralelamente a essa nova abordagem, pesquisas no domínio do empreendedorismo têm reconhecido que o insucesso pode ser uma importante fonte para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, bem como pode estimular diferentes formas de aprendizagem que são fundamentais para o empreendedor, tanto em termos pessoais quanto no que se refere a negócios, o que pode vir a ajudá-lo em seus próximos empreendimentos (MCGRATH, 1999; MINNITI; BYGRAVE, 2001; POLITIS, 2008; COPE, 2011; UCBASARAN et al., 2012). Essas pesquisas enfatizam que os insucessos são naturalmente relacionados com o processo empreendedor, onde a experimentação, a tentativa e o erro são estratégias comuns para lidar com a incerteza e ambiguidade (SARASVATHY, 2001).

Os empreendedores podem aprender com o insucesso, uma vez que utilizam as informações disponíveis acerca das razões pelas quais a empresa faliu para revisar seus conhecimentos de como gerir eficazmente o seu próprio negócio (SHEPHERD, 2003). Entretanto, o processo de aprendizado pode ser complexo e, ainda, pode ser afetado tanto pela natureza das primeiras experiências quanto pelos atributos cognitivos dos empreendedores (POLITIS, 2008, COPE, 2011). Uma atitude negativa em relação ao insucesso, por exemplo, pode interferir significativamente na capacidade do indivíduo (MCGRATH, 1999). Pode ser uma experiência emocional e traumática (SHEPHERD, 2003, COPE, 2011).

Pesquisas realizadas pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) apresentam dados que colocam o empreendedor brasileiro, tanto aquele em estágio inicial quanto o já estabelecido, como um empreendedor que tem encontrado relevante dificuldade em inovar, ou seja, quanto a trazer novos produtos ao mercado com baixo nível de concorrência (ANDREASSI et al., 2011). Suas empresas enfrentam problemas que as acompanham durante toda a sua vida.

Atuando em um ambiente competitivo e mutável, apresentam taxas elevadas de criação e mortalidade, em consequência de sua baixa capacidade produtiva, ausência de economia de escala, limitado poder de barganha, dificuldade de acompanhar as transformações tecnológicas, culturais e sociais, entre outros fatores. Desta forma, a capacidade competitiva e a sobrevivência das organizações estão intimamente ligadas às suas capacidades de aprender e de inovar (PREFÁCIO, 2012, p. 26).

Nesse cenário, os profissionais precisam aprender rapidamente, de modo a lidar com a necessidade de mudanças súbitas que se devem, muitas vezes, a fatores adversos e imprevisíveis (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004). As atitudes são aprendidas, em grande parte, através das experiências, e vivenciadas pelos indivíduos em diferentes tipos de situações ao longo da sua vida ou do trabalho (POLITIS; GABRIELSON, 2009). A arte de gerenciar e de criar um pequeno negócio está relacionada ao plano de vida do empreendedor, aos valores e às suas características pessoais (SNELL; LAU, 1994). São importantes não só os conhecimentos e habilidades de natureza técnica e gerencial mas, também, a criatividade e a autorrealização, que expressam aspectos fundamentais do empreendedorismo (SOUZA, E.C.L., 2006).

“A aprendizagem empreendedora tem sido apresentada como um processo experiencial, onde a experiência pessoal de um empresário é transformada em conhecimento que, por sua vez, pode ser usado para orientar a escolha de novas experiências” (POLITIS, 2005, p. 407). Para Cope (2011), isto representa a perspectiva dinâmica do empreendedorismo, o modo como os empreendedores aprendem. Desta forma, torna-se pertinente uma orientação teórica sobre aprendizagem empreendedora numa abordagem construtivista, pois possibilita ao pesquisador buscar o entendimento de como “os indivíduos desenvolvem significados subjetivos de suas experiências, [...] concentrando-se em contextos específicos em que as pessoas vivem e trabalham, para entender os ambientes históricos e culturais dos participantes” (CRESWELL, 2010, p. 31).

O processo de aprendizagem empreendedora diante de um insucesso é tratado como uma jornada de aprendizagem, onde os empreendedores são orientados para a ação ao refletirem sobre a aprendizagem pela experiência (COPE, 2011), tendo a oportunidade de aumentar o conhecimento, de aprender com os erros e, inclusive, desenvolver uma atitude comportamental (COPE, 2011), na intenção de começar um novo negócio.

1.1 JUSTIFICATIVA

As formas pelas quais os empreendedores administram e expandem os seus negócios representam uma rica arena para se estudar a aprendizagem empreendedora (REUBER; FISCHER, 1999; POLITIS, 2005; DEAKINS, 2012) em contexto de insucesso (SITKIN, 1992; SHEPHERD, 2003, 2009; COPE, 2003, 2005, 2011). Formaliza-se, nesse sentido, a necessidade de realização de pesquisas que incorporem a perspectiva dinâmica na compreensão do empreendedor e do empreendedorismo, quanto ao processo de aprendizagem, onde o conhecimento e as habilidades adquiridos são aprendidos e aplicados (BYGRAVE, 2010).

A literatura sobre aprendizagem em empreendedorismo é ainda emergente, visto não possuir suficiente estrutura conceitual que explique a forma como os empreendedores aprendem (COPE; WATTS, 2000; COPE, 2005a, 2011; POLITIS, 2005). Existem lacunas em pesquisas empíricas sobre processo de aprendizagem no contexto de pequenas empresas (HIGGINS; ASPINALL, 2011), bem como sobre o processo de aprendizagem em decorrência do insucesso empresarial, pois este não é claramente explicado ou entendido (CANNON; EDMONDSON, 2001, SHEPHERD, 2003). Para os autores Blackburn e Kovalainen (2009), o campo ainda precisa ser desenvolvido em diferentes níveis conceituais, dentre os quais se destaca a necessidade de pensar sobre o processo de aprendizado dos empreendedores durante a fase final da vida de seus negócios e os efeitos desse processo.

A justificativa teórica deste estudo se apresenta pela contribuição da literatura para o contexto de empreendedorismo de micro e pequenas empresas ao integrar: a) o modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005), no qual a experiência passada é fator-chave que possibilita o desenvolvimento de habilidades para o conhecimento empreendedor com b) o processo da jornada de aprendizagem de Cope (2011), o que caracteriza a originalidade do trabalho.

O conceito de aprendizado contínuo tem sido visto pelos educadores como uma plataforma constante para comunicar as pessoas à necessidade de, ininterruptamente, procurarem se reciclar, aprender novos conhecimentos para acompanhar as mudanças no mercado e na sociedade (BROUSSEAU et al., 1996; TEIXEIRA; MORRISON, 2004). Para os autores Chaston, Badger e Sadler-Smith (1999) existe um *gap* entre a filosofia de aprendizado contínuo das agências que promovem treinamento para pequenos negócios e a percepção de sua utilidade para seu desempenho. Por outro lado, discute-se que as limitações

da capacidade gerencial do empreendedor de micro e pequenas empresas e as dificuldades para a sua participação em treinamentos podem ser muitas vezes compensadas por redes de relações, tanto pessoais quanto institucionais (GIBB, 1997; TEIXEIRA; MORRISON, 2004).

Sendo assim, a justificativa prática desta tese está na contribuição que os achados podem trazer para a formação de empreendedores de micro e pequenos negócios, com vistas a aprimorar suas capacidades de descobrir e explorar as oportunidades empreendedoras, especialmente para aqueles que tiveram insucesso empresarial, uma vez que poderão refletir e melhor aproveitar suas experiências anteriores, conhecimentos e competências para, assim, potencializar processos de aprendizagem aptos a serem utilizados em seus atuais negócios.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando o cenário delineado e, com vistas a contribuir para uma reflexão sobre o tema, a presente pesquisa se propôs a estudar a aprendizagem empreendedora em contexto de insucesso empresarial com empreendedores de micro e pequenas empresas. Sendo assim, com base na literatura de campo, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: **Como o insucesso empresarial propicia aprendizagem empreendedora e como ela contribui para a criação de um novo negócio?**

A partir da análise de trabalhos relacionados ao tema e, tendo como base o problema de pesquisa, algumas questões foram enunciadas:

- Quais foram as experiências de carreira (criação, gestão e setor específico do negócio) dos empreendedores de micro e pequenas empresas diante do insucesso empresarial?
- Diante da descontinuidade (insucesso empresarial), como foi a jornada de aprendizagem dos empreendedores de micro e pequenas empresas que criaram novos negócios?
- O que os empreendedores aprenderam diante do insucesso sobre: si mesmos; seu(s) negócio(s) e o insucesso; redes e relacionamentos e; gestão do negócio?
- Quais fatores (eventos anteriores, lógica ou racionalidade dominante e orientação de carreira) influenciaram no processo de transformação das experiências em conhecimento empreendedor?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir são apresentados os objetivos:

1.3.1 Objetivo geral

Analisar como o insucesso empresarial propicia aprendizagem empreendedora em empreendedores de micro e pequenas empresas que criaram novos negócios.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1) Descrever as experiências de carreira empreendedora (criação, gestão e setor específico do negócio) até a descontinuidade dos negócios (insucesso empresarial) de empreendedores de micro e pequenas empresas;
- 2) Identificar a jornada de aprendizagem em contexto de insucesso empresarial dos empreendedores estudados;
- 3) Analisar a dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial abordando a transformação da experiência de carreira em conhecimento empreendedor.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

A presente pesquisa está estruturada em cinco capítulos. Na sequência desta introdução apresenta-se, no segundo capítulo, a fundamentação teórica em que serão abordados conceitos relacionados ao tema aprendizagem empreendedora e insucesso empresarial, com o intuito de construir um quadro conceitual para o desenvolvimento do trabalho.

No terceiro capítulo serão elencados os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa considerando os objetivos propostos neste estudo.

No quarto capítulo será demonstrada a análise e a discussão dos resultados de acordo com a literatura abordada, por meio do estudo das experiências de oito empreendedores de micro e pequenas empresas que tiveram insucesso empresarial e criaram um novo negócio.

Por derradeiro, no quinto capítulo, serão apresentadas as considerações finais, as contribuições do estudo, as limitações da pesquisa e também sugestões de pesquisas futuras.

Ao final, seguem-se as referências bibliográficas e os apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica relacionada ao problema de pesquisa. A revisão bibliográfica foi desenvolvida da seguinte forma:

Na seção 2.1, referente a empreendedorismo e empreendedor, destaca-se a natureza e o campo de estudo do empreendedorismo, que a partir da década de 90 passou a dedicar crescente e significativo interesse pelo processo de aprendizado contínuo. O empreendedor quanto ao seu perfil e suas características, bem como o processo empreendedor. Considerando que pesquisas no domínio do empreendedorismo têm reconhecido que o insucesso pode ser uma importante fonte para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos para os empreendedores, pois podem aprender ao revisarem as razões pelas quais o seu negócio fracassou, a seção seguinte aborda a aprendizagem empreendedora.

Na seção 2.2, sobre aprendizagem e aprendizagem empreendedora, dado que este estudo se relaciona à figura do empreendedor de micro e pequena empresa que teve insucesso empresarial e criou um novo negócio, desenvolve-se o enfoque na aprendizagem individual e na aprendizagem pela experiência, que fazem parte da orientação de aprendizagem construtivista (MERRIAM; CAFFARELLA, 1999), abordagem adotada para o desenvolvimento desta tese. Descreve-se acerca do entendimento do que seria aprendizagem empreendedora e alguns de seus modelos, com destaque para o modelo de Politis (2005), que será utilizado na presente pesquisa.

Já a seção 2.3 descreve o modelo conceitual de aprendizagem empreendedora de Politis (2005), que apresenta as seguintes categorias: conhecimento empreendedor, experiências de carreira do empreendedor, processo de transformação e fatores que influenciam o processo de transformação. Para Politis (2005), a aprendizagem empreendedora no campo do empreendedorismo muitas vezes se refere a aprender e a reconhecer oportunidades, assim como a superar os obstáculos tradicionais na gerência, ao lidar com as responsabilidades destes negócios.

Em seguida, a seção 2.4, sobre micro e pequenas empresas e o insucesso empresarial, destaca estudos sobre os fatores relacionados à mortalidade das empresas e o comportamento empreendedor, bem como as especificidades relacionadas aos seus proprietários-dirigentes e definições de insucesso empresarial.

Por sua vez, a seção 2.5 aborda a aprendizagem empreendedora e o insucesso empresarial, com a descrição das fases relacionadas ao insucesso que, para Cope (2011),

compõem as etapas de uma jornada de aprendizagem (custos do insucesso, reflexão crítica e ação reflexiva).

Finalmente, na seção 2.6, tem-se o fechamento do capítulo com a apresentação de quadro sumário da fundamentação teórica utilizada como base neste estudo.

2.1 EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDOR

Por conta das transformações ocorridas nas duas últimas décadas no modo de produção capitalista, o empreendedorismo tem sido apontado como a estratégia para a promoção do crescimento econômico, alternativa na geração do autoemprego, diferencial em um mercado competitivo e excludente (TOMEI, RUSSO; ANTONACCIO, 2008).

Quando relacionado ao crescimento econômico pode ser explicado por três razões principais. Primeira, as organizações constituem um mecanismo de difusão do conhecimento ao adaptarem novas tecnologias e novas ideias desenvolvidas em outras organizações. Segunda, o número de empresas empreendedoras gera uma maior competição interempresarial, de acordo com Porter (1990). E, terceira, as organizações geram grande desenvolvimento ao introduzirem uma maior variedade no mercado, potencializada pela predominância de empresas especialistas para os vários nichos de mercado. Isto leva os estudiosos a considerarem o empreendedorismo como o maior motor de desenvolvimento econômico e social e da geração de emprego (PALMA, 2008).

O empreendedorismo compreende o processo de identificação e exploração de novas oportunidades (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Para Timmons et al. (1990) é um ato de criação humana. Envolve a energia pessoal para iniciar e construir um empreendimento ou organização. Requer paixão, comprometimento e motivação para transmitir esta visão aos demais *stakeholders*, tais como, parceiros, consumidores, fornecedores, empregados, e àqueles que dão apoio financeiro a um negócio ou uma ideia. Segundo o autor, nesse processo, o ambiente se mostrou importante. Destaca que o empreendedor tenta entender o seu ambiente com o intuito de controlar as variáveis, para que seu negócio obtenha êxito e que somente sejam assumidos riscos calculados.

Segundo Palma (2008), as raízes do estudo do empreendedorismo misturam-se com a própria gênese da teoria econômica moderna, tendo emergido no decorrer do século XVIII, na França, no seio de um grupo de célebres pensadores que a história imortalizou como o Grupo

dos Fisiocratas, dentre os quais se destacam Cantilon (1755) e Say (1803; 1815; 1816; 1839). Segundo Filion (1999b), esses pensadores eram voltados tanto para a área econômica quanto para a criação de novos empreendimentos, desenvolvimento e gerenciamento de negócios. Também consideravam empreendedores como indivíduos que corriam riscos, basicamente porque investiam o seu próprio capital. Sendo assim, seriam pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspectiva de obterem lucros assumindo os riscos inerentes. “Say fazia distinção entre empreendedores e capitalistas e entre os lucros de cada um [...] ao fazê-lo associou os empreendedores a inovação e via-os como os agentes da mudança” (FILION, 1999a, p. 7). Entretanto, foi com Schumpeter (1883-1950) que o estudo do empreendedorismo conheceu uma expansão e uma importância global. Para ele, os desequilíbrios na estrutura econômica resultam de “novas combinações dos meios de produção” que emergem espontânea e descontinuamente no sistema, introduzindo a inovação (SCHUMPETER, 1988), que ele chamou de destruição criativa. Esta, por sua vez, foi designada como espírito empreendedor e, portanto, ao indivíduo cuja função seria levar a cabo essas novas combinações, Schumpeter o denominou de empreendedor.

Como campo de estudo o empreendedorismo emergiu no final dos anos 70, enraizado em variadas disciplinas, como Economia, Psicologia, Gestão, Sociologia ou Ciência Política (PALMA, 2008). O campo do empreendedorismo é vasto e tem sido empregado em uma variedade de contextos, retratando atividades relacionadas aos indivíduos, aos grupos e às organizações. Nos anos 80, a área de empreendedorismo conheceu um crescimento significativo, com a proliferação de cadeiras, cursos, centros de estudo e investigação científica (SEXTON; LANDSTROM, 2000). Em seguida, passou por considerável expansão em diferentes áreas, como a social, a econômica, a política e a comportamental (SOUZA, 2006). No entanto, durante a década de 90, verifica-se o direcionamento da atenção para o entendimento do empreendedorismo como um processo de aprendizado contínuo (COPE, 2005; POLITIS, 2008). Trata-se de uma perspectiva dinâmica na qual os empreendedores continuamente desenvolvem conhecimento através de novas experiências (POLITIS; GABRIELSSON, 2005).

Cunningham e Lischeron (1991) ressaltam que o estudo do empreendedorismo está estruturado em torno de seis escolas de pensamento, que refletem os vários estudos sobre o empreendedor e seu comportamento:

- Escola do ‘grande homem’ parte do pressuposto de que o empreendedorismo é uma habilidade inata ao ser humano, uma habilidade intuitiva, um sexto sentido; uma

composição de traços e instintos que acompanham o indivíduo desde o seu nascimento;

- Escola das características psicológicas atribui aos empreendedores valores, atitudes e necessidades únicas (*locus* de controle, tolerância à ambiguidade e necessidade de realização), que os motivam a aproveitar as oportunidades;
- Escola clássica reflete o pensamento inicialmente desenvolvido por Schumpeter, a destruição criativa, e apresenta a inovação como a característica central do comportamento empreendedor;
- Escola da gestão compreende o empreendedor como dono de uma empresa ou empreendimento econômico, criando valores através do reconhecimento das oportunidades de negócio, do gerenciamento de riscos, da comunicação, da supervisão, do controle;
- Escola da liderança entende que empreendedores são essencialmente líderes, com capacidade de adaptar o seu estilo às necessidades das pessoas (arquiteto social);
- Escola intraempreendedora acredita que as habilidades empreendedoras, bem como a inovação, podem ser úteis dentro do ambiente organizacional para criar, expandir o mercado e os serviços.

Contudo, atualmente, não existe um consenso sobre a definição de empreendedorismo como uma área de estudo dos negócios ou como uma atividade em que as pessoas se envolvem. É um processo que se move por fases distintas, mas intimamente relacionadas: reconhecimento de uma oportunidade; decidir ir em frente e reunir os recursos iniciais; lançar um novo empreendimento; construir o sucesso e colher as recompensas (BARON e SHANE, 2007).

Para Palma (2008) existe a coexistência de duas grandes correntes distintas no estudo do empreendedorismo. Uma centrada no empreendedor, onde o desenvolvimento das organizações empreendedoras depende das características e ações dos fundadores (BROCKHAUS, 1980). Outra centrada no contexto, onde a ação dos empreendedores é tida como pouco relevante, pois a seleção natural constitui fator crítico de êxito dos novos empreendimentos (ALDRICH, 1990).

Este estudo está centrado no empreendedor, visto que seu objeto refere-se aos empreendedores de micro e pequenas empresas que tiveram insucesso empresarial e criaram um novo negócio.

2.1.1 Empreendedor: perfil e características

Numerosos estudos normativos e descritivos (CARLAND et al., 1984) têm dado suporte à verificação de conjuntos de personalidade no empreendedorismo. Para Hisrich e Peters (2004), esses conjuntos incluem as seguintes características:

- *Locus* interno de controle – empreendedores acreditam estar no controle do próprio destino; são autodirigidos e gostam de autonomia;
- Alto nível de energia – empreendedores são persistentes, trabalhadores e estão dispostos a se empenhar ao máximo para alcançar o sucesso;
- Elevada necessidade de realização – empreendedores são motivados a buscar metas desafiadoras; conseguem obter um desempenho cada vez melhor;
- Tolerância para com a ambiguidade – empreendedores gostam de correr riscos e suportam situações com elevado grau de incerteza;
- Autoestima – empreendedores sentem-se competentes, acreditam em si mesmos e estão prontos para tomar decisões;
- Orientação pela paixão e pela ação – empreendedores se antecipam aos problemas; desejam que as coisas sejam feitas e não perdem seu precioso tempo;
- Autoconfiança e anseio por independência – empreendedores buscam independência; eles são autoconfiantes; querem ser seus próprios patrões e não trabalhar para os outros;
- Flexibilidade – empreendedores estão prontos para admitir seus erros e problemas, assim como mudar o curso da ação quando os planos não estão dando certo.

Segundo Robbins e Coulter (1998), três fatores destacam-se na maior parte das listas que traçam o perfil da personalidade empreendedora: os empreendedores possuem uma alta necessidade de realização, acreditam realmente que podem controlar o seu próprio destino e correm apenas riscos moderados. Esses autores ainda concluem:

As pessoas com esta formação de personalidade possivelmente não serão empregados produtivos e felizes na típica empresa de grande porte ou órgão do governo. As regras, regulamentos e burocracias que estas empresas impõem a seus membros frustram os empreendedores. Os desafios e condições inerentes ao início do próprio negócio combinam bem com a personalidade empreendedora. Iniciar um novo negócio que eles podem controlar tem um apelo muito grande para a sua

disposição em assumir riscos e determinar seus próprios destinos (ROBBINS; COULTER, 1998, p. 299).

Na visão de Cunningham e Lischeron (1991) selecionar uma base apropriada para definição e entendimento da pessoa empreendedora torna-se um desafio para os escritores e pesquisadores. No entanto, uma abordagem mais abrangente de conceber a natureza da atividade empreendedora é fornecida pela perspectiva comportamental (SOUZA; GUIMARÃES, 2006). “O foco passa a ser o aprendizado pessoal e organizacional necessários para que uma pessoa possa ajustar-se as mudanças nas atividades relacionadas com o ofício empreendedor” (FILION, 1999a, p.11).

Em estudos de base comportamental, David McClelland foi quem teve maior projeção para a área de empreendedorismo. O autor qualifica o empreendedor, entre outros adjetivos como: confiante, perseverante, diligente, habilidoso, criativo, visionário, versátil, inteligente e perceptivo (MCCLELLAND, 1972). Os resultados de suas pesquisas revelaram que as pessoas são motivadas por três tipos de necessidades:

- a) Necessidade de realização pessoal (*n-Achievement*), onde o indivíduo tem de testar seus limites e realizar um bom trabalho; tem grande necessidade de *feedback*, bem como de se sentir realizado;
- b) Necessidade de autoridade e poder (*n-Power*), que se caracteriza, principalmente, pela forte preocupação em exercer o controle sobre os outros, ao apresentar grande necessidade de ser influente efetivo e de causar impacto e;
- c) Necessidade de afiliação (*n-Affiliation*), relacionada em estabelecer, manter, ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas.

Para McClelland (1972), dentre os motivos para empreender, a alta necessidade de realização (*n-Achievement*) é a mais forte das três características. Esta necessidade é a primeira que se identifica dentre os empreendedores bem sucedidos, o que os impulsionam a criar um empreendimento.

Para Shane e Venkataraman (2000), o comportamento é um estado transitório, “[...] um estado momentâneo, que depende não só das características ou perfil psicológico de uma pessoa, mas de outras questões do ambiente em que está inserido” (ROCHA; GIMENEZ, 2011, p. 4).

Depreende-se que, atualmente, os estudos do empreendedorismo se encontram no processo empreendedor dentro de um contexto social. Segundo Zen e Fracasso (2008), a

ênfase no relacionamento e as práticas de associativismo originaram o desenvolvimento de dois novos tipos de empreendedores: empreendedor coletivo e empreendedor social. O primeiro, tipo cooperativista ou mutualista, tem ação empreendedora coletiva de indivíduos ou organização no desenvolvimento de novos empreendimentos. Já o segundo, se preocupa com as demandas sociais não satisfeitas pelo poder público, ou mesmo por empresas, transformando ameaças em oportunidades e problemas sociais em soluções.

Pesquisas sobre empreendedorismo com foco comportamental revelam que as características dos empreendedores estão ligadas aos respectivos contextos históricos. “Os empreendedores não operam no vácuo, eles respondem aos seus ambientes” (GARTNER, 1985, p. 700). A investigação, portanto, deve se concentrar no que os empreendedores fazem em vez de quem eles são (GARTNER, 1988). O empreendedor está continuamente aprendendo e desenvolvendo o seu negócio em relação a um ambiente mais abrangente (COPE, 2005a). O principal objetivo desta perspectiva é a de discernir o processo empreendedor, definido como aquele que envolve “as funções, atividades e ações associadas com a percepção de oportunidades e o engajamento na criação de organizações” (BYGRAVE; HOFER, 1991, p.14).

2.1.2 O processo empreendedor

Para Hisrich e Peters (2004, p. 41),

Estamos vivendo na era do empreendedor, com o empreendedorismo sendo endossado por instituições educacionais, unidades governamentais, sociedade e corporações. A educação empreendedora nunca foi tão importante em termos de cursos e pesquisas acadêmicas.

Isto se explica por importantes evidências de que, cada vez mais, pessoas estão buscando ou levando em conta o papel de serem empreendedores (BARON; SHANE, 2007). Para os autores, muitos fatores estão envolvidos no contexto. Primeiro, a mídia está cheia de relatos entusiasmados de empreendedores de sucesso. Segundo, houve uma mudança fundamental no chamado ‘contrato de vínculo empregatício’, isto é, no passado, desde que os indivíduos desempenhassem bem suas funções continuariam empregados, no entanto, atualmente, numa era em que as empresas se reestruturam, esse acordo foi quebrado. Terceiro,

a mudança nos valores básicos. Pesquisas revelam que os jovens, em especial, preferem um estilo de vida mais independente, que ofereça a possibilidade de escolha.

Pesquisa mundial feita pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2013) mostra uma tendência de crescimento da atividade empreendedora no Brasil e no mundo. Segundo consta, o brasileiro voltou a investir na abertura de novos negócios. Hoje o empreendedorismo por oportunidade chega a 71,3% dos empreendedores iniciais, contra os 69,2% em relação a 2012.

Iniciar um novo empreendimento exige mais do que simples resolução de um problema em uma posição administrativa típica. Exige esforços para encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade superando forças que resistem à criação de algo novo. É a mudança do estilo atual de vida (ruptura) (HISRICH; PETERS, 2004). Devido ao fato dos traços de personalidade empreendedora normalmente incluírem trabalho duro, autoconfiança, otimismo, determinação e um alto nível de energia, o empreendedor tem certeza de que a oportunidade pode ser explorada. Somente após identificar uma oportunidade e uma maneira de explorá-la é que o empreendedor começa a se preocupar com os recursos e a forma de obtê-los, para então montar a sua estrutura organizacional, pessoal, plano de marketing e outros componentes necessários para implementar uma estratégia geral (ROBINS; COULTER, 1998).

Bygrave (2004), baseado no modelo de Moore (2000), concebe o modelo da criação de negócio. O autor entende estar contribuindo para a construção de um modelo explicativo da dinâmica do processo empreendedor através de um entendimento dos valores, características e ações do empresário. (Figura 1).

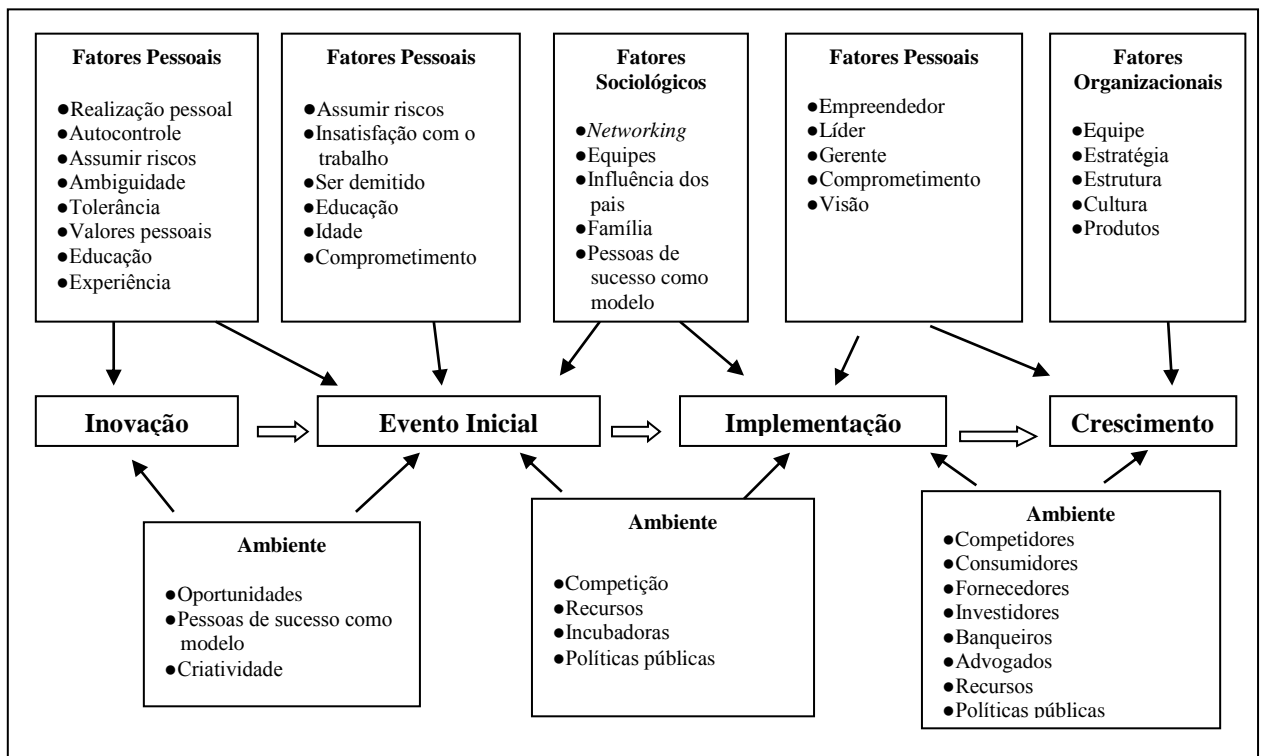


Figura 1 - Modelo de processo empreendedor

Fonte: adaptado de Bygrave (2010)

Esse modelo destaca os fatores críticos que impulsionam o desenvolvimento do negócio em cada etapa, onde as características empreendedoras são formadas por atributos pessoais, necessidade de realização, assunção de riscos e desejo de controlar o seu destino; fatores ambientais, como determinados locais que são mais empreendedores do que outros como, por exemplo, o Vale do Silício, quanto a empreendedores-modelos de sucesso; as incubadoras de empresas, participando do processo de formação de empreendedores e de empreendimentos, os *stakeholders* e as políticas públicas.

“A percepção de que é desejável iniciar uma nova empresa é resultado da cultura, da subcultura da família, dos professores e dos colegas de uma pessoa” (HISRICH; PETERS, 2004, p. 31). Há estudos que indicam que uma alta porcentagem de fundadores de empresas tinham pais e mães que valorizavam a independência (HISRICH; PETERS, 2004). “As experiências de infância e o ambiente familiar parecem fazer a diferença. [...] Empreendedores geralmente vêm de famílias que encorajavam a responsabilidade, a iniciativa e a independência” (SCHERMERHORN, 2007, p.126).

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2014), o modelo de conduta também oferece apoio, como mentor, durante e depois do lançamento de um novo negócio.

A rede de apoio moral de familiares e amigos, uma espécie de torcida organizada. Essa torcida tem papel crucial durante os vários momentos difíceis e solitários que ocorrem ao longo do processo empreendedor. A maioria dos empreendedores indica que seus cônjuges são seus maiores defensores e lhes permite dedicar a enorme quantidade de tempo necessária para o novo empreendimento (HISRICH; PETERS, SHEPHERD, 2014, p. 19).

Esses autores entendem que a rede de apoio profissional (associações comerciais ou afiliações pessoais) também é importante no decorrer do desenvolvimento do novo empreendimento.

“Por conseguinte, é importante reconhecer que a atividade empreendedora está incorporada nas redes de relacionamento interpessoais” (HISRICH; PETERS, SHEPHERD, 2014, p. 20).

Estudo de Teixeira et al. (2011), cujo o objetivo foi analisar a influência da família na formação do negócio e identificar as características mais marcantes que contribuíram para o sucesso de uma jovem empreendedora, conclui que a influência da família em todas as fases do negócio foi importante para o seu sucesso. Desde o início, seus parentes atuaram como facilitadores e motivadores, o que perdurou até a fase de crescimento, com o apoio financeiro.

Estímulos para formar uma empresa também são dados por professores, que podem influenciar significativamente os indivíduos para que considerem o empreendedorismo uma carreira desejável e viável. Colegas também são muito importantes na decisão de criar um negócio. Potenciais empreendedores podem discutir ideias, problemas e soluções (HISRICH; PETERS, 2004).

Vários outros fatores contribuem para a formação de uma nova empresa (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014):

- A infraestrutura fornecida pelo governo. Segundo o GEM (2010), quando se trata de empreendedorismo, do empreendedor propriamente dito, é senso comum que o comprometimento recaia mais sobre a esfera municipal. A política pública para a promoção do empreendedorismo faz parte do plano diretor da prefeitura e inclui: acesso ao crédito, incentivos fiscais, desburocratização, compras governamentais, educação empreendedora e educação do líder, infraestrutura e mini distritos industriais, dinamização do comércio local, acesso a tecnologia e incubadora de empresa, associativismo, cooperativismo e entidades representativas da sociedade;
- A educação formal (escolaridade). “Sua importância se reflete não só no nível educacional obtido, mas também no fato de que continua a desempenhar um grande

papel ao auxiliar os empreendedores a lidar com os problemas que enfrentam”. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014, p. 17). Estudos do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE-SP, 2008) realizados durante dez anos (1995-2005) concluem, quanto a escolaridade, “que esta é uma das variáveis com maior alteração no período analisado. [...] a participação dos empreendedores com nível superior ou mais cresce quase que continuamente no período [...]” (p.27);

- A idade (cronológica). Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2014), a maior parte dos empreendedores inicia sua carreira entre 22 e 45 anos. Embora uma carreira possa ser iniciada antes ou depois, o que não é tão provável, pois um empreendedor precisa de experiência, de apoio financeiro e de um alto nível de energia para lançar e administrar um novo empreendimento com sucesso. Para Longenecker, Moore, Petty e Palich (2010), as exceções a essa generalização seriam “alguns adolescentes que abrem as próprias empresas, bem como as pessoas de 50-60 anos que abandonam uma carreira bem sucedida em uma grande organização quando se empolgam com a perspectiva de abrir o próprio negócio” (p. 16). Estudos do SEBRAE-SP (2008), concluem que “a média dos empreendedores entrevistados manteve-se estável, em torno de 39 anos, [...] mas que é visível uma tendência de expansão dos empreendedores na faixa etária mais jovem, com até 24 anos [...]” (p. 26);
- A experiência anterior em negócios, o histórico de carreira profissional. Para Schermerhorn (2007), no histórico de carreira ou trabalho, “é de grande ajuda ter experiência prévia na área de negócios ou indústria” (p. 126). Já Hisrich, Peters e Shepherd (2014), entendem que o histórico profissional,

[...] pode influenciar a decisão de lançar um novo empreendimento, e também desempenhar um papel em seu crescimento e eventual sucesso. [...] À medida que o empreendimento se estabelece e começa a crescer, a experiência e as habilidades administrativas se tornam mais importantes. [...] a maioria dos empreendedores relata que seu empreendimento mais significativo não foi o primeiro. [...] A experiência da iniciativa anterior é um previsor relativamente bom para o início de empresas subsequentes [...] (p.18);

- Os recursos financeiros disponíveis. Entre as fontes de recursos utilizadas para montar o negócio, estudos do SEBRAE-SP (2008) concluíram que “85% citaram ter feito uso de recursos próprios (poupança pessoal ou de familiares) [...]. Comparativamente aos estudos anteriores, verifica-se que [...] as demais opções de financiamento têm crescido em proporção, inclusive os empréstimos bancários” (p.38).

Para Baron e Shane (2007) existe um consenso sobre um conjunto de atitudes presentes no sujeito empreendedor. Existem variáveis de nível individual (técnicas, motivações e características dos empreendedores), de nível interpessoal ou grupal (ideias, informações de outras pessoas, clientes, funcionários, eficácia nas interações com empresários) e, de nível social (políticas governamentais, condições econômicas, tecnologia) que permeiam todas as fases do processo empreendedor. No intuito de desenvolver e realizar a visão que concebeu para seu negócio, o empreendedor precisa adquirir conhecimentos e habilidades que estejam relacionados com aquilo que deseja realizar. Além da característica de visionário, “para detectar oportunidades de negócios é preciso ter intuição, esta requer entendimento e este, por sua vez, requer um nível mínimo de conhecimento” (FILION, 1999b, p. 11). As competências do empreendedor são construídas e se revelam na ação (LE BOTERF, 2003). Para os autores Man e Lau (2000), a competência empreendedora consiste em um corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio de diferentes formas (MAN; LAU, 2000; MAN, 2001). Sendo assim, pode ser considerada como um tipo de característica superior, que destaca os indivíduos, denominados competentes, por diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que se refletem na atitude.

Na visão de Gartner (1985), a criação de um novo negócio é um fenômeno multidimensional, que não pode ser visto isoladamente. Para o autor, a criação envolve quatro dimensões:

- a) O indivíduo, com seus conhecimentos, elemento-chave para a criação do novo negócio e suas características;
- b) A organização, quanto ao tipo de entidade organizacional criada, envolvendo escolhas estratégicas e outras características do mercado;
- c) O ambiente, fatores que estimulam o empreendedorismo, como: disponibilidade de capital, acesso aos fornecedores, acesso a consumidores e novos mercados, influências governamentais e outros;
- d) O processo, quando o empreendedor percebe uma oportunidade de negócio, acumula recursos, fabrica os produtos, vende produtos e serviços, constrói a organização e responde ao governo e a sociedade.

A partir da caracterização do empreendedor e, após o desenvolvimento da noção de processo empreendedor, a próxima seção abordará a aprendizagem (individual e pela experiência) e a aprendizagem empreendedora.

2.2 APRENDIZAGEM E APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA

“Uma pessoa está aprendendo somente quando é capaz de refletir sobre suas ações e se reorganizar, assim como reconstruir a experiência, por meio de um processo contínuo de reflexão – pensamento – como meio de atuação” (ELKJAER, 2000, p. 113).

2.2.1 Aprendizagem

Segundo Kim (1998), a aprendizagem é a aquisição de conhecimento ou habilidades, abrangendo assim dois significados:

(1) a aquisição de habilidades ou *know-how*, que implica capacidade física de produzir alguma ação, e (2) a aquisição de *know-why*, que implica a capacidade de articular uma compreensão conceitual de uma experiência. [...] Outra forma de pensar a respeito dessas duas facetas é sob as formas de aprendizagem operacional e aprendizagem conceitual (p. 63).

No atual contexto social não existe uma única explicação sobre o modo como as pessoas aprendem e por que aprendem, porém, parece existir um consenso no sentido de que a aprendizagem implica uma mudança no desempenho, fruto da experiência (GUIMARÃES; CARTAXO, 2002), incluindo a aquisição de novos entendimentos e modos de pensar, transformando as experiências em algo significativo (GOMES et al., 2007).

Para Merriam e Caffarella (1991, p. 136),

[...] a aprendizagem é um processo central do comportamento humano e tem sido interesse de filósofos, psicólogos, educadores e políticos por séculos. Com início a partir do final do século XIX a investigação sistemática desse fenômeno tem resultado em muitas explicações do modo como as pessoas aprendem (tradução nossa).

As autoras, em estudo diverso (1999), abordam as teorias de aprendizagem classificando-as em cinco orientações teóricas: Behaviorista, Cognitivista, Humanista, Aprendizagem Social e Construtivista (Quadro 1).

ASPECTOS	BEHAVIORISTA	COGNITIVISTA	HUMANISTA	APRENDIZAGEM SOCIAL	CONSTRUTIVISTA
Teóricos de aprendizagem	Thorndike, Pavlov, Watson, Guthrie, Hull, Skinner	Koffka, Kohler, Lewin, Bruner, Gagne, Piaget	Maslow, Rogers	Bandura, Rotter	Candy, Dewey, Piaget, Vigotsky
Visão do processo de aprendizagem	Mudança no comportamento	Processo mental (<i>insight</i> , informação, processando memória, percepção)	Ato pessoal para cumprir o potencial de forma completa	Interação com e observação dos outros em um contexto social	Construção do significado pela experiência
Locus da aprendizagem	Estímulo do ambiente externo	Estrutura cognitiva interna	Necessidades afetivas e cognitivas	Interação de pessoas, comportamento e ambiente.	Construção interna da realidade pelo indivíduo
Propósito da educação	Produzir mudança de comportamento na direção desejada	Desenvolver capacidades e habilidades para aprender melhor	Tornar-se autoatualizado e autônomo	Modelar novos papéis e comportamentos	Construção de conhecimento
Manifestação na aprendizagem de adultos	<ul style="list-style-type: none"> •Objetivos behavioristas •Educação baseada na competência •Desenvolvimento de habilidades e treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> •Desenvolvimento cognitivo •Inteligência, aprendizagem e memória como função da idade •Aprender a aprender 	<ul style="list-style-type: none"> •Andragogia •Aprendizagem autodirecionada 	<ul style="list-style-type: none"> •Socialização •Papéis sociais •Tutoria •Locus de controle 	<ul style="list-style-type: none"> •Aprendizagem experiencial •Aprendizagem autodirecionada, transformação da perspectiva prática reflexiva.

Quadro 1 - Cinco orientações de aprendizagem

Fonte: adaptado de Merriam e Caffarella (1999, p.264)

Na orientação Behaviorista a aprendizagem é manifestada através de mudanças no comportamento, sendo determinada pelos elementos do ambiente no qual o sujeito se insere. Teorias de aprendizagem comportamentais são descobertas no treinamento e na formação profissional de educação de adultos. Em contraste aos behavioristas, o foco da perspectiva Cognitivista não está no comportamento externo, mas no processo mental interno. Esta orientação acredita que o homem não é um ser passivo, mas que organiza os eventos e procura lhes dar significado. O interesse reside em saber como a mente faz sentido fora de estímulos

no ambiente e como a informação é processada, armazenada e recuperada. Também em contraste ao behaviorismo encontra-se a orientação Humanista para o aprendizado, pois a ênfase é a natureza humana, o potencial humano para o crescimento. É uma função de motivação e envolve escolha e responsabilidade. Pessoas podem controlar seu próprio destino. Os princípios humanistas enfatizam o autodirecionamento dos adultos e o valor da experiência no processo de aprendizagem e andragogia.

Já a Aprendizagem Social difere das três anteriores, pois seu foco está no contexto social em que o aprendizado ocorre. As pessoas aprendem observando outras (interação da pessoa, do ambiente e do comportamento). A teoria Construtivista, “sustenta que a aprendizagem é um processo de construção de significados; é como as pessoas formam sentido de suas experiências” (MERRIAM; CAFFARELLA, 1999, p.261). O significado é criado pelo indivíduo e depende da estrutura de conhecimento prévia e presente deste. Essa perspectiva é congruente com uma parcela expressiva da literatura sobre aprendizagem de adultos (DIDIER; LUCENA, 2008).

Dentre essas orientações teóricas existe uma aproximação entre os construtivistas e os cognitivistas, a medida que estes também defendem a importância dos processos mentais internos (*insights*, processamento de informações, memória, percepção). No entanto, a ênfase dos construtivistas entende que a elaboração e reelaboração de experiências envolvem tanto uma atividade mental individual quanto uma troca interativa, que ocorre socialmente (DIDIER; LUCENA, 2008).

Diante dos diversos desafios que enfrentam os empreendedores de micro e pequenas empresas, considerando as especificidades relacionadas aos seus negócios e suas características pessoais, é possível constatar que, sob a ótica da aprendizagem, existe uma superposição dos níveis de análise individual e organizacional. Uma vez que a unidade de análise deste estudo é o empreendedor, os estudos de aprendizagem empreendedora convergem com a literatura de aprendizagem individual e aprendizagem pela experiência.

2.2.1.1 Aprendizagem individual

“A dimensão individual de aprendizagem é analisada a partir de vários modelos, relativamente distintos, que foram desenvolvidos ao longo do tempo para tentar explicar o processo de aprendizagem” (ANTONELLO, 2011, p.140).

Segundo Terra (2000) e Antonello (2011), entre as várias teorias de aprendizagem individual, as mais relevantes são os modelos: Behaviorista, Cognitivo e de Aprendizado Experiencial. Como visto anteriormente, no modelo behaviorista, a aprendizagem consiste em condicionar comportamentos. O modelo cognitivo já se mostra mais abrangente, “pois busca explicar os fenômenos internos complexos, como gênese da aprendizagem, a formação de conceitos e a solução de problemas, considerando crenças e percepções dos indivíduos como determinantes no modo de apreensão de realidade” (GOMES et al., 2007, p. 226).

Kim (1996) enfatiza que quando o aprendizado individual ocorre, levando ou não a ação, ele é armazenado em modelos mentais individuais, pois representa muito mais que a simples memorização, ao envolver a produção ativa de novos conhecimentos e representar a visão pessoal do mundo, abrangendo percepções explícitas e implícitas, estabelecendo como a informação armazenada será aplicada em determinada situação. Isto ocorre por conta da aprendizagem, que se inicia no nascimento e se estende ao longo da vida, considerando os vários papéis desempenhados pelo indivíduo: na família, escola, trabalho, grupos de amizade e de convivência (D’AMELIO, 2011).

Tradicionalmente, a aprendizagem no universo empresarial apoia-se na aprendizagem formal, a partir da realização de cursos. “Refere-se às atividades oferecidas institucionalmente. É estruturada e considerada como treinamento e educação” (D’AMÉLIO, 2011, p. 251). Já a aprendizagem informal, em contraste, se apresenta predominantemente como não estruturada, experiencial e não institucional. Decorre das atividades diárias no trabalho e de outras áreas na vida das pessoas (MARSICK; VOLPE, 1999). As autoras também abordam a aprendizagem incidental definindo-a como uma categoria especializada do aprendizado informal. Segundo Antonello (2011) “é uma aprendizagem não intencional ou não planejada que resulta de outras atividades. [...] Inclui o aprender com os erros, aprender fazendo, aprender pela transmissão em rede, aprender de uma série de experiências interpessoais” (p.145).

Segundo Antonello (2011) há que se reconhecer a importância do conceito de aprendizagem informal predominantemente experiencial e decorrente da atividade no trabalho. Nesse processo de aprendizagem, em indivíduos adultos, verifica-se que ênfase especial é atribuída à ação como ponto de partida para a aquisição e o aprimoramento das competências gerenciais que envolvem o saber (conhecimentos). O saber fazer (habilidades) é a experiência profissional associada. Já o saber agir (atitudes) está ligado a atributos pessoais e profissionais. Estes devem ser mobilizados num contexto específico e real da situação do trabalho (RUAS, 2010; D’AMELIO, 2011). “Lave e Wenger (1991), argumentam que o

aprendizado sempre ocorre em função da atividade, do contexto e da cultura em que ocorre ou se situa” (ANTONELLO, 2011, p.144). Tais autores, ao explicarem aprendizagem situada, descrevem a aprendizagem como parte integrante e inseparável da prática social.

2.2.1.2 Aprendizagem pela experiência

Segundo Antonello (2011) existem na literatura definições de aprendizagem consideradas experienciais e vinculadas à ação: aprendizagem fortuita (interações informais); aprendizagem da vida; aprendizagem com os outros; aprendizagem na ação (atividades desenvolvidas no trabalho); aprendizagem autodirigida/autodesenvolvimento; aprendizagem formal; aprendizagem baseada no trabalho (adquirida por meio da prática). Em outras definições, segundo a autora, a aprendizagem experiencial é entendida a partir de vários significados diferentes, como os desafios que os indivíduos enfrentam em sua vida, na educação, nas instituições, em comunidades e na sociedade como um todo.

Do ponto de vista acadêmico, a aprendizagem pela experiência apresenta diferentes enfoques. Os trabalhos de Dewey, Lewin e Piaget são considerados importantes, sendo que grande parte deles inspiram-se na filosofia de John Dewey. Para este autor, “o aprendizado deve se desenvolver a partir de condições de experiência que deem origem a uma busca ativa por informação e novas ideias” (DEWEY, 2010, p. 82). Esta escola do pensamento é a que melhor acomoda os dois aspectos de aprendizagem: aprendizagem operacional e aprendizagem conceitual.

Antonello (2011, p. 141) destaca que,

[...] a aprendizagem envolve ações como cognição [...]. Refletir e pensar são esforços intencionais que possibilitam o estabelecimento de conexões específicas entre as ações e consequências resultantes, de modo que os dois elementos tornam-se contínuos e permitem a reorganização e a reconstrução da experiência vivenciada.

Nessa temática, um dos trabalhos mais difundidos foi o de Kolb (1997), inspirado nos modelos de aprendizagem experiencial e influenciado pelas ideias de Dewey, que propôs um modelo de aprendizagem vivencial, uma teoria denominada *Experiential Learning Theory* (ELT) (traduzida como Aprendizagem pela experiência).

Entre as várias teorias de aprendizagem individual, a aprendizagem pela experiência acontece no cotidiano e é por meio dela que os indivíduos decidem sobre as formas de agir em determinadas circunstâncias. Uma tipologia de aprendizagem que se distingue do método das tentativas e erro (ANTONELLO, 2011).

Para Kolb (1984), a aprendizagem pela experiência apresenta um conjunto de pressupostos, vejamos:

- a) A aprendizagem é concebida como um processo, e não como resultado. O conhecimento é um processo de transformação e não uma entidade independente para ser adquirida e transmitida;
- b) A aprendizagem é um processo contínuo fundado na experiência;
- c) O processo de aprendizagem requer a resolução de conflitos entre modos dialeticamente opostos de adaptação com o mundo. É a reorganização e reconstrução da experiência, buscando a solução de problemas;
- d) A aprendizagem é um processo holístico de adaptação ao mundo. Segundo Kolb (1984), “aprender não é campo especial de uma simples esfera especializada do funcionamento humano, como cognição e percepção. Envolve o funcionamento integrado de todo o organismo - pensar, sentir, perceber e se comportar” (p.31);
- e) A aprendizagem envolve transações (interações) entre pessoa e o ambiente, caracterizando uma via de mão dupla;
- f) A aprendizagem resulta na criação do conhecimento.

Diante de todo o exposto e, considerando o objetivo proposto por este estudo, que busca analisar o processo de aprendizagem empreendedora para a criação de novos negócios dos empreendedores de micro e pequenas empresas que tiveram insucesso empresarial, evidencia-se que as experiências são importantes para incorporar e transferir novos conhecimentos, pois permitem que se operem as transformações necessárias, “no comportamento, tornando-as aptas a agirem de maneiras distintas, em conformidade às diferentes configurações da realidade e com base em experiências vividas” (D’AMÉLIO, 2011, p. 250). Nesse processo, verifica-se que especial ênfase é atribuída à ação como ponto de partida para a aquisição e o aprimoramento das competências gerenciais (D’AMELIO, 2011). Portanto, compreender a relação entre reflexão, aprendizagem e ação é de vital importância, pois é através da reflexão que a experiência é transformada em aprendizagem (COPE, 2005a).

2.2.2 Aprendizagem empreendedora

As teorias de aprendizagem oferecem uma boa compreensão do aprendizado em empreendedorismo (RAE; CRESWELL, 2000). Para os autores e, ainda, segundo Lévesque, Minniti e Shepherd (2009), empreendedores podem aprender observando outros do mesmo setor, ou seja, aprender com o estoque de informações criado por estes e, se forem eficazes, tomam conhecimento de tudo. Aprendem com os seus clientes, fornecedores, concorrentes, funcionários e também com empresários.

Estudo de Man (2006) destaca a importância de seis padrões de comportamentos da aprendizagem empreendedora. Assim, os empreendedores aprendem quando: a) procuram ativamente oportunidades de aprendizagem; b) mantém uma aprendizagem contínua; c) decidem seletivamente e com propósitos; d) buscam conhecimento profundo do seu negócio; e) estão refletindo e melhorando sobre suas experiências e; f) transferem o que aprenderam para as práticas atuais.

Para explicar o processo de aprendizagem empreendedora alguns modelos conceituais foram desenvolvidos, sendo certo que três podem ser destacados, de acordo com Zampier (2010) e Zampier e Takahashi (2011).

O primeiro modelo, de Moraes e Hoeltgebaum (2003), baseia-se na ideia de que aprendizagem deve ser pensada em etapas de acordo com o ciclo de vida da organização e da formação do empreendedor. É preciso entender, além de como eles se tornam empreendedores, como gerenciam o seu próprio negócio e como atuam estrategicamente.

O segundo modelo, de Rae (2004), se apresenta com duas aplicações práticas: a) educacional, com o fim de auxiliar professores em sua aprendizagem e prática pedagógica; b) empreendedora, onde propõe uma transição na identidade pessoal e social do empreendedor como um aspecto da experiência empreendedora. O modelo proposto por Rae (2004) considera o indivíduo dentro do seu contexto social, abrangendo três dimensões: a) de formação pessoal e social, onde as pessoas desenvolvem uma identidade empreendedora que é fortemente influenciada por experiências da vida, família, educação e formação profissional e pelas relações sociais estabelecidas; b) de aprendizagem contextual, onde há uma comparação de experiências individuais com as de outras pessoas ao reconhecer oportunidades compartilhadas por meio de redes de relacionamento, pois o aprendizado se dá por meio da imersão no setor, do reconhecimento de oportunidades e das teorias de ação empreendedora e; c) de empreendimento negociado, empreendimentos conjuntos e as parcerias, estruturas e

práticas, mudanças de papéis ao longo do tempo e a inserção em redes externas de relacionamento: consumidores, fornecedores, investidores, empregados, parceiros (RAE, 2004).

O terceiro modelo, de Politis (2005), atribui maior ênfase à experiência anterior em criação de negócios, visto que os conhecimentos advêm dessas experiências e influenciam as escolhas estratégicas feitas pelos empreendedores nos seus novos negócios, bem como da forma como eles transformam essa experiência em conhecimento. Tendo em vista o objetivo deste estudo, esse modelo (POLITS, 2005) foi adotado e será detalhado na próxima seção.

2.3 MODELO DE APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA DE POLITIS

O estudo de Politis (2005) enfatiza o papel da experiência no desenvolvimento de conhecimento empresarial, integrando as teorias da aprendizagem experiencial (Kolb, 1984; March, 1991) no campo do empreendedorismo. Para ela, os indivíduos desenvolvem continuamente seus conhecimentos ao longo de suas vidas profissionais. O estudo, segundo a autora, procura avançar o conhecimento teórico da educação empreendedora através da revisão e síntese de pesquisa ao formalizar um quadro conceitual que explica o processo de aprendizagem empreendedora como um processo experiencial.

2.3.1 O constructo de Politis

Segundo Politis (2005) há poucos esforços para definir o que é conhecimento experiencialmente adquirido. Ao fazê-lo, destaca-se que a experiência do empreendedor é uma observação direta, ou então a participação em eventos associados, com a criação de novos negócios. O conhecimento experiencialmente adquirido é resultante do que o empreendedor tem encontrado e que representa o conhecimento derivado desta experiência particular (Figura 2).

Politis (2005), em seu modelo,

[...] além de investigar a ligação direta entre experiências da carreira dos empreendedores e o desenvolvimento do conhecimento empreendedor (A), também é preciso uma melhor compreensão sobre como o modo predominante do empreendedor de transformar uma experiência em conhecimento influencia o tipo específico de conhecimento desenvolvido (B) e, além disso, também os fatores que influenciam o modo predominante do empreendedor de transformar uma experiência em conhecimento (C) (POLITIS, 2005, p. 401).

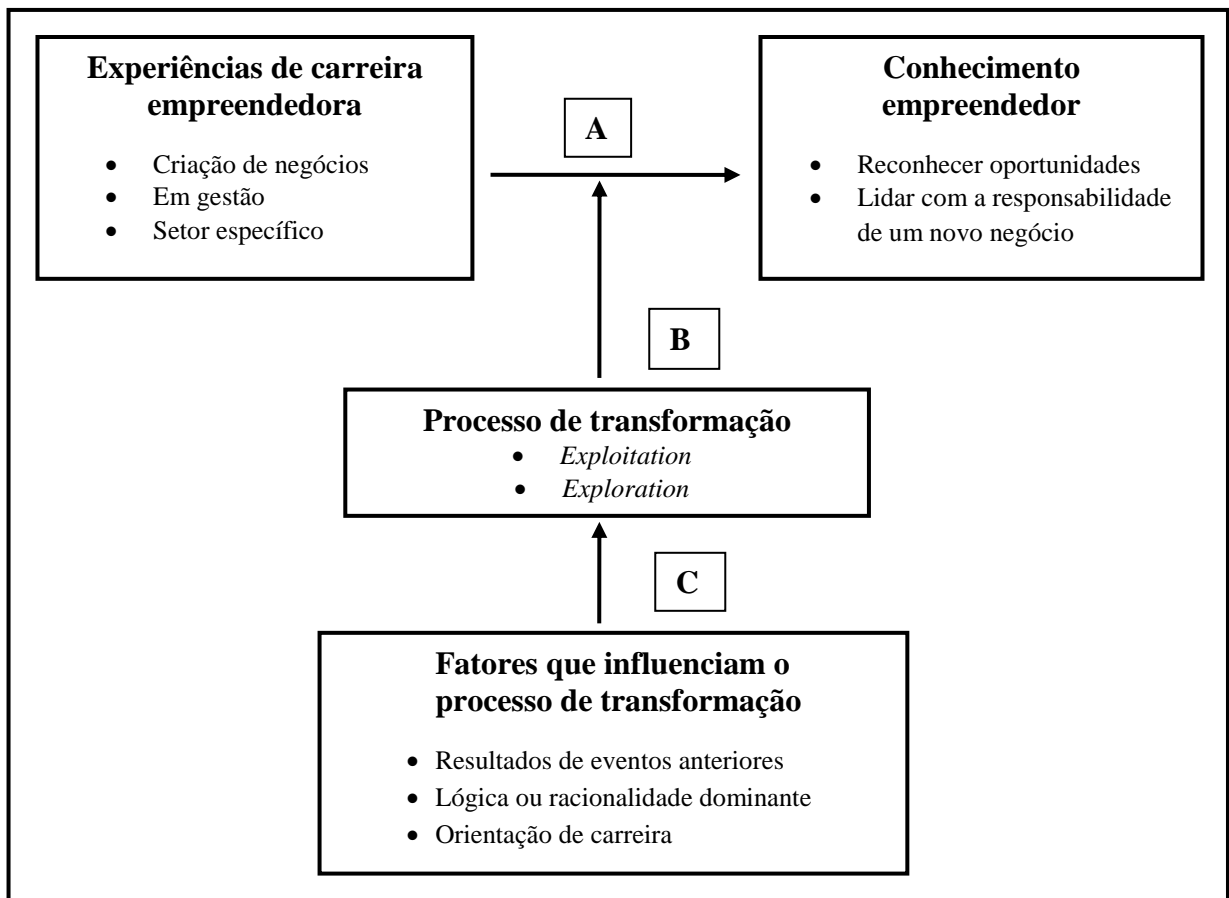


Figura 2 - Modelo conceitual de aprendizagem empreendedora de Politis

Fonte: Politis (2005, p. 402)

O estudo de Politis (2005) se destaca pela contribuição que traz à literatura existente sobre aprendizagem empreendedora de três formas: a) ao integrar teorias da aprendizagem experiencial ao campo do empreendedorismo (KOLB, 1984, MARCH, 1991); b) ao distinguir entre a experiência de um empreendedor e o conhecimento por ele adquirido e; c) ao desenvolver um enfoque mais dinâmico, processo de transformação contínuo (*exploration, exploitation*), onde destaca os fatores que influenciam o processo de transformação. Esse modelo se afasta de abordagens estáticas anteriores sobre o processo de aprendizagem

empreendedora, uma vez que não incide exclusivamente sobre a relação existente entre as experiências de carreira dos empreendedores e o desenvolvimento do conhecimento empreendedor.

2.3.2 Modelo conceitual de Politis

A seguir são descritas as categorias do modelo conceitual de Politis (2005): Conhecimento empreendedor; Experiência da carreira do empreendedor; Processo de transformação de aprendizagem empreendedora e; Fatores que influenciam o processo de transformação da experiência em conhecimento.

2.3.2.1 Conhecimento empreendedor

Para Politis (2005), o conhecimento empreendedor apresenta dois tipos de resultados: a) Reconhecer oportunidades e; b) Lidar com a responsabilidade de um novo negócio.

a) Reconhecer oportunidades:

A capacidade de descobrir e desenvolver oportunidades de negócios. É muitas vezes considerado uma das habilidades mais importantes de um empreendedor de sucesso (POLITIS, 2005).

Para Baron e Shane (2007) é uma etapa-chave no processo empreendedor. “É preciso ficar atento e perceber, no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece e reunir as condições propícias para a realização de um bom negócio” (SALIM, 2004, p. 5).

Nesse processo, o alerta para oportunidades tem sido central no recente desenvolvimento da área de empreendedorismo (TANG; KACMAR; BUSENITZ, 2012), sendo “importante na compreensão sobre como surgem novas ideias, auxiliando alguns indivíduos a identificarem mudanças no ambiente e possibilidades negligenciadas por outros” (FAIA; ROSA; MACHADO, 2014, p. 199).

Para Lumpkin e Lichtenstein (2005), o reconhecimento de oportunidades se dá em cinco estágios: preparação, incubação, *insight*, avaliação e elaboração. A preparação se refere à experiência e o conhecimento que precede o processo de descoberta de oportunidade. Significa o desenvolvimento do expertise no campo de interesse. A incubação se refere a parte do processo em que o empreendedor ou time de empreendedores contempla uma idéia ou um problema específico. É tipicamente intuitiva, ao considerar várias possibilidades ou opções. O *insight* se refere a ‘*eureka*’. Já a avaliação marca o início da segunda fase do processo de formação de reconhecimento de oportunidade e considera a análise da viabilidade financeira e contatos de redes sociais, assim como o processo interno em que os empreendedores devem questionar propostas para novo *insight*. Por fim, a elaboração envolve ‘capturar valor no ato criativo’. No entanto, é preciso perseguir a avaliação dos aspectos de confiança, em busca de legitimidade. Abrange o planejamento das atividades para reduzir as incertezas.

Shane e Venkataraman (2000) e Politis (2005) destacam que existem, pelo menos, dois fatores que influenciam a probabilidade de que determinados indivíduos tenham uma maior propensão em descobrir oportunidades empreendedoras do que outros. O primeiro seria a posse da informação prévia necessária para identificar uma oportunidade, que tem a ver com o estoque total de informações adquiridas por um indivíduo. Este estoque de conhecimentos prévios vai aumentar a probabilidade de reconhecimento de uma oportunidade empreendedora bem sucedida (CORBETT, 2005). O segundo contemplaria as propriedades cognitivas necessárias para valorizá-lo, capacidade de um indivíduo para identificar novas relações. Ou seja, combinar conceitos existentes e informações em ideias novas. Essa propriedade cognitiva tem um papel central no processo de aprendizagem. Dessa forma, a experiência anterior contribui ainda mais para a criatividade permitindo tipos de associações e ligações que nunca poderiam ter sido consideradas antes (POLITIS, 2005).

b) Lidar com a responsabilidade de um novo negócio:

Politis (2005) ressalta que a taxa de mortalidade é um fato bem conhecido entre as empresas fundadas recentemente. Problemas financeiros, de marketing e outros são motivos comuns para as elevadas taxas de insucesso entre os novos empreendimentos (SANTOS; PEREIRA, 1995; GEM, 2011). Os empresários devem, conseqüentemente, ganhar o reconhecimento de que suas empresas são confiáveis e proporcionaram bens e serviços em tempo hábil.

A experiência prévia propicia aos empreendedores a oportunidade de aumentar suas habilidades de lidar com os desafios dos novos negócios e aprender novos conhecimentos que podem ser prontamente transferidos para outros negócios. (POLITIS, 2005, p.404).

“Tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 64). Para os autores, existem dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito, que é pessoal, específico ao contexto, difícil de ser formulado e comunicado; e o conhecimento explícito, transmissível em linguagem formal e sistemática e passível de transmissão. “Percebe-se então, que o conhecimento e aprendizagem estão profundamente entrelaçados, e que representam o resultado, ou o conteúdo, da aprendizagem” (ZAMPIER, 2010, p.84).

2.3.2.2 Experiência de carreira do empreendedor

Politis (2005), numa revisão da sua literatura, destaca três tipos de experiências relevantes na carreira dos empreendedores: a) Experiência na criação de negócios; b) Experiência em gestão e; c) Experiência no setor específico.

a) Experiência na criação de negócios:

Compreende o conjunto de conhecimentos que conduziram a novas oportunidades. Politis (2005) destaca que as experiências anteriores na criação de novas empresas proporcionam conhecimento tácito que facilita a tomada de decisão empresarial dos empreendedores sobre oportunidades empreendedoras, ainda que sob a pressão de tempo e incerteza (SARASVATHY, 2001). É o aprender fazendo (COPE, 2005a).

b) Experiência em gestão:

Compreende a formação em negociação, liderança, resolução de problemas, tomada de decisão. A autora destaca que a experiência prévia em gestão aumenta a intenção de um indivíduo para iniciar um novo empreendimento facilitando, portanto, o processo de reconhecimento de oportunidades, bem como parece fornecer aos indivíduos informações sobre muitos dos aspectos básicos da empresa que são relevantes para reconhecer e agir em oportunidades empreendedoras.

c) Experiência no setor específico:

Compreende o conhecimento quanto ao valor potencial do produto/serviço, aos atores no mercado e a relação oferta e demanda. Politis (2005) conclui que a experiência específica adquirida pelo empreendedor no ramo de negócios anteriores pode ter uma forte influência sobre o desenvolvimento do seu conhecimento empreendedor, pois lhe permite tirar proveito de informações da exploração de oportunidades de seus empregos anteriores. Desta forma, os empreendedores tendem a criar um negócio em áreas que eles já tenham trabalhado anteriormente, seja como empreendedores ou como empregados em um setor específico (POLITIS, 2005). A autora conclui que a experiência anterior de situações semelhantes muitas vezes serve como base para a experiência e conhecimento em contextos empresariais. Segundo Maximiano (2006), alguns empreendedores, ao analisarem a sua ocupação e seu grau de sucesso ou insucesso, poderão desenvolver produtos e serviços em que sua experiência e seus conhecimentos são aproveitados (derivação de ocupação).

2.3.2.3 Processo de transformação de aprendizagem empreendedora

Segundo Politis (2005), a “aprendizagem empreendedora tem sido apresentada como um processo experiencial, onde a experiência pessoal de um empresário é transformada em conhecimento que, por sua vez, pode ser usado para orientar a escolha de novas experiências” (p. 407). Destaca a autora que o modo como essas experiências serão transformadas em conhecimento depende do processo de transformação predominante no empreendedor.

A aprendizagem experiencial pode, portanto, ser descrita como "o processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência" (KOLB, 1984, p. 41). A autora, ao integrar as teorias de aprendizagem experiencial para o campo do empreendedorismo, onde se faz necessário uma representação figurativa da experiência e alguma transformação dessa representação, utiliza o modelo de Kolb (1984). No entanto, ao estudar o processo de aprendizagem empreendedora, conclui ser importante reconhecer que o modelo cíclico de Kolb (1997) seria “uma descrição simples do ciclo de aprendizagem – como a experiência se traduz em conceitos, os quais, por sua vez, são usados como guias na escolha de novas experiências” (p.322) e, portanto, não é inteiramente adequado para compreender as incertezas complexas que os empreendedores têm de lidar. O processo de aprendizagem empreendedora não necessariamente segue uma sequência predeterminada de

passos de acordo com o ciclo de aprendizagem de Kolb (1984) em quatro fases (experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa), mas pode ser concebido como um processo complexo, onde os empreendedores transformam experiência em conhecimento de maneiras díspares (POLITIS, 2005).

Diante disso, a autora faz de seu modelo um avanço dos seus estudos, ao justificar essa transformação e agregar os modos alternativos de transformação das experiências empreendedoras em conhecimento (*exploration*¹, *exploitation*²)³ (MARCH, 1991; ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).

Vimos que a simples percepção da experiência não é suficiente para o aprendizado acontecer, uma vez que requer que algo a mais seja feito. Por outro lado, transformação, por si só, não pode representar a aprendizagem, pois deve haver algo a ser transformado, algum estado ou experiência que está sendo colocada em prática, ou seja, uma variedade de experiências que provê oportunidades para desenvolver um novo conhecimento (POLITIS, 2005). O conhecimento empreendedor pode, portanto, ser considerado como o resultado da combinação de ambos, ou seja, apreender uma experiência e também transformar essa experiência. A transformação, por sua vez, conta com duas estratégias possíveis na tomada de decisões pelos empreendedores. Duas maneiras inter-relacionadas, ainda que díspares, para transformar uma experiência em conhecimento, ou seja, *exploitation* e *exploration* (POLITIS, 2005):

- a) *Exploitation*: os empreendedores podem escolher as atividades que replicam ou estão intimamente relacionadas com as ações que já tomaram e, assim, explorar o seu conhecimento preexistente. Isso inclui refinamento, rotina e aplicação do conhecimento, onde os indivíduos aprendem a partir da experiência ao explorarem antigas certezas (POLITIS, 2005). Está associado ao uso do conhecimento em prol da eficiência da experiência interna (MARCH, 1991). Gera conhecimento incremental com retornos moderados, porém certos e imediatos;
- b) *Exploration*: os empreendedores podem escolher atividades que são distintas das ações que já tiveram. Significa que estes aprendem a partir de experiências, ao explorarem novas possibilidades, o que inclui questões como a experimentação, variação,

¹ *Exploration* – refere-se à experimentação como novas alternativas, exploração de um novo campo (tecnológico) ou busca de novas competências (MARCH, 1991).

² *Exploitation* – refere-se ao refinamento e a extensão das tecnologias em vigor no âmbito da firma. Revisão do conhecimento que já foi criado e internalizado para uso (MARCH, 1991).

³ Na ausência de tradução adequada em português para designar os conceitos de “*exploration* e *exploitation*”, (ambas significam exploração) serão mantidos os termos originais em inglês.

descoberta e inovação (POLITIS, 2005). Está associado a necessidade de se desenvolver, experimentar e aprender a partir da tentativa de coleta e aquisição de novos conhecimentos (MARCH, 1991). Gera conhecimento novo e não estabelecido, com retornos potencialmente altos, porém incertos e imprevisíveis.

Para Politis (2005), esta linha de raciocínio está de acordo com as ideias de March (1991) sobre os *trade-offs* entre *exploitation* e *exploration* na aprendizagem organizacional, onde os indivíduos são confrontados com um conjunto de experiências que os obrigam a fazerem escolhas, em que ambas as formas de transformar uma experiência em conhecimento são essenciais para sustentar a aprendizagem, mas competem por recursos escassos.

A manutenção de um equilíbrio adequado entre *exploration* e *exploitation* é uma preocupação primordial para a sobrevivência e prosperidade. A necessidade de se ter uma combinação ótima de *exploitation* e *exploration* é complexa e difícil de especificar (POLITIS, 2005).

A autora sugere que os modos de transformação dominante de empreendedores podem moderar a relação entre as suas experiências de carreira e o desenvolvimento do conhecimento empreendedor.

Empreendedores que dependem do *exploration* como o modo predominante de transformação favorecem o desenvolvimento de sua eficácia no reconhecimento de oportunidades, enquanto os empreendedores que se baseiam no *exploitation* [...] favorecem o desenvolvimento de sua eficácia em lidar com as responsabilidades de um novo negócio (POLITIS, 2005, p. 409).

Estes processos de transformação de experiência em conhecimento empreendedor são influenciados pelos fatores descritos a seguir.

2.3.2.4 Fatores que influenciam o processo de transformação

Baseado na discussão acima e, conforme nos ensina Politis (2005), o modo de transformar uma experiência em conhecimento empreendedor se dá através da exploração de conhecimento preexistente, onde os empreendedores centram sua atenção e atividade sobre o que tem dado certo no passado ou através da exploração de novas possibilidades.

O modelo de Politis (2005) aborda três fatores que podem auxiliar a compreender o modo predominante pelo qual os empreendedores transformam experiências em conhecimento empreendedor: a) Resultados de eventos anteriores; b) Lógica ou racionalidade dominante e; c) Orientação de carreira.

a) Resultados de eventos anteriores:

São experiências bem sucedidas ou insucessos, pois podem ser replicados quando positivos e evitados quando negativos. Politis (2005) argumenta que as organizações desenvolvem, estabilizam e seguem rotinas que são bastante difíceis de mudar no curto prazo, pois funcionam como portadores de conhecimento e experiência. Se o empreendedor obteve sucesso no passado poderá focar a sua atenção e atividade no uso de um modo iterativo e *exploitative* de transformar uma experiência em conhecimento (SITKIN, 1992). No entanto, esse autor argumenta que o insucesso é um pré-requisito essencial para a aprendizagem dos empreendedores, uma vez que oferece uma oportunidade para identificar a razão pela qual ocorreu uma falha. Isto intensifica a busca para a exploração de novas possibilidades como estratégia de enfrentamento para reduzir as incertezas (MINNITI; BYGRAVE, 2001; SARASVATHY, 2001, POLITIS, 2005).

Os eventos de insucessos durante o processo empreendedor podem estimular um alto nível de diferentes formas de aprendizagem fundamentais para o empreendedor, tanto em termos pessoais quanto dos negócios (COPE, 2011). A aprendizagem através da experimentação poderá torna-se uma técnica de aprendizagem central. No entanto, nem todos os fracassos são igualmente hábeis em facilitar a aprendizagem. Os que são mais eficazes são referidos como "fracassos inteligentes" (POLITIS, 2005). Fornecem uma base para alterar o comportamento futuro através de novas informações para aprender (SITKIN, 1992), e estas não estariam disponíveis sem a experiência (POLITIS, 2005). Estimulá-los a aprender pela experimentação, através de modestos níveis de fracassos pode, conseqüentemente, promover disposição para assumir riscos e estimular a resiliência de reforço a experimentação e expandir a pesquisa para novas oportunidades (POLITIS, 2008). Nesse caso, os empreendedores aproveitam os conhecimentos adquiridos no passado, quer sejam com seu sucesso ou com seu fracasso, replicando-os quando positivos e evitando-os quando negativos (ZAMPIER, 2010). Seria uma espécie de processo experiencial, onde os empreendedores desenvolvem continuamente seu conhecimento empresarial ao longo das suas vidas profissionais. Trata-se de um processo vivencial, no qual a experiência pessoal do empreendedor é continuamente transformada em conhecimento (POLITIS, 2005).

b) Lógica ou racionalidade dominante:

Configura outro fator que influencia o processo de transformação. “Um aspecto adicional que pode ter um impacto no modo de transformação de experiência em conhecimento empreendedor é a lógica ou a racionalidade dominante em uma situação presente” (POLITIS, 2005, p. 412).

Com base nos estudos de Sarasvaty (2001), Politis (2005) explica que há dois tipos de lógica ou racionalidade dominante em teorias econômicas: *causation* (causação) e *effectuation* (efetuação). A racionalidade causal utiliza técnicas de análise e estimativa para *explore e exploit* nos mercados existentes e latentes. Os empreendedores se concentram nos aspectos previsíveis de um futuro incerto e na exploração dos conhecimentos preexistentes para chegarem com estratégias de concorrência eficientes no mercado. A lógica da efetuação é o inverso da lógica causal, ou seja, não começa com metas preestabelecidas, mas segue as que emergem com o tempo, de acordo com a imaginação e as aspirações do fundador. Os empreendedores se concentram mais nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível (SARASVATHY, 2001).

Os empreendedores que operam em ambientes altamente ambíguos dependem da racionalidade de efeito como a lógica dominante. Estão envolvidos, principalmente, em *exploration*, para explorar novos ambientes e criar mercados que ainda não existem.

Segundo Sarasvaty (2001), no entanto, apesar das diferenças da lógica de causalidade e de efeito, estas são partes integrantes do raciocínio humano, que podem ocorrer de forma simultânea, ou então por sobreposição e entrelaçamento de decisões e ações em diferentes tempos e contextos.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2014), “um empreendedor em determinada situação pode raciocinar de modo diferente do que quando está realizando outra atividade ou quando está em um ambiente de decisões” (p. 7). Considerando a natureza do ambiente de tomada de decisões de um empreendedor (caracterizada por altos riscos, intensas pressões de tempo e considerável investimento emocional), eventualmente se faz necessário:

- Pensar estruturalmente: a partir do conhecimento prévio ou especializado o empreendedor, diante de uma ação empreendedora, visualiza ou cria correspondências estruturais. Dessa forma, adquire maior probabilidade de reconhecer as oportunidades empreendedoras. E isso é uma habilidade que pode ser aprimorada com a prática e o estudo;

- Adotar a bricolagem: quando os empreendedores conseguem criar oportunidades a partir da utilização de recursos existentes e disponíveis a novos problemas e oportunidades;
- Trabalhar a efetuação: “[...] permite que o empreendedor crie um ou mais efeitos possíveis, independentemente da meta final generalizada com a qual iniciou. [...] permite também que um tomador de decisões mude suas metas ou até mesmo as forme e as construa no decorrer do tempo, fazendo uso das contingências à medida que surgirem” (p. 11).

Os autores Hisrich, Peters e Shepherd (2014) concluem, ainda, que para serem bem sucedidos nessas atividades, os empreendedores devem desenvolver uma adaptabilidade cognitiva, “[...] até que ponto os empreendedores são dinâmicos, flexíveis, autoreguladores e engajados no processo de geração de várias estruturas de decisão focadas na identificação e no processamento de mudanças em seus ambientes para depois se guiar por essas mudanças. [...]” (p. 13).

c) Orientação de carreira:

Formaliza outro fator que influencia o processo de transformação (POLITIS, 2005). Ela parte da premissa de que os empreendedores são grupos heterogêneos de indivíduos que diferem em termos de características e motivações de carreira, e pode ser que busquem diferentes tipos de eventos e situações de aprendizagem empreendedora. “Assim, enquanto alguns preferem explorar novas atividades, mudar de campo, de organização e de trabalho, outros preferem a rotina e a especialização” (ZAMPIER, 2010, p. 91-92).

Brousseau et al. (1996) desenvolveram um modelo que diferencia os quatro conceitos básicos de carreira realizada por indivíduos em termos de direção (movimento ou mudança de carreira) e de frequência de movimento, através de diferentes tipos de trabalhos ao longo do tempo. Os quatro tipos de estilos são:

- a) Linear, caracterizado pela progressão hierárquica dentro da carreira. Os indivíduos são motivados por oportunidades de fazer coisas importantes, o que implica que o poder e a realização tornem-se os motivos principais para a sua escolha de carreira;
- b) Especialista, caracterizado pela vida longa numa ocupação específica, em que um indivíduo se esforça para continuar o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de seus conhecimentos dentro dessa especialidade;

- c) Espiral, caracterizado pela movimentação de áreas ocupacionais e de especialidades. Preferem explorar novas atividades relacionadas com as anteriores, em que a criatividade e o desenvolvimento pessoal tornam-se os motivos principais (LARSSON et al., 2001);
- d) Transitório, caracterizado pela independência e desafios. Voltado para fazer mudanças frequentes de campo, organizações e trabalhos em que a variedade e a independência são os motivos principais para suas escolhas profissionais.

Os quatro conceitos de carreira podem ser combinados de várias maneiras o que possibilita descrever vários padrões de preferências de carreira (BROUSSEAU et al. 2006). A preferência do empreendedor por cada um desses estilos é baseada em diferentes motivos. “Os empreendedores com orientações de carreira linear e especialista podem vir a ser menos inclinados a explorar novas possibilidades e domínios, pois isso poderá desviá-los da realização, prestígio ou conhecimento especializado” (POLITIS, 2005, p.414). São suscetíveis de ter um maior grau de *exploitation*, uma vez que se esforçam no refinamento de seus conhecimentos preexistentes. A lógica dominante parece ser a racionalidade causal (POLITIS, 2005). Os empreendedores que têm uma orientação de carreira espiral ou transitória podem ser esperados a favorecer novos projetos empresariais a fim de procurar desafios diferentes e também aprender com o novo. Os padrões de carreira desses empresários pode ser descrito como um projeto orientado e "episódico", implicando que a competência desenvolvida consista na diversidade de habilidades, *networking*, rapidez e adaptação (BROUSSEAU et al., 1996). São suscetíveis de ter um maior grau de *exploration* de novas possibilidades em relação ao foco que os colocou sobre a exploração do conhecimento preexistente. A lógica dominante parece ser a racionalidade de efeito (POLITIS, 2005)

O Quadro 2 apresenta a conexão entre a orientação de carreira junto ao processo de transformação e a lógica de racionalidade dominante.

PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO	ESTILO	LÓGICA DA RACIONALIDADE	CARACTERÍSTICA	MOTIVAÇÃO	COMPETÊNCIA	FORMA DE APRENDIZAGEM
<i>Exploitation</i>	Linear	<i>Causation</i>	Progressão hierárquica dentro da carreira	Oportunidade de fazer coisas importantes	Eficiência, competitividade e liderança	Rotina
	Especialista		Vida longa numa ocupação específica	Realização, prestígio e conhecimento especializado	Qualidade, compromisso e especialização	Esforço, especialização e conhecimento passado
<i>Exploration</i>	Espiral	<i>Effectuation</i>	Movimentação de áreas ocupacionais e especialidades	Criatividade e desenvolvimento pessoal	Criatividade, trabalho em equipe e habilidades diversas	Explorando novas atividades relacionadas ao conhecimento anterior
	Transitório		Independência e desafios	Variedade e independência	Adaptação, rapidez e <i>network</i>	Novas experiências

Quadro 2 - Orientação de carreira de um empreendedor

Fonte: Zampier (2010, p. 92)

A seguir, abordam-se as proposições feitas por Politis (2005) ao desenvolver o seu modelo de aprendizagem empreendedora (Quadro 3).

A autora conclui em seu modelo que:

[...] o papel da experiência é destacado como fundamental, pois oferece aos empresários a possibilidade para melhorar a sua capacidade de descobrir e explorar as oportunidades empreendedoras e de aprender a superar os obstáculos tradicionais ao organizar e gerir novos empreendimentos. [...] há uma necessidade de repensar a visão predominante estática sobre a aprendizagem empreendedora, que pressupõe uma ligação direta entre uma experiência e os conhecimentos adquiridos com esta experiência. Assim, [...] é necessário reconhecer o processo experiencial onde a experiência é transformada em conhecimento empreendedor (POLITIS, 2005, p. 415).

EXPERIÊNCIA DA CARREIRA DO EMPREENDEDOR	<p>Proposição 1: A experiência de carreira do empreendedor, em termos de criação de negócios, gestão, e experiência no setor específico é positivamente relacionada ao desenvolvimento de conhecimento empresarial.</p> <p>Proposição 1a: Quanto maior a experiência de carreira maior é a eficácia do empreendedor em reconhecer e agir sobre oportunidades empreendedoras.</p> <p>Proposição 1b: Quanto maior a experiência de carreira maior é a eficácia do empreendedor em lidar com as responsabilidades do novo negócio.</p>	
PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DE EXPERIÊNCIA EM CONHECIMENTO EMPREENDEDOR	<p>Proposição 2: O modo predominante de transformação de um empreendedor modera a relação entre sua experiência de carreira e conhecimento empreendedor.</p> <p>Proposição 2a: Quanto maior a dependência (confiança) em <i>exploration</i>, como o modo de transformação predominante, mais eficaz é o empreendedor em reconhecer e agir nas oportunidades empreendedoras.</p> <p>Proposição 2b: Quanto maior a dependência (confiança) em <i>exploitation</i>, como o modo de transformação predominante, mais eficaz é o empreendedor em lidar com as responsabilidades de um novo negócio.</p>	
FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO	RESULTADOS DE EVENTOS ANTERIORES	<p>Proposição 3: O resultado de eventos anteriores de um empreendedor está relacionado ao seu modo de transformar uma experiência em conhecimento.</p> <p>Proposição 3a: Quanto maior o grau de fracasso empreendedor maior o grau de um modo <i>explorative</i> de transformar uma experiência em conhecimento.</p> <p>Proposição 3b: Quanto maior o grau de sucesso empreendedor maior o grau de um modo <i>exploitative</i> de transformar uma experiência em conhecimento.</p>
	LÓGICA OU RACIONALIDADE DOMINANTE	<p>Proposição 4: A racionalidade predominante de um empreendedor está relacionada ao seu modo de transformar uma experiência em conhecimento.</p> <p>Proposição 4a: Quanto maior a confiança na efetuação como racionalidade dominante, maior o grau de um modo <i>explorative</i> de transformar uma experiência em conhecimento.</p> <p>Proposição 4b: Quanto maior a confiança na causação como o racionalidade dominante, maior o grau de um modo de <i>exploitative</i> de transformar uma experiência em conhecimento.</p>
	ORIENTAÇÃO DE CARREIRA	<p>Proposição 5: A orientação de carreira de um empreendedor está relacionada ao seu modo de transformar uma experiência em conhecimento.</p> <p>Proposição 5a: Empreendedores com uma orientação de carreira transitória ou espiral podem, de forma mais ampla, focar em um modo <i>explorative</i> de transformar uma experiência em conhecimento.</p> <p>Proposição 5b: Empreendedores com uma orientação de carreira linear ou especialista podem, de forma mais ampla, focar em um modo <i>exploitative</i> de transformar uma experiência em conhecimento.</p>

Quadro 3 - Proposições teóricas do modelo proposto por Politis (2005)

Fonte: Politis (2005, p. 406 - 415).

Por oportuno, convém destacar, sinteticamente, algumas pesquisas desenvolvidas por Politis (2005).

Politis e Gabrielsson (2005) com o interesse de investigar o desenvolvimento das experiências de carreiras anteriores para o desenvolvimento do conhecimento empreendedor, se basearam em duas questões de pesquisa, qual seria a relação entre as experiências de

carreira dos empreendedores e o desenvolvimento de seus conhecimentos empreendedores. E, se o modo predominante de transformar essas experiências em conhecimento, com ênfase em *exploration* (busca por variação) *versus exploitation* (busca por eficiência e desempenho), influencia o tipo de desenvolvimento empreendedor. O estudo também explorou como as experiências de carreira dos empreendedores influenciaram suas habilidades para melhor enfrentarem as responsabilidades de um novo negócio. Seus resultados foram obtidos a partir de 291 respostas válidas de uma amostra de 985 indivíduos selecionados (empreendedores suecos) que abriram negócios novos entre 1989 e 2003. Usando como metodologia um *survey* e, diante de várias hipóteses, concluíram que existe uma alta preferência pelo *exploration* de transformar experiência em conhecimento, o que denota uma maior tendência à identificação e reconhecimento de oportunidades, bem como facilita o desenvolvimento do empreendedor para um melhor desenvolvimento de seus novos negócios.

Outra pesquisa de Politis (2008) teve como objetivo estudar o papel da experiência anterior como uma fonte de aprendizagem no processo empreendedor para a criação de novos negócios. Nesse estudo, três resultados foram examinados ao comparar os desempenhos entre os empreendedores iniciantes e os habituais: as habilidades para lidar com o novo, a preferência para o raciocínio eficaz e as atitudes frente ao fracasso. Um estudo empírico, com base em análise estatística, foi desenvolvido utilizando-se uma amostra de 231 empreendedores suecos que começaram uma nova empresa no ano de 2004 (44% iniciantes e 56% que colocaram novos negócios). Os resultados sugerem que os empreendedores habituais e os iniciantes diferem significativamente com relação a vários aspectos que foram abordados. Um dos resultados é que a capacidade de lidar com a responsabilidade de um novo negócio é influenciada principalmente por uma maior experiência de trabalho, isto é, de gestão. Quanto ao raciocínio eficaz, que Sarasvathy descreve como um modelo de decisão que repousa na lógica de controle, a questão concentra-se no que pode ser feito com os meios possíveis. Os resultados apontam que os empreendedores habituais são mais propensos a preferir o raciocínio eficaz no processo de criação do que os iniciantes. Quanto às atitudes frente ao fracasso, os empreendedores habituais mostraram atitudes mais positivas do que os iniciantes. Os empreendedores habituais veem o fracasso como uma importante fonte de aprendizagem.

Politis e Gabrielsson (2009) tiveram como proposta o emprego das teorias de aprendizagem experiencial para examinar a razão pela qual alguns empreendedores desenvolvem uma atitude mais positiva com relação ao insucesso do que outros. Para os autores, uma atitude positiva em relação ao insucesso pode, por exemplo, melhorar a vontade de aprender, de modo que os erros não se repitam.

Para atender ao objetivo do estudo o questionário foi enviado por correio a um grupo escolhido aleatoriamente de 1000 empreendedores suecos que estavam envolvidos na criação de pelo menos um novo negócio, no ano de 2004. Destes 231 representaram a amostra final. Foram realizados métodos estatísticos com o uso do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Os resultados levaram a conclusão de que experiências críticas de carreira estão associadas a uma atitude mais positiva em relação ao fracasso, tanto antes de iniciar o negócio quanto no seu encerramento. Os autores afirmam que estar envolvido em várias criações de negócios pode levar a uma atitude mais positiva em relação ao fracasso, uma vez que confronta os empreendedores com novas situações que podem requerer o desenvolvimento de diferentes formas de lidar com problemas e oportunidades. A capacidade de lidar com o fracasso muitas vezes é vista como uma competência essencial, de forma que possa prosseguir com êxito na carreira empresarial. A experiência anterior de iniciar um negócio pode ter uma influência significativa sobre as cognições e comportamentos dos empreendedores diante dos fracassos. As atitudes são importantes na determinação das intenções e comportamentos, o que explica, desta forma, as diferenças comportamentais e o desempenho entre os empreendedores iniciantes e habituais. Segundo os autores seria interessante continuar os estudos para desenvolver e fomentar uma mentalidade empreendedora favorável, em que os fracassos são utilizados como oportunidades para a aprendizagem e desenvolvimento no processo de criação de novo negócio.

Destacam-se, a seguir, dois estudos que utilizam o modelo de Politis (2005) e que desenvolveram uma metodologia qualitativa. O primeiro, desenvolvido pelos autores Huovinen e Tihula (2008), objetivou examinar a aprendizagem empreendedora no contexto de empreendedorismo de portfólio e também esclarecer como seria possível administrar vários negócios ao mesmo tempo. A pesquisa caracterizou-se como estudo de caso único e simples, tendo sido analisado numa perspectiva de aprendizagem empreendedora, conforme o modelo de Politis (2005). Os resultados indicaram que o desenvolvimento do conhecimento empreendedor é influenciado pelos desafios de sucessos e fracassos durante a carreira empreendedora.

O segundo estudo (ZAMPIER, 2010) apresentou uma sugestão de aprimoramento do modelo conceitual de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) ao identificar, no processo de aprendizagem, as competências de oportunidade e administrativa para o desenvolvimento do conhecimento empreendedor. O objetivo foi analisar de que maneira os proprietários/dirigentes de MPEs do setor educacional privado do Município de Curitiba/PR desenvolveram as competências empreendedoras por meio de um processo de aprendizagem

empreendedora. A autora tomou como base os modelos de Politis (2005), sobre aprendizagem empreendedora, e de Man e Lau (2000), sobre competências empreendedoras, com destaque para as competências de oportunidade e administrativa. A metodologia consistiu num estudo exploratório, descritivo e com abordagem qualitativa. O estudo baseou-se em multicaseos (nove empresas) com entrevistas semiestruturadas em profundidade. Utilizou-se narrativa de história de vida e análise temática de conteúdo. Os resultados apontaram para o desenvolvimento das competências de oportunidade e administrativa, onde esta foi desenvolvida com um grau ligeiramente superior a de oportunidade, fato este que pode ser considerado como uma característica do setor educacional, segundo a autora, em que as pessoas se identificam com a profissão e permanecem longos anos na atividade. Identificou-se, também, que os entrevistados apresentam como modo predominante de transformação de experiência em conhecimento o *exploitation* e, como orientação de carreira, mais de um estilo: especialista e espiral. Os resultados comprovaram as inter-relações apontadas pela literatura entre o desenvolvimento de competências e aprendizagem.

A aprendizagem é um processo muito importante que permite aos empreendedores adquirir competências e desenvolver métodos de planejamento de negócios (DEAKINS; FREEL, 2012). Uma vez que o objeto de pesquisa deste estudo são os empreendedores de micro e pequenas empresas que tiveram insucesso empresarial, torna-se necessário descrever acerca do contexto econômico-social vivido por esses empreendedores.

A próxima seção abordará a temática acerca de micro e pequenas empresas e o insucesso, as especificidades relacionadas à gestão dos proprietários-dirigentes dos empreendimentos e a definição de insucesso.

2.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E O INSUCESO EMPRESARIAL

Os empreendedores de micro e pequenas empresas destacam-se como principais atores responsáveis pela criação, manutenção e gestão de seus negócios, pois são os responsáveis pelas ações e, conseqüentemente, pelo sucesso ou fracasso dos empreendimentos. Esses empresários dificilmente se enquadrariam em tipologias tradicionais, visto que tendem a lidar com múltiplas responsabilidades, de único líder, e estão sujeitos a grande número de influências conflitantes (TEIXEIRA; MORRISON, 2004), dado que seus recursos são limitados.

No século passado, o “velho” modelo econômico era voltado para as grandes unidades de produção de capital intensivo, moderna tecnologia e produção em larga escala. Ocorre que as recentes transformações na sociedade e na indústria sugerem que as organizações de menor porte adquiram maior representatividade, despontando como forma empresarial dominante, sendo anunciadas como propulsoras do desenvolvimento econômico (DAY, 2000; LONGENECKER et al., 2007). “Empresas pequenas, notadamente mais ágeis, conseguem se estruturar em pouco tempo, inovar não só nos produtos e serviços que oferecem ao mercado mas, principalmente, no seu modelo de negócios” (DORNELAS, 2003, p. 6). Além do aspecto econômico, a questão social também passou a ser um indicativo importante na relação das empresas com o mercado, ligada ao próprio bem estar social (PREVIDELLI; MEURER, 2012). Ocorre que essas empresas apresentam uma taxa de mortalidade elevada.

Estudos realizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) concluem que grande parte das micro e pequenas empresas não sobrevivem mais de três anos no mercado brasileiro: “do total de 464,7 mil empresas que apareceram pela primeira vez no mercado em 2007, [...] 76,1% sobreviveram em 2008, [...] 61,3% havia sobrevivido no mercado até 2009 e, [...] 51,8% sobreviveram até 2010” (IBGE, 2010, p.11). O entendimento da razão pela qual essas empresas fracassam é crucial para a estabilidade e saúde da economia, bem como para o desenvolvimento dessas empresas (GASKILL; ALKEN; MANNING, 1993). O conhecimento da causa que gerou o fracasso é pré-requisito para a formulação e implementação de políticas eficazes (DIPIETRO; SAWHNEY, 1977) quanto aos programas de governo para a promoção do empreendedorismo.

Durante dez anos, de 1995 a 2005, o SEBRAE-SP (2008) realizou estudos que apontam seis conjuntos de fatores que contribuem para o encerramento prematuro de empresas:

- a) Comportamento do empreendedor pouco desenvolvido: conhecimento, habilidades e atitudes;
- b) Ausência de um planejamento prévio adequado;
- c) Deficiências no processo de gestão empresarial, após a abertura do negócio;
- d) Insuficiência de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios;
- e) Dificuldades decorrentes de conjuntura econômica;
- f) Impacto dos problemas pessoais dos sócios-proprietários sobre os negócios (problemas de saúde, problemas particulares, problemas com sócios e sucessão empresarial).

Segundo a pesquisa, “quando considerado os dez anos de estudo, verifica-se que as causas da mortalidade de empresas continuam sendo semelhantes, nos diversos estudos já realizados no SEBRAE-SP” (SEBRAE-SP, 2008, p. 59). Parte das causas apresentou uma evolução positiva, considerando a evolução da política econômica e a da política de apoio aos pequenos negócios. Isto se deve às instituições responsáveis pela formulação de políticas públicas que têm, de forma crescente, incorporado o incentivo e a construção de um ambiente propício à inovação as suas prioridades, como pode ser percebido nos inúmeros programas de financiamento, como a Subvenção Econômica do Financiamento de Estudos e Projetos (FINEP) e, ainda, na aprovação da Lei da Inovação (CLEMENTE; CAULLIRAUX, 2008). E ressaltam que os novos modelos de negócios representam uma enorme janela de oportunidades para a criação de novas empresas e para a inserção de MPEs brasileiras no cenário econômico mundial. Contudo, ainda se verificam relevantes críticas no que tange a parcela de responsabilidade do poder público, nas três esferas governamentais, federal, estadual e municipal (GEM, 2010).

Outros resultados do estudo do SEBRAE-SP (2008) ressaltam que, concernente ao indivíduo, “identificou-se uma proporção maior de empreendedores que procuraram cursos e maior intensidade do levantamento de informações antes da abertura, mesmo que tais aspectos ainda sejam passíveis de melhoria” (p. 59). Fatores como educação e capacitação causam impacto, o que reforça a importância da formação de um comportamento mais empreendedor por parte da sociedade brasileira (GEM, 2011). Esses resultados interferem diretamente na criação e desenvolvimento de pequenas empresas, que hoje encerram suas atividades de forma precoce, por problemas diversos, dentre eles, os da esfera gerencial.

No que tange aos aspectos da gestão empresarial e os problemas pessoais como fatores de interferência nesses empreendimentos, estes “não apresentaram evolução positiva durante o período analisado, e exigem maior atenção, no sentido de evitar que prejudiquem os pequenos negócios” (SEBRAE, 2008, p. 59).

A seguir, destacam-se alguns estudos sobre os fatores que contribuíram para o insucesso de micro e pequenas empresas.

2.4.1 Estudos sobre fatores de insucesso empresarial

Theng e Boon (1996), em uma *survey* com vários proprietários e gerentes de pequenas e médias empresas de Singapura, com o intuito de identificar circunstâncias percebidas como importantes para o insucesso do negócio, indicaram que fatores endógenos são mais críticos na causa do insucesso do que fatores exógenos. Dentre os endógenos, relacionados à pessoa (empreendedor), o mais importante fator foi a visão estreita do futuro (planejamento de curto prazo), seguida da falta de conhecimento do produto, falta de habilidade e experiência em gerenciamento, falta de iniciativa, falta de vitalidade e entusiasmo e falta de bom senso empresarial. Concernente as áreas operacionais e financeiras, os fatores que se destacaram foram as elevadas despesas e a falta de capital, seguida da falta de controle sobre o dinheiro, estratégia de marketing inapropriada, baixa produtividade no trabalho, falta de fluxo de caixa e, ainda, a falta de orçamentos ou previsões. No que se refere aos fatores exógenos, as altas taxas de juros foram relatadas como sendo a mais importante força externa que causa o insucesso, seguida da recessão econômica, do mercado restrito, do alto custo do trabalho, além de uma taxa de juros elevada.

Pesquisa de Santos e Pereira (1995) destaca os motivos que têm levado muitos empreendimentos novos ao insucesso (Quadro 4).

Técnicos do Empreendedor	Mercadológico	Técnico-Operacional	Financeiro	Jurídico/Organizacional
Falta de experiência empresarial anterior	Desconhecimento do mercado	Falta de qualidade nos produtos e serviços	Imobilização excessiva do capital em ativos fixos	Estrutura organizacional inadequada
Falta de competência gerencial	Desconhecimento do produto ou serviço	Localização errada do imóvel ou do ponto	Política equivocada de crédito aos clientes	Falta de planejamento e informações Gerenciais
		Problemas na relação com os fornecedores	Falta de controle de custos e de gestão financeira	Ausência de inovações gerenciais
		Tecnologia de produção obsoleta e ultrapassada		

Quadro 4 - Motivos que levam ao insucesso

Fonte: adaptado de Santos e Pereira (1995)

Gaskill, Van Auken e Manning (1993), Martin e Staines (1994) e Monk (2000) destacam que os maiores fatores percebidos como de descontinuidade das pequenas empresas

estão relacionados às funções de planejamento e gerenciamento, ou seja, a inabilidade das MPEs de fazerem uso adequado das práticas de negócio e gestão. Sheldon (1994) reforça esses resultados, ao concluir que o declínio da maioria das pequenas empresas relaciona-se a fatores internos, de natureza administrativa e estratégica, isto é, dentro do controle de seus proprietários e gestores, e que apenas uma pequena fração de falências de empresas pode ser atribuída à competição, crises econômicas ou outras forças externas.

Segundo Monk (2000), Stephen e Scott (1989) e Theng e Boon (1996) são grandes as chances de que um empreendedor, ao iniciar um pequeno negócio, não passe de cinco anos de atividades na empresa. Existem muitas razões para o percentual de insucesso, sendo que a mais significativa seria a falta de habilidade das pequenas e médias empresas em fazerem uso adequado do negócio essencial e das práticas de gestão (incompetência e falta de experiência da administração). Muitas empresas falham no desenvolvimento do plano inicial e, aqueles que estabelecem um plano, falham por deixarem de ajustá-lo continuamente e utilizá-lo como uma ferramenta de *benchmarking*.

Neves e Pessoa (2006), diante de um estudo sobre micro e pequenas empresas em lojas de *shopping center* de determinada capital nordestina, concluem que a ausência de um plano de negócios antes da abertura da loja, a falta de planejamento de marketing, a insatisfação dos lojistas com a gestão do *shopping*, a falta de mix apropriado de oferta do *shopping* e o desconhecimento do público-alvo da loja foram as principais causas dos encerramentos dos negócios (mortalidade).

A pesquisa dos autores Ferreira et al. (2008) identificou os principais fatores associados com a mortalidade das micro e pequenas empresas no Estado de São Paulo, seriam eles: ausência de planejamento ou plano de negócios; falta de inovação, design ou desempenho dos produtos e serviços; dificuldade em conquistar e manter clientes; nível elevado de concorrência (natureza estratégica); baixo nível de escolaridade do empreendedor; competência gerencial diminuta e; falta de suporte contábil e jurídico (natureza organizacional).

O excesso de otimismo pode ser compreendido como fator de mortalidade de empreendimentos, pois faz com que os empreendedores acreditem que seriam menos suscetíveis a experimentar o insucesso (UCBASARAN et al., 2010).

Oliveira (2006) conclui que as chances de uma empresa encerrar suas atividades dependem de um conjunto de fatores que, quando combinados, podem ampliar ou reduzir o risco de fechamento. Identificar as causas de um insucesso é uma questão de definição e de atribuição da culpa (FREDLAND; MORRIS, 1976). Os autores afirmam que, se por um lado,

a causa do insucesso é devida à falta de fundos, recursos insuficientes para pagar as obrigações, não havendo prejuízos para os credores, estas se relacionariam às circunstâncias externas; por outro lado, se a causa for atribuída a má gestão, circunstâncias internas, não importando o desastre que aconteça com a empresa no mercado, o insucesso poderia ter sido evitado com a previsão.

A questão da causalidade poderia ser esclarecida com a classificação das causas como: endógenas (relacionadas ao controle da empresa, como a capacidade e habilidades sociais oriundas dos indivíduos) e; exógenas (não relacionadas ao controle da empresa, como as condições do mercado e o apoio institucional). Nesse sentido, tanto fatores endógenos quanto exógenos contribuem para o insucesso.

Sendo assim, verifica-se que diversos fatores são responsáveis pela mortalidade de micro e pequenas empresas. Contudo, o entendimento das especificidades relacionadas à gestão poderá contribuir para sua melhoria e, via de consequência, diminuir os níveis de insucesso (LEONE, 1999). Esta autora propõe um agrupamento das especificidades em três grupos: organizacionais, decisoriais e individuais, a seguir apresentadas no Quadro 5.

ESPECIFICIDADES ORGANIZACIONAIS	ESPECIFICIDADES DECISORIAS	ESPECIFICIDADES INDIVIDUAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Pobreza de recursos • Gestão contralizada • Situação extraorganizacional incontrolável • Fraca maturidade organizacional • Fraqueza das partes no mercado • Estrutura simples e leve • Ausência da atividade de planejamento formal • Fraca especialização • Estratégia intuitiva e pouco formalizada • Sistemas de informações simples 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão intuitiva • Horizonte temporal de curto prazo • Inexistência de dados quantitativos • Alto grau de autonomia decisional • Racionalidade econômica, política e familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Onipotência do proprietário-dirigente • Identidade entre pessoa física e pessoa jurídica • Dependência perante certos empregados • Influência pessoal do proprietário-dirigente • Simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal • Propriedade dos capitais • Propriedade a riscos calculados

Quadro 5 - Especificidades das pequenas e médias empresas

Fonte: adaptado de Leone (1999, p. 94)

Dado essas especificidades torna-se necessário definir os diversos contextos de insucesso empresarial para melhor entendimento do estudo pois, segundo Silva (2011), existem diversas maneiras de contextualizar a extinção de uma empresa.

2.4.2 Definição de insucesso empresarial

Para Robinson (2007), a falência de uma empresa configura um aspecto importante da economia a ser estudado, porém, torna-se difícil a sua análise por conta das diferentes definições de insucesso empresarial.

No sentido econômico, o insucesso está relacionado a menor taxa de retorno sobre o investimento em relação ao custo de oportunidade, todavia, a noção popular de insucesso inclui empresas que deixaram de funcionar por perdas financeiras dos proprietários e/ou credores (FREDLAND; MORRIS, 1976).

Segundo Weitzel e Johnson (1989), não há consenso claro, dentro de disciplinas, do que seria o insucesso, como este ocorreria e quais seriam suas conseqüências. Mellahi e Wilkinson (2004) ressaltam que vários termos têm sido utilizados nas literaturas: mortalidade organizacional, morte organizacional, saída organizacional, falência, declínio, redução, *downsizing* e fracasso.

Estudos de Cochran (1981), em uma revisão de literatura sobre o percentual de mortalidade das pequenas empresas, demonstram que a razão da imprecisão das taxas de insucesso nos negócios está relacionada as inúmeras definições conflitantes e, ainda, aos diversos critérios e conceitos de empresa, e isto pode gerar resultados poucos confiáveis. Assim, para esse autor, dada a falta de uniformidade na conceituação de insucesso, uma maneira mais adequada de concebê-lo seria a comparação com a falência formal (*Bankruptcy*). O autor definiu, em sua pesquisa, pelo menos cinco conceitos de insucesso (Figura 3).

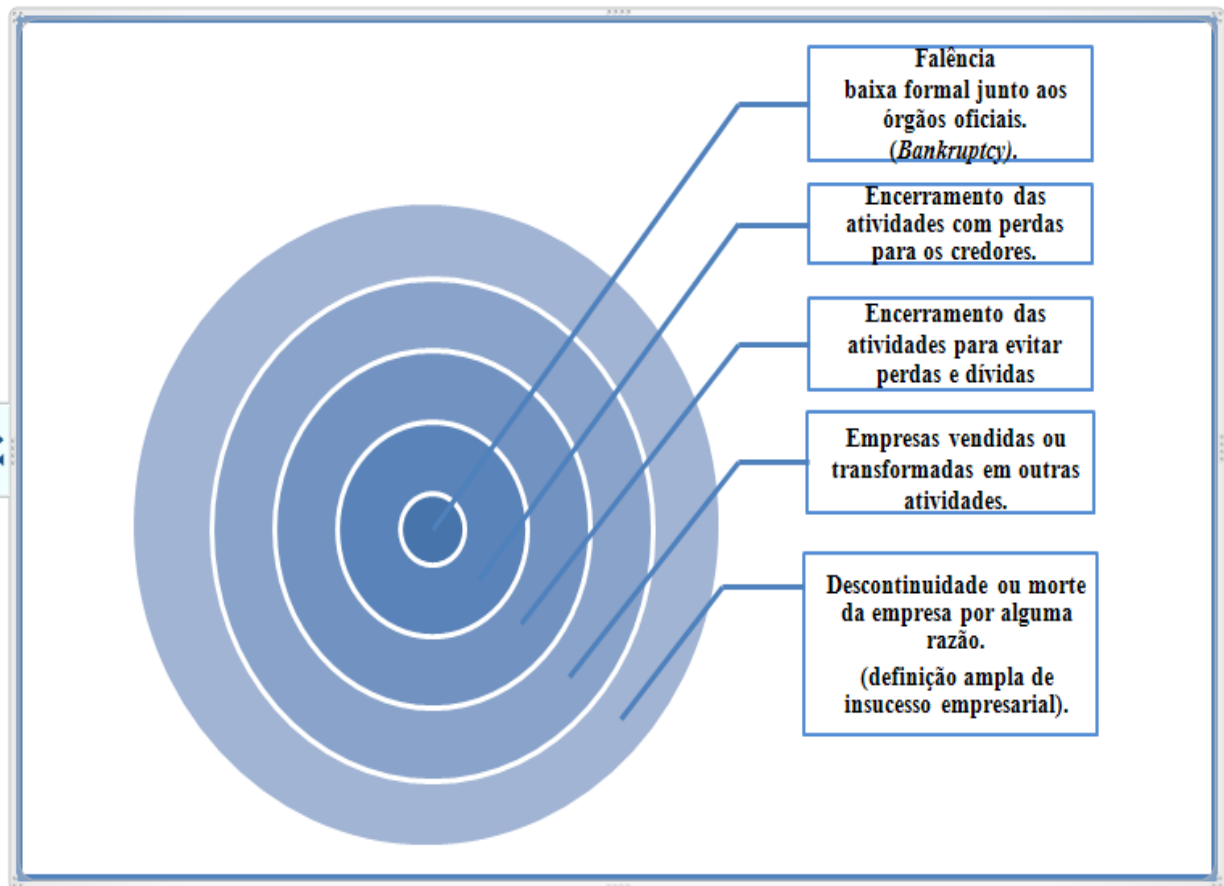


Figura 3 - Definições de insucesso como subconjuntos de mortalidade de negócios
 Fonte: adaptado de Cochran (1981, p. 53).

Segundo Ucbasaran et al. (2012), prover uma clara definição de insucesso em negócios é importante por duas razões: primeiro, permite comparações entre estudos e; segundo, a natureza da definição empregada influenciará a natureza da observação dos resultados e processos dos pesquisadores. Para estes autores, o insucesso é a cessação do envolvimento em um empreendimento porque não cumpriu o limite mínimo para a viabilidade econômica, conforme as expectativas dos empreendedores.

Para Bruno, Mcquarrie e Torgrimson (1992), o insucesso relaciona-se a uma descontinuidade do negócio, que pode ter várias causas, incluindo problemas legais, disputas na sociedade, morte ou, simplesmente, uma mudança de interesses.

Shepherd (2003) aborda que o insucesso nos negócios ocorre quando há uma queda na receita e/ou um aumento nos gastos em relevante magnitude, o que torna a empresa insolvente e incapaz de atrair novos empréstimos e financiamentos, conseqüentemente, não consegue continuar a operar sob a atual gestão e controle acionário.

Para este estudo foi considerado a definição de insucesso como a descontinuidade de negócios ou encerramento da empresa por alguma razão, indo além das concepções

relativamente estreitas de fracasso. Trata-se de uma definição ampla de insucesso empresarial (UCBASARAN et.al., 2012; MINELLO, 2010; SHEPHERD, 2003; BRUNO; MCQUARRIE; TORGRIMSON, 1992; COCHRAN, 1981).

A próxima seção abordará o processo de aprendizagem empreendedora diante do insucesso empresarial. Destaca-se a jornada de aprendizagem (COPE, 2011) e a dimensão da aprendizagem do insucesso.

2.5 APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA E INSUCESO EMPRESARIAL

O insucesso pode gerar uma oportunidade valiosa para o aprendizado do empreendedor (MCGRATH, 1999), levando-o a obter informações e conhecimento mas, também, pode ser uma experiência emocional e traumática (SHEPHERD, 2003).

Para Cope (2003), “muitos empreendedores comprometem recursos pessoais significativos para a criação e gestão de uma pequena empresa e, assim, se expõem, bem como a sua família, aos riscos financeiros, emocionais e sociais associados com o seu negócio” (p. 430).

Se os custos do insucesso (financeiro, social e psicológico) são muito altos em comparação aos benefícios do aprender com os erros, os empresários podem optar por sair de suas carreiras empreendedoras (UCBASARAN et al., 2012). Embora a experiência com o insucesso possa promover reflexões críticas, em que suposições pessoais e comportamentos são desafiados, é improvável que isso ocorra imediatamente (COPE, 2011). Para esse autor, os empresários precisam de tempo para se recuperar da dor e do trauma gerados pelo fracasso antes que eles possam participar da reflexão crítica, para então agir em direção a outras oportunidades.

Estudo do Sebrae (2008, p. 61) revela que:

Cerca de 78% dos empreendedores que encerraram o seu negócio perderam parte ou todo o recurso investido e apenas 23% recuperaram tudo o que investiram. [...] Além das perdas financeiras, nos depoimentos levantados [...] verificou-se que na maioria dos empreendedores que fecharam o seu negócio predominam sentimentos de frustração e perda (35%) e tristeza e mágoa (19%). Apenas 10% dos entrevistados não sentiram nada com respeito a fechar o negócio e 6% relataram alívio e tranquilidade.

Ucbasaran et al. (2012), em revisão bibliográfica, destacam o processo vivido durante o período de descontinuidade, insucesso empresarial, do ponto de vista do empreendedor. Para tanto, esses autores dividiram tal processo em três partes: a) Os custos envolvidos no processo empreendedor; b) O processo sócio-psicológico, a aprendizagem e o *sensemaking* e; c) Os resultados.

a) Os custos envolvidos no processo empreendedor:

Segundo Ucbasaran et. al. (2012), diante do insucesso empresarial, os empreendedores se expõem a determinados custos: financeiro; social (pessoal e profissional) e; psicológico (emocional e motivacional). Os custos financeiros do insucesso se impõem para o empreendedor, no mínimo, na forma de perda ou redução da renda pessoal. Já os custos sociais relacionam-se ao impacto sobre as relações pessoais e profissionais como, por exemplo, o rompimento do casamento e relacionamentos íntimos após o insucesso (COPE, 2011), assim como a perda de uma importante rede social de obrigações mútuas (HARRIS; SUTTON, 1986). Como custo psicológico, “um sentimento emocional forte, causando o luto, a raiva, depressão, tristeza e o medo do desconhecido, do futuro e do presente ambíguo” (HARRIS; SUTTON, 1986, p. 11).

Para Ucbasaran et al. (2012), os custos psicológicos do insucesso, emocionais e motivacionais, estão muitas vezes inter-relacionados aos custos financeiros e sociais. Os custos financeiros podem ter uma dimensão psicológica quando se trata do adiamento do insucesso dos negócios diante de uma escalada e postergação de compromissos. Shepherd (2009) alerta que esse adiamento é importante para a recuperação emocional, pois reduz a dor provocada pelo fracasso, aumentando assim as chances de recuperação do empreendedor e as chances de uma ação empresarial subsequente, embora maiores custos financeiros possam induzir maiores custos emocionais. Por sua vez, os custos sociais podem ter implicações financeiras pois, se o insucesso empresarial gera um estigma, empresários podem ter dificuldades para levantar fundos para futuros empreendimentos ou empregos.

b) O processo sócio-psicológico, a aprendizagem e o *sensemaking*:

Aqui predomina o inter-relacionamento entre as teorias de aprendizado e criação de sentido (*sensemaking*) como respostas individuais ao insucesso (UCBASARAN et al., 2012). Uma falha representa um claro sinal de que alguma coisa deu errada e motiva os indivíduos a alocarem atenção para entender o que os conduziu ao insucesso (SITKIN, 1992). O olhar sobre o contexto de insucesso leva o indivíduo a ter maior probabilidade de conduzir uma

análise para descobrir as suas causas, informando e motivando mudanças de seus modelos mentais (MINNITI; BYGRAVE, 2001; POLITIS, 2005; UCBASARAN et al., 2012) que, por sua vez, irão guiar a ação empreendedora.

Nas teorias de aprendizado os empresários se habilitam a aprender com o insucesso, uma vez que podem utilizar as informações disponíveis acerca das razões pelas quais o negócio faliu para revisar seus conhecimentos de como gerir eficazmente o seu próprio negócio (SHEPHERD, 2003). Esses conhecimentos referem-se, muitas vezes, a questões que envolvem: gestão de caixa e investimentos; gestão de relacionamentos com as partes interessadas internas e externas; construção e gestão de parcerias; gestão sobre os desafios do crescimento de entender o mercado e a concorrência.

Para Weik (1973, p. 64), “todo conhecimento e todo sentido decorrem da reflexão, de um olhar para trás”. A aprendizagem é observada na forma de mudança comportamental e compõe parte do processo de criação de sentido ou fazer sentido (*sensemaking*). Esse último, “inclui a construção e quebra do texto como pistas ou sinais que são interpretados, bem como revisão destas interpretações baseadas na ação e suas consequências” (UCBASARAN et al., 2012, p.25). São dinâmicas inter-relacionadas: *scanning* e interpretação e ação. O *scanning* (varredura) envolve a reunião de informações. É uma fase em que se faz necessário selecionar uma informação específica para desenvolver e interpretar. Importantes elementos são identificados no ambiente organizacional que servem de suporte para o desempenho futuro. O processo continua com a interpretação e a ação, que envolvem o desenvolvimento ou aplicação de maneiras de compreender o significado da informação (THOMAS; CLARK; GIOIA, 1993). Dessa forma, a ação organizacional eficaz em resposta a questões estratégicas depende, muitas vezes, de uma habilidade para aplicar as decisões com base em planejamento de *scanning* e interpretações de informações estratégicas (THOMAS; CLARK; GIOIA, 1993).

Segundo Ucbasaran et al. (2012), o *sensemaking*, por ser um processo cognitivo e emocional está aberto a múltiplas interpretações. Segundo esses autores, a falta de precisão na construção do sentido não é necessariamente um problema, porque a ação gera novos dados, o que permite as pessoas a avaliação de suas crenças que, subsequentemente, conduzem a novas ações. Ao longo do tempo, crenças e ações tendem a evoluir permitindo que as pessoas tenham um aprendizado. No curto prazo, no entanto, o aprendizado baseado na dinâmica do *sensemaking* de escanear e interpretar pode não trazer necessariamente melhores resultados. Questões relacionadas a atribuições e emoções podem influenciar o aprendizado (UCBASARAN et al., 2012). Sendo assim, o indivíduo poderá tentar melhorar ou proteger

sua autoestima. Tendem a ver as falhas dos outros com mais rigor (atribuindo o insucesso a fatores externos), e isto poderá levar a uma baixa aprendizagem, gerando excesso de confiança para o próximo empreendimento que poderá resultar em insucesso (UCBASARAN et al., 2012). As emoções negativas da dor, por sua vez, ao afetarem o processo de atenção no processamento de informações (ações ou omissões que causaram o insucesso) podem influenciar negativamente a aprendizagem (UCBASARAN, et al., 2012).

c) Os resultados:

Ucbasaran et al. (2012) sugerem três resultados, “que são efeitos em longo prazo moldados pela interação entre os custos do insucesso do negócio e de como os empresários fazem sentido deles” (p. 34).

O primeiro resultado seria uma recuperação mais rápida de luto pela perda de um negócio aumentando o bem estar emocional e físico dos empreendedores tornando-os mais produtivos (SHEPHERD, 2009). O segundo resultado se refere às relações do insucesso, que se dão através de vários constructos cognitivos, principalmente a confiança e o otimismo. Esses constructos podem servir como uma explicação para a taxa de insucesso de um novo empreendimento, e também como um recurso que pode ser utilizado por empresários para ajudá-los a sair do insucesso (UCBASARAN et al., 2012). O terceiro resultado, por sua vez, relaciona-se ao processo comportamental. Segundo os pesquisadores, empreendedores que têm vivido experiências de insucesso não somente desenvolvem fortes intenções para fazerem novos negócios (SCHUTJENS; STAM, 2006) como, na verdade, o fazem (HESSELS et al., 2011). Isto provê uma oportunidade de aprendizagem, pois faz com que melhorem seu desempenho. Para Cope (2005a, 2011), a aprendizagem baseada na experiência é um pré-requisito para lidar eficazmente com uma situação de fracasso, onde o empreendedor tem uma atitude positiva diante do insucesso (POLITIS; GABRIELSON, 2009). Existe a oportunidade de aumentar o conhecimento, de aprender com os erros e desenvolver uma atitude comportamental como, por exemplo, a intenção de começar um novo negócio (UCBASARAN et al, 2012).

Para Minello (2010) existe uma carência muito grande sobre o tema em estudo “comportamento empreendedor diante de insucesso, suas características comportamentais, seus estilos de enfrentamento, sua capacidade de superar a adversidade do fracasso” (p. 13).

Estudos do autor (MINELLO, 2010), desenvolvidos com o objetivo de analisar o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento dos empreendedores em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio, concluem

que os empreendedores lidam de maneiras diferentes com o fracasso, considerando-se o seu comportamento resiliente e seus estilos de enfrentamento antes, durante e depois desse fenômeno. Nesse estudo foram entrevistados 13 empreendedores que vivenciaram a descontinuidade do seu negócio. O desenho da pesquisa foi uma abordagem qualitativa e exploratória. A verificação dos resultados foi realizada através do cruzamento dos dados provenientes de dois instrumentos de análise distintos, mas complementares: o Protocolo de Entrevistas, adaptado de Singh, Corner e Pavlovich (2007) e a Escala de Funcionamento Defensivo (EFD), instrumento desenvolvido pela *American Psychiatric Association* (APA). O autor entende que o apoio familiar, suporte de amigos e outras circunstâncias foram importantes, influenciando de maneira positiva no processo de resiliência. Concernente aos estilos de enfrentamento utilizados pelos empreendedores, estes variam com o momento evidenciado e com as características do empreendedor. Seus resultados mostram variáveis que explicam situações de insucesso empresarial como: orgulho, arrogância, irresponsabilidade, soberba, falta de visão, falta de experiência, decisões equivocadas, desentendimento societário, falta de conhecimento técnico, falta de estrutura, governo e impostos, confiança nas pessoas erradas. Outros estudos desse autor são descritos a seguir, onde foi utilizada a mesma metodologia (exploratória e qualitativa, com entrevista semiestruturada e método de análise de conteúdo).

Em Minello et al. (2011) os autores objetivaram analisar as mudanças de comportamento e a tipologia de empreendedores que vivenciaram o insucesso empresarial. As tipologias foram baseadas nas características comportamentais do empreendedor tendo como base os autores Miner (1996), Vesper (1980), Anderson (2000) e Fillion (1999). A amostra foi composta por sete empreendedores que vivenciaram a descontinuidade do negócio na região metropolitana de São Paulo. Os resultados mostraram que, diante do insucesso, a vida das pessoas envolvidas no negócio é afetada, porém de maneira distinta para cada empreendedor. Ao caracterizar as tipologias dos empreendedores, os autores concluem que, num período anterior, estes tinham como características a arrogância, o excesso de confiança, assim como a falta de conhecimento em gestão. Durante o período da descontinuidade, alguns empreendedores costumam culpar seus sócios pelo insucesso. Já em um momento posterior, com a ajuda dos familiares ou de amigos, os empreendedores apresentam um processo de aprendizado com a adversidade gerada pelo encerramento do negócio. Os autores fazem uma referência a Connor e Davidson (2003), ao concluírem que a capacidade do indivíduo de lidar com a adversidade é influenciada pela forma como ele avalia a situação, pelo que e quanto foi aprendido com experiências anteriores e, ainda, pelo resultado de sua adaptação.

Minello e Gomes (2012) analisaram a influência do estresse sobre o comportamento de empreendedores que vivenciaram o insucesso empresarial. A pesquisa foi desenvolvida com oito empreendedores. Os resultados deste estudo apontam que a presença do estresse (eventos estressores), em períodos variados da vida dos entrevistados, contribuiu para a formação de suas identidades, percepções e reações. Os autores classificaram esses “estresses” em quatro categorias. Primeira, família e amigos, como o abandono de parentes, falecimento de pais, amigos, esposa e filhos. Segunda, desentendimentos e decepções com os sócios. Já a terceira se refere às questões econômicas. Por fim, a quarta, sentimentos depreciativos, como ações autodestrutivas e ideação suicida.

Segundo os autores não se pode afirmar que o estresse desses empreendedores, em outros períodos de suas vidas, como na infância, possa ter uma relação direta com o insucesso empresarial experimentado na vida adulta. No entanto, ressalta-se que sua influência no comportamento destes indivíduos é evidente, visto que, segundo Machado (2006), as emoções são consideradas importantes para a construção das representações e das identidades dos indivíduos, pois representam o confronto entre as ocorrências externas e a maneira como a pessoa pensa, percebe e reage frente a isso.

Minello, Alves e Scherer (2012) analisaram, na percepção dos empreendedores, quais os fatores que mais contribuíram para o insucesso empresarial. Este estudo foi realizado com sete empreendedores que vivenciaram o insucesso empresarial. Três categorias de análise tiveram destaque diante do quadro referencial de Longenecker et al. (1999) e de Dotlich e Cairo (2003): as características comportamentais; a gestão financeira e estratégica e; as relações com o mercado. Como resultado, na primeira categoria, a arrogância, a onipotência e a atuação do empreendedor foram as características que mais se destacaram como fatores que levaram ao insucesso. Na segunda categoria, a falta de conhecimento técnico e de experiência se destaca, bem como a pressão emocional, que podem influenciar negativamente a gestão financeira e estratégica do negócio. Já na terceira categoria, concernente às relações com o mercado, os empreendedores não se preocuparam com a análise do ambiente mercadológico, mas sim em atender seus próprios desejos. Os autores concluem que o comportamento dos empreendedores foi o fator mais relevante para o insucesso empresarial.

Diante do exposto, percebe-se a importância de uma maior compreensão das dimensões da aprendizagem diante do insucesso do negócio. A seguir, aborda-se a jornada de aprendizagem (COPE, 2011) e a dimensão de aprendizagem (COPE, 2005a) diante do insucesso (COPE, 2011). Esse autor aponta a importância da aprendizagem baseada na experiência. Um pré-requisito para lidar eficazmente com o encerramento do seu negócio,

onde o empreendedor tem uma atitude positiva frente ao insucesso (POLITIS; GABRIELSON, 2009). Existe a oportunidade de aumentar o conhecimento, de aprender com os erros e desenvolver uma atitude comportamental como, por exemplo, a intenção de começar um novo negócio (UCBASARAN et al., 2012).

2.5.1 Jornada de aprendizagem e a dimensão da aprendizagem do insucesso

Estudos de Cope e Watts (2000) e Cope (2003; 2005a; 2005b, 2011) mostram a evolução dos conceitos sobre o processo de aprendizagem de empreendedores em pequenos negócios.

Em Cope e Watts (2000), utilizando casos concretos envolvendo seis empreendedores de pequenas empresas com estudo longitudinal, os autores desenvolveram a ideia do “aprender fazendo” como uma mudança na consciência do empreendedor, que ocorre gradualmente ao longo do tempo diante dos seus negócios. Nesse artigo constroem as ideias iniciais em relação a aprendizagem através das crises, ao empregarem o método do incidente crítico e demonstrarem como a aprendizagem e a adaptação são estimulados pelos eventos descontínuos. Argumentam que, por conta das dores do crescimento, os empreendedores vão muito além do “aprender fazendo”. Ao abordarem a natureza dos episódios críticos, concluem que se trata de um fenômeno complexo, que não ocorre de forma independente ao empreendedor, pois está intimamente ligado a ele. São “erupções” que culminam de questões fundamentais não resolvidas pelo empreendedor. Trata-se de um evento essencialmente emocional, na medida em que representa um período de intensos sentimentos, tanto no momento quanto durante o processo reflexivo (quando os empreendedores estão pensando no problema ou incidente). Os autores concluem que tais incidentes críticos proporcionaram um processo de aprendizagem e crescimento da autoconsciência dos empreendedores, tanto em termos pessoais quanto empresariais. A partir de então, os autores tomam ciência de que o domínio do empreendedorismo representa um contexto especial e único para estudar aprendizagem gerencial.

Em Cope (2003), com uma abordagem qualitativa, foi realizado estudo de caso sobre a experiência vivida por seis empreendedores no contexto de pequenas empresas. O autor passa a explorar o conceito de reflexão crítica e sugere que os resultados de aprendizagem podem resultar de uma autoreflexão. Surge então a importância do papel que a exposição pessoal,

emocional, financeira e social traz de riscos diante da aprendizagem empreendedora. Muitos empreendedores comprometem recursos pessoais significativos para a criação e gestão de suas pequenas empresas e, assim, expõem suas famílias e a si próprios a estes riscos. É uma relação complexa e dinâmica que existe entre o empreendedor e seu negócio. Esses períodos de intensas crises podem ter um impacto sobre o desempenho dos negócios, o que pode levar o autor a reconhecer que a aprendizagem ocorre em diversos níveis, onde o mais elevado e significativo é o da transformação (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). O autor, nesse estudo, aborda a aprendizagem transformacional, a autocompreensão do empreendedor, ao reconhecer que a aprendizagem é provocada por algum tipo de “dilema desorientador” ou de “crises” que ocorrem na sua vida pessoal (MEZIROW, 1991). Os empreendedores se envolvem em uma profunda forma pessoal de reflexão, o que lhes permite analisar criticamente suas próprias percepções e suposições e, ainda, a forma como elas podem impactar a eficácia de suas ações e, via de consequência, seus negócios. Ao concluir que os eventos não rotineiros representam um mecanismo-chave que conduz a um alto nível de aprendizagem, e que os “encontros ativos” diante dos eventos não são inteiramente isolados (para o indivíduo), pois também envolvem um componente social ao reconhecerem a importância dessa dimensão para o desenvolvimento da atividade empreendedora.

Outro estudo de Cope (2005a) apresenta abordagens conceituais sobre a perspectiva de aprendizagem dinâmica do empreendedorismo para a compreensão da atividade empreendedora. Destaca a importância das relações sociais (parceiros, amigos, mentores) e de contextos que podem ter influência sobre a aprendizagem empreendedora, sem excluir os vários tipos de conflitos sociais que podem levar a um alto nível de aprendizagem empreendedora. Sendo assim, ao citar Lave e Wenger (1991), descreve que a aprendizagem se localiza dentro de determinadas situações e contextos, e que esta seria um processo intrinsecamente social. Nesse artigo, o autor apresenta o conceito de fases temporais dinâmicas da aprendizagem empreendedora para demonstrar a complexa conexão entre os dois estágios de aprendizagens: antes de iniciar um negócio e durante o processo empreendedor. Para ele é importante observar a maneira com que os empreendedores percebem as novas situações, e também como aprendem mudando sua história de aprendizado de forma cumulativa, capacitando-os para ações futuras, o que envolve experiências anteriores, introspecção sobre si mesmo e a interação com os outros. Influenciado por Gibb (1997) aborda a aprendizagem generativa (*generative learning*) que repousa na capacidade que os empreendedores têm de abstrair e generalizar através dos contextos, para reconhecer padrões e construir relacionamentos entre diferentes situações e eventos, como um sistema

“precoce de alerta cognitiva”. Isso permite visualizar e antecipar futuros problemas ou eventos críticos antes que eles possam ocorrer. O autor, nesse artigo, apresenta cinco grandes áreas de aprendizagens que exigem maiores explorações: aprender sobre si mesmo; aprender sobre o negócio; aprender sobre o meio ambiente e redes empresariais; aprender sobre gestão de pequenos negócios e; aprender sobre a natureza e gestão das relações. Este quinto e último elemento é parte integrante dos outros quatro. Para o autor, o desenvolvimento de uma perspectiva dinâmica do empreendedorismo requer uma teoria de aprendizagem empreendedora que não só considera o que os empreendedores aprendem durante a criação e gestão dos seus negócios, mas que também leve em conta os processos específicos que estimulam as aprendizagens delineadas acima. Ao discutir a forma como os empreendedores aprendem, destaca que o modo de aprendizagem predominante no contexto das pequenas empresas é o de aprender com seus pares; aprender fazendo; aprender a partir do *feedback* dos clientes e fornecedores; aprender copiando; aprender pela experiência; aprender nas resoluções dos problemas e oportunidades e, por fim, aprender com os erros (GIBB, 1997).

Já em Cope (2005b), o autor discute a estratégia metodológica empregada por ele em seus artigos, a fenomenologia e aprofunda os conhecimentos metodológicos em linhas construtivistas e qualitativas, com ênfase em casos e aspectos linguísticos de análise. O artigo demonstra como o compromisso com a pesquisa fenomenológica se traduz em um conjunto de questões que fornecem um contexto metodológico, com entrevistas não estruturadas em profundidade. Conclui seu trabalho com uma discussão sobre ressalvas importantes que cercam a entrevista fenomenológica.

Finalmente, em Cope (2011), o autor aborda a importância da aprendizagem empreendedora diante do insucesso, ao demonstrar como este pode ser valioso em termos de experiência de aprendizagem, e como isso pode vir a impactar o sucesso empresarial no futuro. Esta pesquisa tem abordagem qualitativa, com interpretação fenomenológica com oito empreendedores. O artigo desenvolve uma profunda conceitualização do processo e das dimensões de aprendizagens destacadas por ele em seu artigo anterior (2005a), em uma verdadeira evolução do seu trabalho, agora sobre o contexto do insucesso empresarial: aprender sobre si mesmo, sobre o negócio e o fim, sobre redes e relacionamentos e sobre a gestão do negócio. Para o autor, a recuperação ou a volta do insucesso é uma função dos processos distintos, pois promove uma série de resultados de alto nível de aprendizagem. O autor destaca que essa pesquisa traz uma série de contribuições importantes. A primeira, ao ilustrar que o impacto emocional do insucesso está indissociavelmente ligado ao custo social, por não haver uma separação do empreendedor com sua comunidade de colaboradores

naturais. Então conclui que a reparação social surge como vital para a reabilitação e aprendizagem. A segunda, se refere a tarefa de aprendizagem associada ao insucesso, uma vez que destaca diferentes formas de alto nível de aprendizagem empreendedora. Uma terceira contribuição seria a compreensão mais profunda da dor diante de uma perspectiva de recuperação da aprendizagem, ilustrada por três processos interligados que facilitam a reabilitação, diante da reflexão crítica e ação reflexiva. Já a quarta contribuição foi designada diante da sua apreciação sobre o insucesso como uma “jornada de aprendizagem” (CARDON; McGRATH, 1999), onde identifica três fases características do processo de aprendizagem: custos do insucesso; reflexão crítica e; ação reflexiva.

2.5.1.1 Jornada de aprendizagem

O insucesso, para Cope (2011), é visto como um processo complexo, jamais um evento isolado, uma verdadeira jornada de aprendizagem, metáfora emprestada dos autores Cardon e McGrath (1999). Nessa jornada, a recuperação do insucesso está caracterizada por três fases inter-relacionadas no processo de aprendizagem (Figura 4):

- Primeira fase: um período para remover a dor psicológica do fracasso, similar ao que Shepherd (2003) chamou de “orientação de restauração”. Trata-se de uma reflexão sobre os numerosos custos do fracasso já descritos anteriormente (custos financeiros, sociais e psicológicos);
- Segunda fase: um período de reflexão crítica durante o qual o empreendedor se envolve em uma tentativa determinada e consciente de dar sentido ao insucesso. Shepherd (2003) chamou de “orientação de perda”. Buscar um aprendizado gerando um sentido de suas experiências (*sensemaking*), como respostas individuais ao fracasso e que podem trazer contribuições para o desenvolvimento de futuros negócios (SHEPHERD, 2003);
- Terceira fase: um período de ação reflexiva durante o qual o empreendedor tenta seguir em frente com o insucesso para buscar outras oportunidades. Os empreendedores se envolvem em uma profunda forma pessoal de reflexão, o que lhes permite analisar criticamente suas próprias percepções e suposições, assim como as

ações que podem ter impacto sobre a eficácia de seus negócios (COPE, 2003, 2005a, 2011).

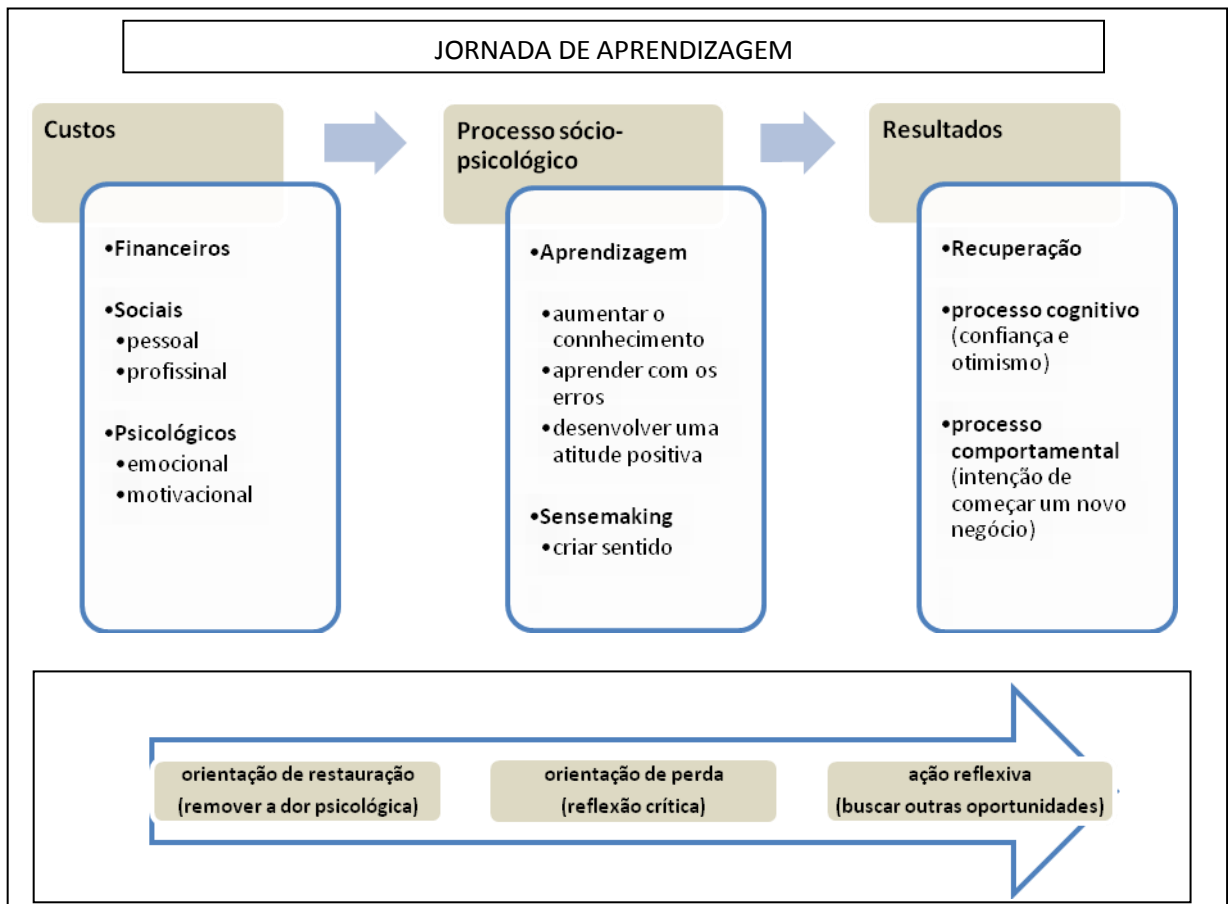


Figura 4 - Jornada de aprendizagem diante do insucesso

Fonte: adaptado como base em Ucbasaran et al. (2012) e Cope (2011).

Vimos que a jornada da aprendizagem diante da ação reflexiva permite que o empreendedor possa evoluir em seu aprendizado para buscar outras oportunidades. Nesse sentido, a seguir, será abordada a dimensão da aprendizagem do insucesso.

2.5.1.2 Dimensão da aprendizagem do insucesso

A partir do exposto, destacam-se as aprendizagens diante do insucesso e suas definições, segundo Cope (2011):

- a) **Aprender sobre si mesmo:** aprendizagem sobre forças, fraquezas, habilidades, atitudes, crenças e áreas de desenvolvimento. Esta dimensão foca a aprendizagem transformativa, ao reconhecer que esta é provocada por algum tipo de crise que ocorre na vida pessoal (MEZIRROW, 1991);
- b) **Aprender sobre o negócio e o insucesso:** aprendizagem sobre as forças e fraquezas do negócio, o que inclui razões para o insucesso. Esta dimensão foca a aprendizagem de *double-loop* (ARGYRIS; SCHÖN, 1978), ao reconhecer que o empreendedor desenvolve uma compreensão renovada ou uma redefinição dos processos e estratégias empregadas na organização;
- c) **Aprender sobre as redes e relacionamentos:** aprendizagem sobre a natureza e o gerenciamento de relações internas e externas ao empreendimento. Esta seria estimulada pelas duas anteriores (MEZIRROW, 1991; ARGYRIS; SCHÖN, 1978) e;
- d) **Aprender sobre a gestão do negócio:** aprendizagem sobre a execução e controle dos negócios, mais efetivamente em relação ao meio ambiente geral, “*generative learning*” (GIBB, 1997). Para Cope (2005a), esta aprendizagem resulta em duas abordagens: i) aprendizagem retrospectiva (adaptativa), onde os empreendedores desenvolvem o que poderia ser descrito como uma ‘reserva cognitiva’ de aprendizagem experiencial, que os tornam capazes de refletir e, posteriormente, utilizar o conhecimento em situações semelhantes. Para Minniti e Bygrave (2001) seriam os conhecimentos adquiridos em problemas do passado utilizados posteriormente para resolver questões similares incorporando-se nas expectativas e crenças adquiridas e; ii) aprendizagem prospectiva (proativa), “um processo de aprendizagem que capacita os empreendedores a se tornarem sensíveis aos potenciais incidentes críticos [...] em sintonia com os fatores e circunstâncias que podem se tornar críticos” (COPE 2005a, p. 387). Entretanto, segundo o autor, seria preciso reconhecer que o processo gerador de antecipar sua própria aprendizagem a novas situações e experiências podem não ser imediatos. Para Mezirow (1991), as formas mais desafiadoras de reflexão crítica exigem um “hiato”, no qual as pessoas são capazes de colocar as suas experiências em perspectiva.

Com vistas a maximizar o desenvolvimento do trabalho e melhor subsidiar a presente tese foi elaborado um quadro conceitual para esta pesquisa, com algumas definições conceituais.

2.6 QUADRO CONCEITUAL DA PESQUISA

O estudo ora proposto busca a aproximação dos temas aprendizagem empreendedora e insucesso empresarial de empreendedores de micro e pequenas empresas que tiveram insucesso e criaram um novo negócio.

Politis (2005), ao desenvolver o seu constructo sobre aprendizagem empreendedora, destaca a importância das valiosas experiências de carreira no processo empreendedor: experiência na criação de negócios; experiência em gestão e; experiência no setor específico para o conhecimento empreendedor. No entanto, torna-se necessário desenvolver um enfoque mais dinâmico na abordagem do processo de transformação da experiência em conhecimento empreendedor, que seria influenciado por fatores como: a) resultados de eventos anteriores, sucessos ou insucessos; b) lógica ou racionalidade dominante, racionalidade causal (*causation*) ou de efeito (*effectuation*) (SARASVATHY, 2001) e; c) orientação de carreira (BROUSSEAU et al, 1996): linear, especialista, espiral e transitório, conforme descrito anteriormente.

Diante do insucesso, Cope (2011) aborda a importância de uma jornada de aprendizagem caracterizada por três fases inter-relacionadas no processo de aprendizagem: reflexão sobre os custos do insucesso; reflexão crítica (*sensemaking*) e; ação reflexiva. Como resultado, o empreendedor desenvolve um aprendizado sobre si mesmo, sobre o negócio e o insucesso, sobre redes e relacionamentos e sobre a gestão do negócio, o que caracteriza a dimensão da aprendizagem do insucesso. Dessa forma, poderá seguir em frente para buscar novas oportunidades (Figura 5).

Nesse modelo conceitual de pesquisa destacam-se: a) a figura do empreendedor, o proprietário-dirigente de MPEs, com suas características empreendedoras e seu papel: empreendedor, gerencial e técnico funcional; b) o desempenho organizacional relacionado às MPEs, que para este estudo se desenvolve em um contexto de insucesso empresarial, com destaque para as fases da jornada de aprendizagem (COPE, 2005, 2011, UCBASARAN et al., 2012) e; c) o modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005).

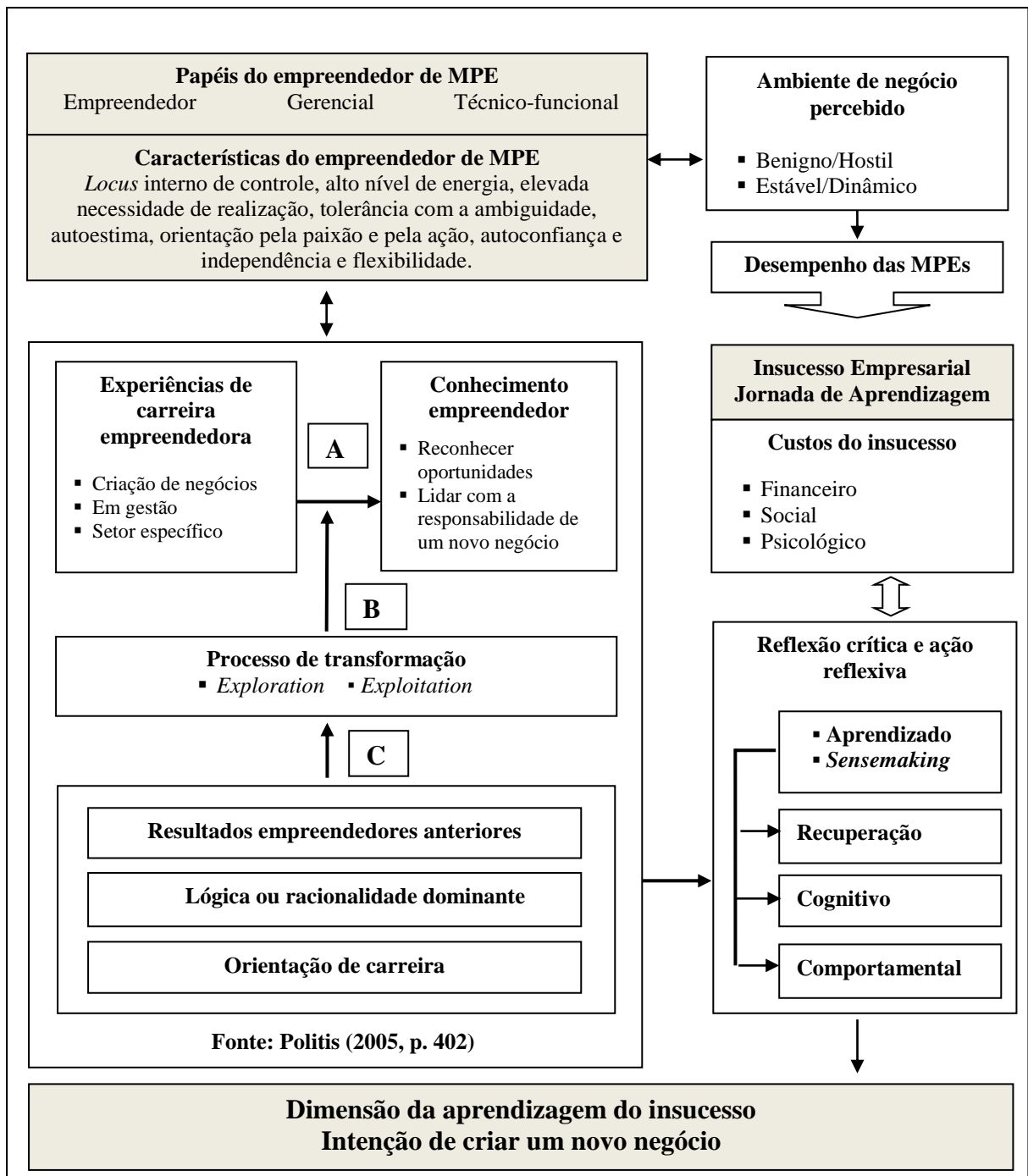


Figura 5 - Modelo conceitual de pesquisa

Fonte: desenvolvido com base em Politis (2005), Cope (2005a, 2011) e Ucbasaran et al (2012).

2.7 DEFINIÇÕES CONCEITUAIS

Por oportuno, faz-se necessário destacar as categorias analíticas conceituais que foram desenvolvidas para nortear a análise empírica desta pesquisa:

- **Empreendedor:** o proprietário-dirigente de micro e pequenas empresas que obteve insucesso, aprendeu com as circunstâncias e desenvolveu um novo negócio. Com o *locus* internalizado, se vê como autor do seu destino, sua vida e sua carreira. Aceita assumir riscos e a possibilidade de ter insucesso. Esse empreendedor sabe detectar oportunidades porque está sempre em alerta, ou seja, atento ao ambiente e na busca de novos conhecimentos.
- **Aprendizagem empreendedora:** um processo contínuo que facilita o desenvolvimento do conhecimento necessário para começar e administrar novos empreendimentos, advindos da experiência pessoal do empreendedor e utilizados para guiar a escolha de novas experiências (POLITIS, 2005; ZAMPIER, 2010).
- **Experiência de carreira empreendedora:** consiste a experiência prévia na criação de negócios, em gestão e também na atuação no setor específico em que se pretende investir. Essas experiências facilitam a aquisição de conhecimento, que podem ajudar o empreendedor a resolver problemas similares no futuro (POLITIS, 2005, 2008; ZAMPIER, 2010). Diante do insucesso, as experiências aprendidas possibilitam a criação de um novo negócio.
- **Conhecimento empreendedor:** o conjunto de conceitos e informações obtidos por meio das experiências vivenciadas pelos empreendedores, principalmente por conta do insucesso, capacitando-os a reconhecer, agir e explorar oportunidades empreendedoras, bem como a enfrentar os desafios relacionados à gestão do novo negócio. (POLITIS, 2005, 2008; COPE, 2011).
- **Dimensão da aprendizagem do insucesso:** o conjunto de categorias de um processo de aprendizagem a partir da jornada de aprendizagem diante do insucesso. É o aprender sobre si mesmo, sobre o negócio e o insucesso, sobre redes e relacionamentos e sobre a gestão do negócio (COPE, 2011).

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar o método de pesquisa utilizado para este estudo. A partir dos objetivos e da fundamentação teórica restou definida a metodologia a ser utilizada, na qual foram considerados determinados fatores que, para melhor compreensão, foram divididos em três seções.

A seção 3.1 apresenta a caracterização e delineamento da pesquisa quanto ao método. Na seção 3.2, que trata da coleta dos dados da pesquisa, destaca-se a seleção dos entrevistados e o procedimento adotado. Por sua vez, a seção 3.3, se refere ao tratamento e análise dos dados da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA QUANTO AO MÉTODO

Na visão de Rudio (2009, p. 9),

[...] ‘pesquisa’, no sentido mais amplo, é um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento. [...] Desta maneira, a pesquisa científica se distingue de outra modalidade qualquer de pesquisa pelo método, pelas técnicas, por estar voltada para a realidade empírica e pela forma de comunicar o conhecimento obtido.

A partir da leitura dos trabalhos relacionados ao tema e, tendo como base a questão de pesquisa: “Como a aprendizagem empreendedora contribui para a criação de um novo negócio diante da experiência de insucesso empresarial de empreendedores de micro e pequenas empresas?”, o presente estudo adota um desenho de pesquisa qualitativa com abordagem exploratória e em profundidade (MASON, 1996).

Para Maxwell (2005), a averiguação qualitativa deve ser adotada em consonância com os objetivos do estudo para ser utilizada como o instrumento que melhor responda a questão desta pesquisa. Segundo Richardson (1999, p. 79), “a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. Dessa forma,

[...] o enfoque qualitativo é selecionado quando buscamos compreender a perspectiva dos participantes (indivíduos, ou grupos pequenos de pessoas que serão

pesquisados) sobre os fenômenos que os rodeiam, aprofundar em suas experiências, pontos de vista, opiniões e significados, isto é, a forma como os participantes percebem subjetivamente a sua realidade (SAMPIERI; CALLADO; LÚCIO, 2013).

Segundo Cope (2011) existem poucos estudos com abordagem qualitativa sobre o tema aprendizagem empreendedora diante do insucesso. Além disso, casos de insucesso e de descontinuidade do negócio não são tão explorados, pois a investigação é delicada por caracterizar uma situação estressante (MINELLO, 2010), com uma relevante intensidade de carga emocional que pesa sobre os empreendedores (FLECK, 2009), atores sociais desta tese. Sendo assim, este estudo pode ser caracterizado como de cunho exploratório. Para Newman (1997) deve ser visto como a sondagem de um novo assunto, em que não existam conhecimentos anteriores ou que somente poucos pesquisadores tenham abordado esse conteúdo. Além disso, para Sampieri, Callado e Lúcio (2013), os estudos exploratórios buscam discutir e avançar no conhecimento, uma vez que ampliam trabalhos já existentes a partir de novas perspectivas.

Considerando que esta pesquisa tem como objeto central de interesse o indivíduo e seu processo de aprendizagem empreendedora diante do insucesso, tanto o nível quanto a unidade de análise foram individuais.

Ao buscar antecedentes, o ‘significado’ que as pessoas dão as coisas e à sua vida, o pesquisador sempre fará uma tentativa de capturar a ‘perspectiva’ dos participantes (LÜDKE; ANDRÉ, 1986), que para o presente estudo foram as percepções, expectativas e depoimentos dos empreendedores de micro e pequenas empresas que tiveram insucesso empresarial e criaram um novo negócio. Dessa forma, justifica-se uma orientação teórica sobre aprendizagem empreendedora numa abordagem construtivista, que sustenta que a “aprendizagem é um processo de construção de significados; é como as pessoas formam sentidos de suas experiências” (MERRIAM; CAFFARELLA, 1999, p. 261).

Referente ao delineamento da pesquisa, este se caracterizou pelo corte seccional com perspectiva longitudinal. Segundo Vieira (2006, p. 21):

[...] é uma pesquisa na qual a coleta de dados é feita em um determinado momento, mas resgata os dados e informações de outros períodos passados; o foco está no fenômeno e na forma como se caracteriza no momento da coleta, e os dados resgatados do passado são, normalmente, utilizados para explicar a configuração atual do fenômeno.

3.2 COLETA DOS DADOS DA PESQUISA

Por se tratar de estudo com abordagem qualitativa e exploratória, nos termos expostos, os dados coletados foram transformados em informação e conhecimento para fins de desenvolvimento da pesquisa.

3.2.1 Seleção dos entrevistados

Em estudos qualitativos “o tamanho da amostra não é importante do ponto de vista probabilístico, porque o interesse do pesquisador não é generalizar os resultados do estudo para uma população mais ampla” (SAMPIERI; CALADO; LUCIO, 2013, p. 403). “A finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas mas, ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão” (GASKELL, 2003, p. 68), que para este estudo foi a descrição e compreensão do processo de aprendizagem dos empreendedores de micro e pequenas que criaram novos negócios após o insucesso empresarial.

Ao se definir a amostra não houve a necessidade de serem adotados procedimentos sistemáticos de seleção, pois esta restou caracterizada como não probabilística, sendo certo que sua definição dependeu do julgamento do pesquisador e não do sorteio a partir do universo (DUARTE, 2012). Dessa forma, durante a maturação da pesquisa, dado a natureza “que o fenômeno em questão provoca e mobiliza sentimentos, emoções, medos, expectativas, vergonhas, isto é, questões carregadas de subjetividade” (MINELLO, 2010, p. 100-101) e, considerando que, de uma maneira geral, os empreendedores não demonstram interesse em se manifestar acerca das razões que os levaram ao encerramento do seu negócio (SHEPHERD; WIKLUND, 2006), a seleção se desenvolveu por conveniência. Segundo Duarte (2012), essa amostra é baseada na viabilidade, isto é, quando as fontes são selecionadas por proximidade ou disponibilidade. Nesse sentido, os entrevistados foram escolhidos pelo critério de disponibilidade, por serem empreendedores que vivenciaram uma situação de descontinuidade do seu negócio e a ela não sucumbiram (MINELLO, 2010).

Albuquerque e Escrivão Filho (2011, p. 2-3) revelam que “uma das dificuldades para realização de estudos sobre a mortalidade de empresas é a falta de um banco de dados que

organize as informações sobre o encerramento dos negócios com um detalhamento suficiente para pesquisas nessa área”. Shepherd e Wiklund (2006) relatam que um dos problemas seria a falta de fontes secundárias de dados sobre as empresas que fecharam, pois desaparecem das bases de dados e, se estes existem, há dificuldade de distinguir entre o insucesso e a saída do negócio. Buscar informações sobre encerramento de empresas torna-se uma tarefa muito difícil e complexa (MISUNAGA; MIYATAKE; FILIPPIN, 2012; MINELLO, 2010; MACHADO; ESPINHA, 2007; SHEPHERD; WIKLUND, 2006).

Neste estudo, a pesquisadora também encontrou dificuldade na busca por dados em instituições de apoio às atividades empresariais como, por exemplo, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o SEBRAE, sendo que tais órgãos possuem armazenadas apenas informações referentes ao empreendedorismo no Brasil e ao número de mortalidade das micro e pequenas empresas nacionais. Essa ausência de dados, em parte, também encontra respaldo no estudo de Minello (2010). Optou-se, então, por formar uma amostra em cadeias ou por rede, ao se utilizar a técnica metodológica *snowball* (bola de neve) pelas redes sociais naturais (amigos, parentes e conhecidos) (BALDIN; MUNHOZ, 2011).

Contatos se estabeleceram com vários empreendedores na área de estudo. Um deles manifestou interesse em participar da entrevista e esse foi o primeiro de uma série de oito participantes. Considerando que a finalidade das entrevistas seria a obtenção de informações relevantes sobre o contexto do estudo, por meio de indivíduos (empreendedores) que relataram suas experiências diante do insucesso, outros contatos se formalizaram por indicação desses empreendedores durante o desenvolvimento da pesquisa. No entanto, restaram estabelecidos alguns critérios para a escolha da amostra, com vistas a permitir replicar ou estender a teoria emergente (EISENHARDT, 1989).

Para este estudo, a amostra foi definida em função do estabelecimento dos seguintes critérios:

- a) Que o negócio do empreendedor a ser entrevistado se enquadrasse como micro e/ou pequena empresa. Leone (1991) destaca que é difícil definir as pequenas empresas, devido a uma de suas características, a heterogeneidade, dado que o segmento agrupa diversos tipos de organizações. Segundo a autora, “[...] os critérios que forem adotados (qualitativo ou quantitativo) tem que ajudar a classificar as empresas, segundo o seu porte, do melhor modo, para que os estratos resultantes possam ser mais bem analisados, tanto do ponto de vista econômico como do social e do político” (p. 59).

Este estudo se desenvolveu mediante a utilização de critérios de natureza quantitativa estabelecidos por diferentes instituições públicas e privadas, dentre as quais o SEBRAE, que tem sido referência no assunto. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) também adota tal critério, que classifica as empresas segundo o número de funcionários combinado com o setor de atuação (Tabela 1).

- b) Que o empreendedor atue na empresa como gestor ou dirigente;
- c) Que o empreendedor tenha tido insucesso empresarial e, após, criado um novo negócio.

Tabela 1 - Classificação das empresas segundo o número de funcionários

PORTE	SETORES	
	Comércio e Serviços	Indústria e Construção
Microempresa (ME)	até 09	até 19
Empresa de pequeno porte (EPP)	10 a 49	20 a 99

Fonte: adaptado de SEBRAE (2012)

3.2.2 Procedimentos para a coleta de dados

Para a coleta de dados, por se tratar este trabalho de pesquisa qualitativa e exploratória, optou-se por entrevistas em profundidade (MASON, 1996).

A entrevista como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa em administração permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos, atendendo principalmente a finalidades exploratórias abordando experiências dos atores inseridos no contexto (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELLOS, 2012). “São empregadas quando o problema de estudo não pode ser observado ou é muito difícil de observá-lo por ética ou complexidade [...]” (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2013, p. 426), no caso desta tese, sobre o insucesso do empreendedor.

“A entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência

subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer” (DUARTE, 2012, p. 62). Segundo Oliveira, Martins e Vasconcellos (2012, p. 3),

[...] são adequadas onde há pouco conhecimento sobre o fenômeno estudado ou onde as percepções detalhadas são necessárias a partir de pontos de vistas individuais, [...] também [...] apropriadas para explorar temas sensíveis, sobre os quais os participantes podem não querer falar em um ambiente de grupo.

Na formatação desta pesquisa, exploratória e em profundidade, foi utilizada uma “entrevista baseada em roteiro, [...] caracterizada pela preparação desse roteiro, por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista” (GODOI, C. K.; MATTOS, 2010, p. 304). Dessa forma, o entrevistador compartilha com o entrevistado o ritmo e a direção da entrevista. Para Flick (2004, p. 107), “o uso consistente de um guia da entrevista aumenta a comparabilidade dos dados, e sua estruturação é intensificada como resultado das questões do guia”.

O roteiro de questões-guia foi o “resultado não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno social que interessa, [...]” (TRIVIÑOS, 2011, p. 146).

Vinte e uma questões abertas compuseram o roteiro que foi dividido, a princípio, em três seções: a) Experiências de carreira profissional anteriores a descontinuidade dos negócios (insucesso empresarial); b) Período da descontinuidade: jornada de aprendizagem e; c) Conhecimento empreendedor e o novo negócio. Para fins de complementação dos dados da pesquisa, outra seção foi desenvolvida para coletar informações sociodemográficas relativas: a) ao empreendedor: sexo, faixa etária, estado civil, profissão dos pais e profissão do cônjuge e; b) as características dos negócios anteriores e dos novos: nome do negócio, setor de atuação na economia, ano da fundação e do término (negócios anteriores), atividade da empresa, número de empregados, sócios, ocupação e posição do empreendedor no negócio (Apêndice A).

A base para essas questões-guia se deu na revisão de literatura sobre aprendizagem empreendedora de Politis (2005) e Zampier (2010) e sobre insucesso empresarial (COPE, 2005a, 2011, UCBASARAN et al., 2012).

A medida que se desenvolvia a entrevista, em determinados momentos, a pesquisadora buscou maiores detalhes sobre as questões abordadas, com o intuito de obter respostas mais significativas.

Com a finalidade de estabelecer uma ética na pesquisa seguiu-se a seguinte recomendação (GLESNE, 1992; CRESWELL, 2010):

- a) Que a participação fosse voluntária. Nesse caso, ao agendar a entrevista em profundidade, a pesquisadora (entrevistador) optou por se adequar à conveniência do respondente (entrevistado) acerca do local, data e horário. Cinco empreendedores preferiram seu local de trabalho para serem entrevistados, sendo que uma das entrevistas se deu através do aplicativo *Skype*. Por sua vez, três se manifestaram no sentido de que a entrevista se realizasse fora do ambiente de trabalho. Nesta hipótese, o entrevistador sugeriu um local onde o entrevistado tivesse tranquilidade para se manifestar, sendo certo que a entrevista seria gravada. O ambiente sugerido foi uma das salas de estudo que estivesse disponível dentro da biblioteca da Universidade na qual a pesquisadora desenvolveu seus estudos, tendo à concordância de ambas as partes (entrevistador e entrevistado);
- b) Que os respondentes estivessem cientes de determinados aspectos da pesquisa que poderiam vir a afetar seu bem-estar. Assim, o entrevistador esclareceu ao entrevistado sobre a opção de continuar a participar ou não da entrevista em qualquer momento, ao longo do desenvolvimento do trabalho. Para tanto, foi solicitada a assinatura dos respondentes em um formulário de consentimento de participação no qual são apresentadas informações sucintas acerca do teor do estudo (Apêndice B).

O registro da entrevista se deu por um instrumento de coleta, a gravação. Segundo Duarte (2012, p. 76), “a gravação possibilita o registro literal e integral. Apesar de certa discussão, a experiência indica que não afeta o resultado e oferece maior segurança à fonte”.

Nesta pesquisa, as entrevistas tiveram a duração aproximada de uma a duas horas. Para Gaskell (2003, p. 82), “a entrevista individual ou de profundidade é uma conversação que dura normalmente entre uma hora e uma hora e meia”.

Ato contínuo, após a realização e gravação da entrevista, se procedeu a sua transcrição, para melhor aproveitamento do conteúdo, “pois o ambiente e as respostas estão mais vivos na memória e as inferências, contextualização e análise são imediatas” (DUARTE, 2012, p. 77). A transcrição foi realizada por pessoal de apoio e de iniciação científica.

Em seguida, a pesquisadora escutou e conferiu minuciosamente a transcrição das entrevistas gravadas, a fim de se certificar da veracidade dos dados, bem como providenciar eventuais ajustes necessários para, então, proceder à análise.

O período das entrevistas se formalizou entre maio de 2013 e outubro de 2014.

3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

O tratamento e a análise dos dados da pesquisa foram desenvolvidos através da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011, p. 48):

Atualmente e, de um modo geral, designa-se sob o termo de análise de conteúdo: um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A análise de conteúdo pode ser classificada como: análise categorial, análise de avaliação, análise da enunciação, análise proposicional do discurso, análise da expressão, análise das relações (BARDIN, 2011). Na presente pesquisa foi utilizada a análise categorial mista, tendo como unidade de registro (análise) o Tema. A análise categorial cronologicamente é a mais antiga. Na prática, é a mais utilizada. “Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (BARDIN, 2011, p. 201). A investigação do Tema consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação cuja presença, ou frequência de aparição, pode significar algo para o objetivo analítico escolhido (BARDIN, 2011).

Ao se utilizar a análise categorial mista as categorias foram definidas, *a priori*, com base na literatura adotada. Contudo, todos os elementos presentes nos dados coletados foram considerados, que vieram a integrar as categorias mais específicas (VERGARA, 2005).

Três etapas básicas compreendem a análise de conteúdo: a) pré-análise, refere-se a seleção do material e a definição dos procedimentos a serem seguidos (organização); b) descrição analítica, estudo aprofundado do material, orientado pelas questões de pesquisa e referencial teórico (exploração do material) e a escolha das unidades de análise que irão definir as categorias e; c) tratamento dos dados e interpretação inferencial, com os quadros de referências, os conteúdos são revelados em função dos propósitos do estudo (resultados da investigação) (VERGARA, 2005; MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Neste trabalho, optou-se por adotar uma estratégia mais onerosa de tempo, com uma leitura mais cuidadosa e repetitiva dos dados da entrevista de cada um dos empreendedores, visto que a pesquisadora preferiu não utilizar *software* para a análise textual.

A justificativa se dá pela importância e riqueza dos dados obtidos, por se tratar de entrevista em profundidade. Diante de assunto tão delicado, como o insucesso empresarial, relatado pelos próprios empreendedores, é importante não perder o contato com a realidade dos dados e dos sujeitos, atores desse processo.

Por oportuno, importante registrar que, neste estudo, os depoimentos prestados pelos empreendedores foram inseridos no corpo do trabalho na exata forma em que se deram suas declarações. Foram transcritas as palavras, os termos, as gírias e as colocações propriamente ditas pelos entrevistados.

Diante disso, com o intuito de tornar o resultado da pesquisa mais confiável e, para que se possa estabelecer um contexto entre o constructo teórico, o método e os resultados (VIEIRA, 2006), os seguintes passos foram seguidos para a análise e interpretação dos dados:

- 1- Transcrição das entrevistas de cada um dos empreendedores;
- 2- Leitura inicial para se obter uma noção geral das informações, as histórias de cada um dos empreendedores;
- 3- Leitura buscando organizar as categorias definidas previamente. Montagem de novo arquivo de acordo com a nova categorização;
- 4- Descrição dos entrevistados, com a criação de codificações para cada um deles (E1, E2, E3 etc). Análise dos temas ou categorias. Conexão entre os temas de acordo com os objetivos e com base na literatura adotada: i) experiências de carreira anteriores a descontinuidade (insucesso empresarial); ii) período da descontinuidade - jornada de aprendizagem e; iii) conhecimento empreendedor e o novo negócio;
- 5- Junção das declarações dos entrevistados com base nos temas ou categorias que foram descritos *a priori*, para então se proceder à análise tendo como base a literatura adotada;
- 6- Leitura das declarações sobre cada elemento dentro das categorias, agora reunidas, para compreensão da realidade apontada pelos entrevistados e posterior organização para redação do capítulo de análise dos resultados;
- 7- Redação do capítulo de análise usando os trechos das declarações dos empreendedores tendo como alicerce a narrativa, “que são ricas em colocações indexadas [...]: i) porque elas se referem a experiência pessoal, e ii) tendem a ser detalhadas com um

enfoque nos acontecimentos e ações” (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2003, p. 92) e, por fim;

- 8- Interpretação dos dados com o estabelecimento de relações entre eles (similaridades e discordâncias entre os oito empreendedores estudados) e a discussão em torno das evidências geradas na trajetória da vida do entrevistado e de sua aprendizagem empreendedora diante do insucesso empresarial.

A seguir destacam-se as categorias analíticas operacionais que serviram de base para a análise da pesquisa (Quadro 6).

EXPERIÊNCIAS DE CARREIRA ANTERIORES ATÉ A DESCONTINUIDADE DO NEGÓCIO (INSUCESSO EMPRESARIAL)		
Categorias analíticas		Elementos de análise
Criação de negócios anteriores	Influência da família	Família com negócios; apoio familiar; participação da família no negócio do empreendedor.
	Experiência de carreira	Experiência profissional; experiência na criação de negócios; experiência em gestão; experiência no setor específico.
PERÍODO DA DESCONTINUIDADE DOS NEGÓCIOS: JORNADA DE APRENDIZAGEM		
Categorias analíticas		Elementos de análise
Jornada de aprendizagem		Reflexão sobre os custos do insucesso; reflexão crítica; ação reflexiva
Dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial		Aprender sobre si mesmo; sobre o negócio e o insucesso; sobre redes e relacionamentos; sobre gestão do negócio
CONHECIMENTO EMPREENDEDOR E O NOVO NEGÓCIO		
Categorias analíticas		Elementos de análise
Processo de transformação da experiência de carreira em conhecimento empreendedor		<i>Exploration e Exploitation</i>
Fatores que influenciam no processo de transformação		Resultados de eventos anteriores: sucesso e/ou insucesso
		Lógica ou racionalidade dominante: <i>causation, effectuation</i>
		Orientação de carreira: linear; especialista, espiral, transitório.

Quadro 6 - Categorias e elementos de análise da pesquisa

Fonte: adaptado de Politis (2005); Cope (2011).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a análise individual e conjunta dos entrevistados (empreendedores) decorrente da realização de entrevistas em profundidade, tendo como base a literatura apresentada e os objetivos específicos estabelecidos.

Com a finalidade de facilitar a análise dos resultados, o presente capítulo foi dividido da seguinte forma:

Na seção 4.1, referente a caracterização dos empreendedores e dos negócios, destaca-se o perfil dos entrevistados, dos negócios anteriores e dos novos negócios.

Já a seção 4.2 traduz a análise individual dos empreendedores entrevistados, onde os dados foram segmentados em três categorias gerais: a) Experiências de carreira empreendedora até a descontinuidade dos negócios (insucesso empresarial); b) Período de descontinuidade do negócio: jornada de aprendizagem diante do insucesso empresarial e; c) Conhecimento empreendedor e o novo negócio: dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial e o processo de transformação das experiências de carreira empreendedora em conhecimento.

Por sua vez, a seção 4.3 tem por objetivo analisar de forma conjunta os perfis dos empreendedores e suas aprendizagens diante do insucesso, através da verificação das experiências das carreiras empreendedoras, de suas jornadas de aprendizagem, das dimensões da aprendizagem e, finalmente, o processo de transformação de experiência empreendedora em conhecimento empreendedor.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREENDEDORES E DOS NEGÓCIOS

Na presente seção foram analisados os perfis dos empreendedores entrevistados, o perfil dos negócios anteriores até a descontinuidade e, em seguida, o perfil dos novos negócios (Apêndice A).

4.1.1 Perfil dos empreendedores entrevistados

A seguir, apresentam-se informações relevantes acerca do perfil dos oito empreendedores que participaram da pesquisa de campo e que se encontram sintetizadas no Quadro 7:

- a) Dos oito entrevistados, sete são do sexo masculino: quatro casados, dois solteiros e um em união estável. A empreendedora do sexo feminino é divorciada;
- b) Ao tempo em que criaram o seu primeiro negócio, os oito empreendedores estavam compreendidos na faixa etária entre 20 e 40 anos, sendo quatro deles entre 31 e 35 anos (E1, E2, E3 e E5). Segundo Hisrich e Peters (2004), a maior parte dos empreendedores inicia a sua carreira próximo a essa faixa etária (22-45 anos), o que evidencia a existência de uma certa experiência, assim como uma facilidade de criar e administrar um novo negócio. Para o SEBRAE-SP (2008), a idade média foi de 39 anos. Esses dois estudos confirmam a tendência apresentada pelos empreendedores entrevistados;
- c) Atualmente, os oito empreendedores estão compreendidos na faixa etária entre 41 e 60 anos, sendo que, quatro deles entre 41 e 45 anos (E1, E6, E7 e E8). Esse dado é importante, pois demonstra que todos têm experiência profissional em suas áreas de conhecimento e na gestão de suas empresas, uma vez que tiveram experiências em empreitadas anteriores, o que confirma a influência do histórico de carreira profissional na decisão de lançar novos negócios (SCHERMERHORN, 2007);
- d) Apesar dos empreendedores apresentarem tempos de experiência diferentes entre os negócios estudados possuem, em sua totalidade, uma educação formal elevada, visto que:
 - Todos os entrevistados, hoje, são graduados: quatro em de Administração de Empresas (E2, E3, E6 e E7); dois em Farmácia, com especialização em alimentos (E1 e E4); um em Biologia (E8) e; um Tecnólogo em Processos Gerenciais (E5);
 - Além da graduação, E1, E6 e E8 têm pós-graduação *stricto sensu* (mestrado em Administração de Empresas, mestrado em Educação e pós-doutorado em Biologia) e; E1 e E7 têm pós-graduação *lato sensu* (especialização em

Administração Industrial, especialização em Sistema de Informação, MBA em Marketing e MBA em Gestão de Pessoas);

- Dos três empreendedores que não possuem pós-graduação, dois (E2 e E3) realizaram cursos de curta duração em suas áreas de gestão (Gestão de Pessoas e Gestão de Projetos), enquanto um deles (E5) participou de curso de formação empreendedora e está concluindo graduação em Administração de Empresas. A educação formal é importante para o desenvolvimento do empreendedor, pois desempenha um grande papel ao auxiliar os empreendedores a lidar com problemas que enfrentam diante de seus negócios (HISRICH; PETERS, 2004). Estudos do SEBRAE-SP (2008) vêm confirmar essa importância e nos informam que “a participação dos empreendedores com nível superior ou mais cresce quase que continuamente no período [...]” (p.27);

e) Quanto a influência dos membros da família e de parentes com negócio próprio, diante dos relatos dos empreendedores, verifica-se que, no curso do desenvolvimento de suas experiências de carreira, as realidades da infância e o ambiente familiar foram importantes (SCHERMERHORN, 2007), pois tiveram pais e mães que os encorajaram a ter responsabilidade, iniciativa e independência. Segundo Hirisch, Peters e Shepherd (2014) ter um modelo de conduta na família é importante, uma vez que apresentam maiores chances de se tornarem empreendedores, circunstância que é corroborada por diversos autores (FILION, 1999a.; TEIXEIRA et al., 2011; MACHADO et al., 2003; BOHNENBERGER; SCHMIDT; FREITAS, 2007), onde os pais também oferecem apoio como mentor durante e depois do lançamento do negócio.

- Os pais dos entrevistados apresentaram as mais variadas profissões, no entanto, três deles tem ou tiveram pais empreendedores (E3, E4 e E6);
- Sete empreendedores registraram ter tios, avós, irmãos e/ou primos com negócio próprio (E1, E2, E4, E5, E6, E7 e E8).
- Os cônjuges também apresentaram as mais variadas profissões, sendo que dois deles possuem negócios, ou seja, também são empreendedores.

Empreendedor	Sexo	Faixa etária (primeiro negócio)	Faixa etária (novo negócio)	Estado civil	Escolaridade / cursos 1) Negócios anteriores ao insucesso empresarial 2) Novos negócios	Profissão cônjuge	Profissão dos pais (pai/mãe)
E1	M	31-35	41-45	Casado	1) Farmaceutico c/ espec. em alimentos, Pós-graduado em Adm. Industrial, MBA em Marketing; 2) Mestre em Administração	Farmacêutica, empreendedora	•Gerente de farmácia •Do lar
E2	M	31-35	46-50	Casado	1) Professor de Inglês, Graduado em Administração; 2) Cursos de formação empreendedora	Professora de Inglês	•Contador •Empresário
E3	F	31-35	56-60	Divorciada	1) Analista de crédito, Secretária executiva, Técnica de contabilidade; 2) Graduada em Administração, Cursos curta duração: gestão de pessoas, de projetos	Advogado	•Militar e empreendedor •Costureira
E4	M	25-30	46-50	União estável	1) Farmaceutico c/espec. em alimentos, Analista microbiológico, Militar (saúde)	Gerente de projetos	•Advogado •Do lar
E5	M	31-35	51-55	Casado	1) Técnico em eletrônica, Graduado Tecnólogo em Processos Gerenciais; 2) Graduando em Administração	Professora ensino fundamental	•Auxiliar de almoxarifado •Do lar
E6	M	20-24	41-45	Casado	1) Graduado em Administração; 2) Mestre em Educação, Professor universitário	Empreendedora	•Químico têxtil •Tradutora juramentada
E7	M	25-30	41-45	Solteiro	1) Graduado em Computação; 2) Graduado em Administração, MBA em Gestão de Pessoas, Pós-graduado em Sistema de Informação	-----	•Empresário •Pedagoga
E8	M	36-40	41-45	Solteiro	1) Auxiliar de contabilidade, Licenciatura e Bacharelado em Ciências Biológicas, Mestre e Doutor em Biologia; 2) Pós-doutorado em Biologia	-----	•Aposentado •Do lar

Quadro 7 - Perfil dos empreendedores entrevistados

Fonte: pesquisa dos dados.

4.1.2 Perfil dos negócios anteriores até a descontinuidade

Por oportuno, faz-se necessário apresentar o perfil dos negócios anteriores a descontinuidade dos oito empreendedores que participaram da pesquisa de campo que se encontram sintetizadas no Quadro 8:

- a) Com relação aos empreendedores: três concentraram seus negócios em São Paulo (E1, E4 e E6), três no Rio de Janeiro (E2, E3 e E5), um no Mato Grosso do Sul (E8) e outro no Paraná (E7);
- b) Quanto ao porte do negócio: cinco empreendedores tiveram negócios que se enquadravam como microempresas (até 09 funcionários), sendo que dois desses negócios estão inseridos no setor de serviços (E6 e E8), dois nos setores de comércio e serviços (E5 e E7) e um nos setores de indústria, comércio e serviços (E3). Os negócios dos demais empreendedores (E1, E2 e E4) se enquadravam como pequenas empresas (10 a 49 funcionários), sendo todos os três no setor de serviços. Para a classificação foi utilizado o critério definido pelo SEBRAE (2012), nos termos já esclarecidos nesta tese;
- c) Quanto à ocupação e posição dos empreendedores em relação aos seus negócios: sete empreendedores atuavam diretamente na gestão (E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7). Já um único empreendedor (E8) declarou ser sócio investidor pois, embora proprietário, não atuava na gestão de sua empresa;
- d) Quanto a existência de sócios: do total de oito empreendedores, seis formaram sociedade em seus negócios (E1, E3, E4, E5, E6 e E8), enquanto dois exerciam suas atividades de forma individual (E2 e E7).
- e) Quanto às atividades do negócio: E1, E3 e E4 tiveram seus negócios na área de alimentação (restaurante, *fast food* e loja de conveniência), sendo que E3 também teve negócios no setor industrial (confecção de roupas) e na área de serviços de beleza; E2, na área de educação (curso de idiomas); E5, na área de eletrônica (venda e manutenção de equipamentos); E6, na área de consultoria e comércio exterior; E7, na área de computação (serviços e equipamentos de informática) e; E8, na área de turismo (transporte de passageiros);

	Negócios anteriores	Atividades do negócio/número de empregados	Ocupação e posição do empreendedor	Sector da Economia	
EMPREENDEDORES	E1	Restaurante Goga (SP) (2005-2009)	Restaurante, bar e eventos Empregados: 25	Sócio operador (5 sócios)	Serviços
	E2	Albis Course Idiomas (RJ) •Campo Grande (RJ) (2005-2007) •Centro da cidade (RJ) (2006-2006) •Seropédica (RJ) (2006-2007)	Curso de idiomas Empregados: 22	Professor e proprietário (nenhum sócio)	Serviços
	E3	1-Pacotão Confecção (RJ) (1987- 1989) 2-Salão de Cabeleireiro Hanna Coiffeur (RJ) (1990-2008) 3- Lojas de conveniência (RJ) (2002-2008) 4- Bar da piscina (RJ) (2002-2008)	1- Confecção de roupas Empregados: 15 2- Serviços de beleza Empregados: 5 3- Comércio de alimentos Empregados: 2 4- Alimentação (bar) Empregados: 9	Administrador (2 sócios)	Comércio e Serviços
	E4	1-Subway Jardim Sul (SP) (1996-1997) 2-Sushimar Jardim Sul (SP) (1997-2007) 3-Goga (SP) (2006-2009)	1- Alimentação (fast food) Empregados: 15 2- Alimentação (fast food) Empregados: 15 3- Alimentação (restaurante) Empregados: 25	Gestor operacional (2 sócios)	Serviços
	E5	1- Starpoint Serv. Téc. Ltda. (RJ) (1993-1994) 2-JR Mega Lux Ilum. Ltda. (RJ) (1994-1996)	1- Manutenção de equipamentos Empregados: 2 2- Comércio de iluminação Empregados: 3	1-Diretor comercial (1 sócio) 2-Diretor executivo (1 sócio)	Comércio e Serviços
	E6	1-Mercor Consultoria e Comércio exterior (SP) (1987- 1992) 2-SBB Comércio de ferraduras Ltda. (SP) (1992-2004)	1- Consultoria e comércio exterior Empregados: 7 2- Importação e distribuição de produtos Empregados: 3	1-Gestor financeiro (3 sócios) 2-Administrador (1 sócio)	Serviços
	E7	Archimedes Computação (PR) (2003-2004)	Comercio de informática Empregados: 3	Proprietário/ Gerente (3 sócios)	Serviços
	E8	ARS Transporte Ltda. Bonito World Tour (MS) (2011-2014)	Serviços de transporte Empregados: 1	Professor e sócio proprietário (3 sócios)	Serviços

Quadro 8 - Perfil dos negócios anteriores até a descontinuidade

Fonte: pesquisa dos dados

4.1.3 Perfil dos novos negócios

Concernente ao perfil dos negócios atuais dos oito empreendedores que participaram da pesquisa de campo e que se encontram sintetizadas no Quadro 9:

- a) Com relação aos empreendedores: quatro concentram seus negócios em São Paulo (E1, E4, E6 e E8), três no Rio de Janeiro (E1, E2 e E3) e um no Paraná (E7);
- b) Quanto ao porte do negócio: três empreendedores têm negócios que se enquadram como microempresas (com variação de 02 a 09 funcionários), sendo dois no setor de serviços (E6 e E8) e um nos setores de comércio e serviços (E5). Os demais negócios se enquadram como pequenas empresas (com variação de 12 a 25 funcionários), sendo todos no setor de serviços (E1, E2, E3, E4 e E7). Essa classificação se baseia nos critérios estabelecidos pelo SEBRAE (2012);
- c) Quanto à ocupação e posição dos empreendedores em relação aos seus negócios: seis empreendedores atuam diretamente na gestão dos seus negócios (E2, E3, E4, E5, E6 e E7). Os outros dois são sócios investidores e atuam parcialmente em seus negócios (E1 e E8);
- d) Quanto a existência de sócios: do total de oito empreendedores, apenas um não tem negócios em sociedade (E2).
- e) Quanto às atividades do negócio: E1 e E4 têm seus negócios na área de alimentação; E2, na área de educação (curso de idiomas); E3, na área de serviços de beleza e de comunicação (treinamentos e *workshops*); E5 e E7, na área de tecnologia de informação; E6, na área de representação comercial e; E8, na área de entretenimento (casa noturna);

		Novos negócios (após a descontinuidade)	Atividades do negócio/número de empregados	Ocupação e posição do empreendedor	Setor da Economia
EMPREENDEDORES	E1	Restaurante Floriano (SP) •Itaim e <i>Shopping</i> Paulista (2007 - atual)	Restaurante e eventos Empregados: 45	Sócio investidor (6 sócios)	Serviços
	E2	Talla Albis ME (RJ) •Seropédica (2007 - atual) •Campo Grande (2013 - atual)	Curso de idiomas Empregados: 12	Professor e administrador (nenhum sócio)	Serviço
	E3	1-Cabeleireiro Hanna Coiffeur (RJ) (2012 - atual) 2-Emp.Comunicação Fenix (RJ) (2007 - atual)	1- Serviços de beleza Empregados: 15 2- Treinamentos Empregados: 8	Administrador / dirigente (2 sócios)	Serviços
	E4	1-Gendai (SP) •Jardim Sul (2007- atual) •Plaza Sul (2009 - atual) •Mooca (2011 - atual) 2- Seletti Jardim Sul (SP) (2012 - atual) 3- Pátio da Luz (SP) (2003 - atual)	1- Alimentação (<i>fast food</i>) Empregados: 20 2- Alimentação (<i>fast food</i>) Empregados: 15 3- Alimentação (restaurante) Empregados: 25	Gestor (3 sócios)	Serviços
	E5	Wireless & Cia (RJ) (2004 - atual)	Comércio de TI Empregados: 4	Diretor executivo (1 sócio)	Comércio Serviços
	E6	Promopack (SP) (2006 - atual)	Representação comercial Empregados: não possui	Vendedor e sócio gerente (3 sócios)	Serviços
	E7	1-Mucke Brasil (PR) (2007 - 2010) 2- Komeia Interativa (2008 - atual) 3- Pagkon Soluções (2010 - atual) 4-Shopping do Povo (2011 - atual) 5-Perfil MMN (2012 - atual)	1- Comércio de informática; 2- Serviços de TI; 3- Serviços de TI; 4- Site de compras; 5- Consultoria em marketing Empregados: 12	Sócio proprietário e diretor executivo (3 sócios)	Comércio e Serviços
	E8	AJR Bar e Lanchonete Ltda. Purgatorium 90 (SP) (2012 - atual)	Entretenimento Empregados: 5	Professor e sócio proprietário (3 sócios)	Serviços

Quadro 9 - Perfil dos novos negócios

Fonte: pesquisa dos dados

4.2 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS EMPREENDEDORES ENTREVISTADOS

Nesta seção será apresentada a análise individual de cada um dos entrevistados (empreendedores), decorrente da realização de entrevistas em profundidade, de acordo com o roteiro-guia (Apêndice A), tendo como base a literatura apresentada e os objetivos específicos estabelecidos.

Conforme exposto na justificativa desta tese (seção 1.1), buscou-se a integração entre o modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) e o processo da jornada de aprendizagem de Cope (2011), o que possibilitou a elaboração de um modelo prático (Figura 6), com a finalidade de demonstrar a evolução do conhecimento dos empreendedores advindo do insucesso empresarial por eles vivenciado que, por sua vez, contribuiu para o desenvolvimento de novos negócios.

Nesse contexto, a integração ilustrada pela Figura 6 veio a orientar e subsidiar a verificação dessa evolução para os empreendedores que participaram da pesquisa. Foram estabelecidas três categorias gerais acerca do desenvolvimento das experiências do empreendedor diante do insucesso, que serão analisadas de forma pontual e individual para cada entrevistado, conforme se destaca:

a) Experiências de carreira empreendedora até a descontinuidade dos negócios (insucesso empresarial)

Descreve-se o desenvolvimento da carreira profissional do empreendedor e sua experiência na criação de negócios, em gestão e no setor específico (POLITIS, 2005). Paralelamente, apresenta-se a intenção do empreendedor na criação do primeiro negócio, assim como a influência da família, amigos e de suas características relacionadas ao empreendedorismo (HISRICHE; PETERS, 2004; FILION, 1999). Na oportunidade, serão destacadas, ainda, as eventuais dificuldades, experiências e o aprendizado advindo da primeira empreitada.

A categoria está relacionada ao objetivo específico 1: Descrever as experiências da carreira empreendedora até a descontinuidade dos negócios (insucesso empresarial) de empreendedores de micro e pequenas empresas;

b) Período de descontinuidade do negócio: jornada de aprendizagem diante do insucesso empresarial

Apresentam-se as três fases inter-relacionadas diante de uma jornada de aprendizagem: reflexão sobre os custos do insucesso; reflexão crítica e; ação reflexiva (COPE, 2011).

A categoria está relacionada ao objetivo específico 2: Identificar a jornada de aprendizagem em contexto de insucesso empresarial dos empreendedores estudados;

c) Conhecimento empreendedor e o novo negócio: dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial e o processo de transformação das experiências de carreira empreendedora em conhecimento.

Descreve-se a dimensão da aprendizagem do insucesso dos empreendedores: aprender sobre si mesmo; aprender sobre o negócio e o insucesso; aprender sobre as redes e relacionamentos e; aprender sobre a gestão do negócio (COPE, 2005, 2011). Busca-se o entendimento do processo de transformação da experiência de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor (POLITIS, 2005). Apresentam-se os fatores que influenciaram o modo do empreendedor fazer a transformação, com destaque para: os resultados de eventos empreendedores anteriores (sucesso e insucesso); a racionalidade dominante (causal e de efeito) e; a orientação de carreira do empreendedor (linear, especialista, espiral e transitório).

A categoria está relacionada ao objetivo específico 3: Analisar a dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial abordando a transformação da experiência de carreira em conhecimento empreendedor.

Registre-se que a análise será desenvolvida de forma prática e direta, a partir da avaliação dos dados e informações advindas do teor das declarações prestadas pelos entrevistados, de acordo com o embasamento teórico delineado no Capítulo 2 desta tese.

Foram realizadas oito entrevistas, que foram gravadas e transcritas, uma para cada empreendedor que se dispôs a participar desta pesquisa. Com base no teor dos relatos e, dada a natureza deste estudo, que apresenta uma atividade reflexiva, optou-se por seguir a orientação de Tesch (apud GODOY, 2010, p.137)⁴, onde “os dados foram segmentados, isto

⁴ TESCH, R. **Qualitative Research**: analysis types and software tools. London: The Falmer Press, 1990.

é, divididos em unidades relevantes e com sentido próprio mantendo, no entanto, a conexão com o todo”.

Para a análise da entrevista ordenou-se o texto transcrito, ao considerar as categorias analíticas diante dos dados apresentados. Foram utilizados os trechos das declarações propriamente ditas pelos empreendedores, tendo como alicerce a narrativa, com destaque para os principais aspectos com base na literatura adotada e, ainda, os eventos ocorridos durante o desenvolvimento dos seus negócios.

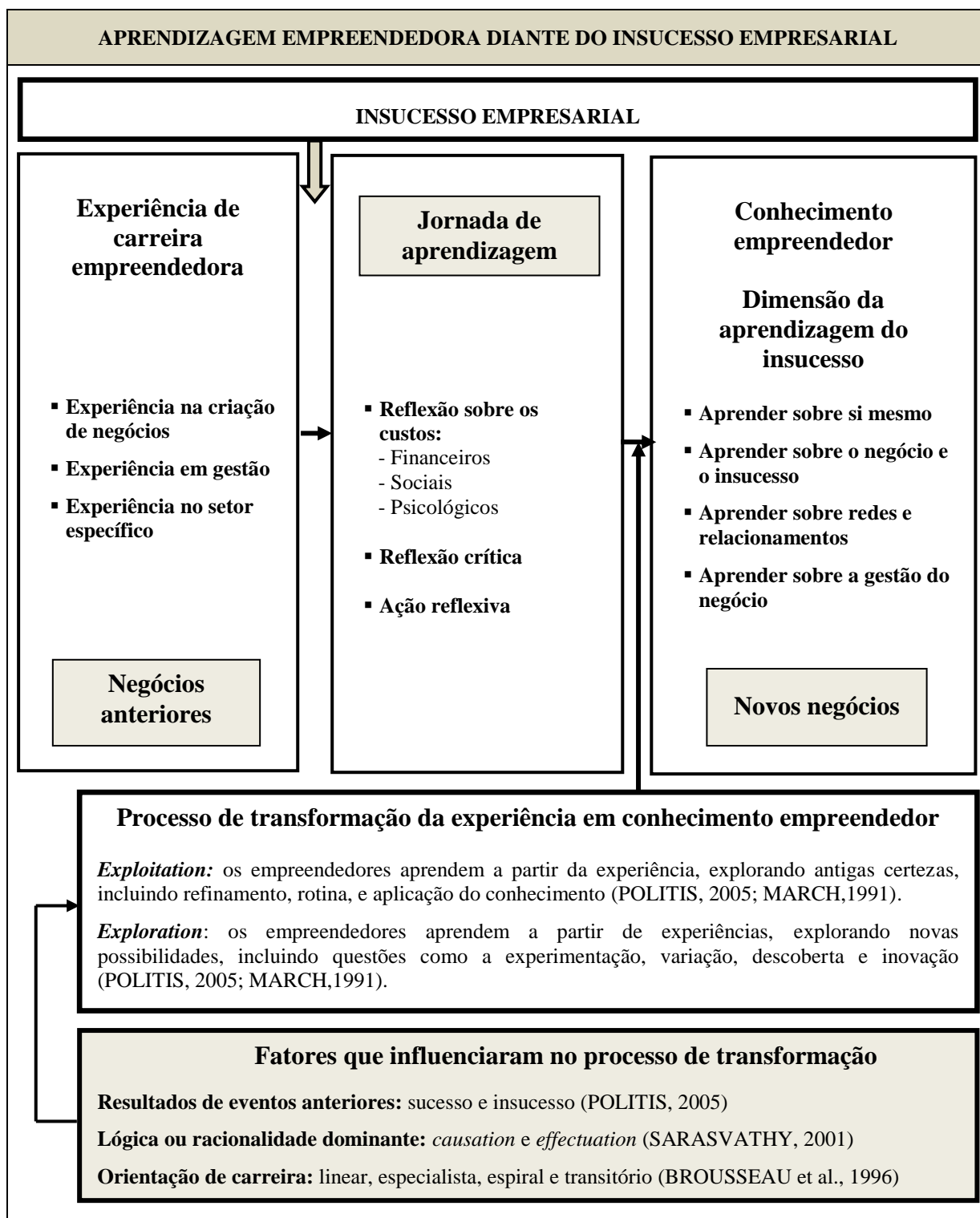


Figura 6 - Integração entre o modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) e o processo da jornada de aprendizagem de Cope (2011)

Fonte: adaptado de Politis (2005) e Cope (2011).

4.2.1 Empreendedor E1

Sou paulista, nasci na cidade de São Paulo. Sou “rato de cidade grande”, vamos dizer assim, sou nascido e criado em cidade grande, nunca morei fora. Fui criado num bairro de São Paulo que se chama Itaim, um bairro de classe média, [...] hoje acho que é classe média alta. Meu avô era português, veio pro Brasil com 17/18 anos. Fez a vida dele aqui, [...] trabalhou com carga. Ele era motorista, primeiro de caminhão depois taxista, se aposentou como taxista e comprou esse terreno no Itaim na década de 30 ainda, e isso foi muito bom pra nossa família. Quando ele comprou o terreno, o Itaim era uma passagem de boiada, [...] tinha chácaras e usinas de areia, extração de areia do Rio Pinheiros. Isso passou 50 anos e Itaim ficou um bairro muito valorizado. Estudei num colégio particular, [...] o colégio era de freiras, [...] e como a gente morava perto, meu pai conseguiu bolsa, então estudei a vida inteira nesse colégio. [...] o último ano eu fiz no colégio Objetivo, para me preparar para o vestibular que eu prestei em 1986 e comecei, em 1987, na Faculdade de Farmácia, na USP [...].

4.2.1.1 Experiências de carreira empreendedora até a descontinuidade dos negócios (insucesso empresarial)

O empreendedor se graduou na Faculdade de Farmácia da Universidade de São Paulo (USP), e optou pela especialização em alimentos, de 1987 a 1992. Durante a sua permanência na Faculdade, em 1989, participou de iniciação científica, pesquisa pura e aplicada em bioquímica. Segundo declarou, “[...] não achei que fosse a minha praia, por ironia do destino, hoje eu sou professor, mas eu não gostei, eu era muito imaturo, para falar a verdade, eu fui fazer estágio porque todo mundo fazia e eu queria ter alguma coisa na faculdade. Mas não estava preparado para isso.”

Antes de concluir a faculdade, o empreendedor passou por estágios, o primeiro deles foi como fiscal de restaurante. Disse o empreendedor:

Um professor montou uma consultoria para restaurante. [...] e precisava de alguém para elaborar as transparências, os treinamentos. Como eu era farmacêutico com especialização em alimentos, acabei ficando quase um ano com ele, [...] ganhava um trocado e almoçava e jantava em bons restaurantes, **mas foi interessante pra conhecer os restaurantes, talvez nessa época tenha me despertado o interesse de ter o restaurante** (grifo nosso).

Em 1992, seu último ano na faculdade, participou de um estágio obrigatório, de natureza curricular, numa microempresa, a Microbiotécnica. Disse o empreendedor: “Fiquei no setor de microbiologia um mês, dois meses, logo na sequência fui chamado pela Kibon, aí

eu fiz estágio por um ano no setor de qualidade”. Dando continuidade em sua carreira profissional foi efetivado no emprego, no departamento de qualidade e, antes de criar o seu primeiro negócio, passou por mais duas empresas: Unilever e Companhia Brasileira de Cartuchos (CBC). Durante esta fase teve a oportunidade de desenvolver cada vez mais sua qualificação profissional, pois sempre procurou evoluir, chegando ao cargo executivo de gerente de negócios, o que provavelmente fortaleceu a sua intenção de começar um negócio próprio na área de alimentação, como nos mostra a passagem a seguir dita pelo empreendedor:

Fiquei mais dois anos na Kibon (1993-1995). [...] comecei a procurar uma oportunidade na área de desenvolvimento de produtos. Isto não aconteceu, quando então tive a chance de ir para Unilever, em desenvolvimento de produtos de higiene e limpeza para a indústria de alimentos, que era um sonho meu na época (1995-2000). Eu comecei no desenvolvimento, no laboratório, fui para a assessoria técnica e depois para a área comercial. Depois para a gerência de contas. Depois para a gerência de produtos e terminei como gerente de desenvolvimento de negócios. Fiz minha primeira pós-graduação lá na Unilever, na área de administração, [...] mas eu estava vendo que [...] iria demorar muito para ter novas oportunidades [...] **e, então, eu tive uma oportunidade de ir para a gerência de negócios numa empresa totalmente diferente, que tem a ver com a área química, mas eu fui desenvolver munição não letal na CBC. Na CBC sai um pouco antes de completar quatro anos, de 2000 até o final de 2003. Na CBC eu desenvolvi o vírus de querer ter empresa.** (grifo nosso)

Com relação a intenção de criar o primeiro negócio, observa-se que a ruptura do estilo de vida do empreendedor E1 se deu pela influência de seus amigos, de sua família e também por outros fatores externos, como o caminho traçado por si próprio na carreira profissional, já descrito anteriormente, sendo certo que sempre se relacionou com empresas no setor de alimentação. Tal fato evidencia uma característica empreendedora, *locus* interno de controle, pois o empreendedor almeja ser autônomo e acredita no rumo do próprio destino.

Disse o empreendedor:

Eu já tinha um cargo executivo bom. Minha esposa também ganhava bem na época. Tínhamos um padrão confortável, deu para economizar dinheiro. Foi quando nós quitamos nosso apartamento, [...] **mas eu já estava desencantado com grandes empresas, já estava achando que tudo era a mesma coisa, que eu sempre trabalhava para os outros.** Meu último ano na CBC foi bastante desgastante por conflitos internos. [...] A empresa passou por um processo pré-plebiscito do armamento, no Estatuto do Desarmamento, muito tenso. Eu participei desse processo, digamos assim, e minha área não estava dando a velocidade que a empresa queria e acabei indo trabalhar na comunicação, que não era uma coisa que eu queria. [...] **e apareceu oportunidade de sair da empresa. Sai tendo em vista a ideia de montar alguma coisa. Essa ideia saiu quando eu fui conversar com uns amigos que já tinham um restaurante e surgiu a hipótese de a gente montar um novo negócio** e eu fiquei de decidir que só iria voltar para o mercado no segundo semestre de 2004. [...] Agora o tempo é de maturação. (grifo nosso)

Segundo Filion (1999, p. 10), “muitos autores tem mostrado que as pessoas apresentam mais chances de se tornarem empreendedores se houver um modelo na família ou no seu meio”. Verifica-se, então, que as decisões acerca de sua carreira, como a conclusão do curso de Farmácia com especialização em alimentos, provavelmente foram influenciadas pela ocupação de seu pai, que era farmacêutico, gerente de uma drogaria. Constata-se, ainda, a influência de outros membros da família, como seu tio-avô, um dos donos da empresa Café Capital, da área de alimentação, conforme se depreende na declaração do empreendedor ao comentar sua vida familiar, que nos mostra a relação presente no cotidiano com seu pai e demais membros de sua família:

Meu pai, eu tive um bom relacionamento com ele, mas ele não era uma pessoa assim, do dia-a-dia, em casa, ele ficava sempre trabalhando. [...] Lembro bastante dele na farmácia. A gente costumava ir à farmácia e às vezes ficava com ele lá. Eu ficava brincando na farmácia, **eu me achava meio que dono lá**, já que ele era o gerente. Então eu subia nas escadas, brincava bastante. E, na época, às vezes, a gente ia fazer compras no centro da cidade. Meu pai chegou a ser gerente de uma farmácia que ficava no centro de São Paulo. (grifo nosso)

Tinha um tio-avô, um português, mais bem sucedido da família, que foi um dos fundadores do Café Capital. **Era uma pessoa que eu gostava do contato, que eu ganhava presentes bons no Natal. Era uma pessoa interessante que, me marca como empresário.** (grifo nosso)

Na família, uma pessoa que eu me lembro de grande exemplo pra mim foi um primo da minha mãe, mas muito mais pelo estilo de vida dele. [...] Então foi uma pessoa que me inspirou muito pela questão da viagem, eu sempre quis viajar. **Paralelamente a isso, ele tinha uma loja de móveis no interior de São Paulo.** Foi caminhoneiro por muito tempo. Foi mascate por muito tempo, rodava o interior vendendo roupas, vendendo produtos [...] **acabou montando uma loja, a maior loja da cidade, [...] fiquei impressionado com essa questão da loja.** (grifo nosso)

Tem um tio do meu pai [...], que foi criado pelo meu pai, que tem uma empresa. Ele tem uma representação no Sul, chegou a ter uma gráfica, também viajou bastante, morou no exterior.

Ainda neste contexto, uma decisão importante favoreceu ainda mais a sua intenção de criar um negócio, a vontade de ser professor universitário, sendo certo que a carreira veio a servir de apoio financeiro. Disse o empreendedor:

Ao sair da CBC, no final de 2003[...] curiosamente apareceu a oportunidade de dar aula. Um contato com o coordenador do curso de Farmácia de uma faculdade (...). Ele batendo papo comigo falou que tinha perdido um professor de Marketing, eu falei, poxa, eu acabei o MBA em Marketing, e apareceu a oportunidade de dar aula em 2004. [...] **que para mim era perfeito, [...] que teria uma atividade fixa e com remuneração e poderia me estruturar para procurar emprego com calma e ver o que fazer da vida.** (grifo nosso)

Constata-se que o entrevistado apresenta uma personalidade com características empreendedoras e que estas são importantes fatores na decisão de começar um negócio. Destacam-se: a) *locus* interno de controle, conforme já exposto, pois o empreendedor acredita estar no controle do próprio destino, financeiramente estabelecido; b) autoconfiança e um anseio por independência, querer ser seu próprio patrão; c) alto nível de energia, com sua persistência em galgar vários cargos, ascendendo sempre em sua carreira profissional, empenhando-se para alcançar o sucesso; d) tolerância à ambiguidade, ao correr riscos instalando um negócio próprio; e) autoestima, ao se sentir competente para tomar decisões, como a de encerrar um negócio; f) elevada necessidade de realização, quanto às metas desafiadoras, com a intenção de criar um negócio e realizar o sonho de ter um restaurante.

Para sintetizar esta fase da vida do entrevistado lhe foi perguntado se as experiências por ele vividas durante a sua carreira profissional trouxeram alguma bagagem empreendedora para criar o seu primeiro negócio. Respondeu o empreendedor:

Uma experiência numérica de lidar com dados. [...] quando eu fui para o mercado de pequenas empresas, a percepção que eu tinha é que as pessoas desconhecem muito isso, saber montar um fluxo de investimento, um fluxo de caixa, então isso me ajudou no dia-a-dia. [...] Percebi do que muito que eu aprendi nas grandes empresas é que não se aplicava nas pequenas empresas. **Eu diria que a parte numérica e financeira, entender números, fazer conta e fazer venda isso me ajudou bastante.** (grifo nosso)

Ao tempo da análise da experiência de carreira empreendedora diante do primeiro negócio verifica-se que o empreendedor quanto: a) as experiências na criação de negócios: não apresentou formação empreendedora que o orientasse a iniciar um negócio próprio; b) as experiências em gestão: apresentou um desenvolvimento profissional na área financeira e de vendas, com experiência em planos de negócios, planos de marketing para grandes empresas e; c) as experiências no setor específico: se manteve no ramo de alimentos (restaurante), pois estagiou como auxiliar de seu professor na fiscalização de restaurantes, assim como trabalhou em algumas empresas da mesma área.

No que se refere a primeira empreitada, por oportuno, merecem ser destacadas as dificuldades enfrentadas pelo empreendedor, assim como as experiências e o aprendizado adquirido.

Segundo o entrevistado: “[...] existia um sonho de eu ter um negócio próprio, [...] mas eu via como um estilo de vida. Um sonho de ter o meu bar, ter a minha empresa, eu sempre achava interessante o restaurante”. Portanto, em julho de 2005, como disse o empreendedor:

O grupo apareceu para conversar [...] e a coisa andou realmente e eu fiquei um mês fazendo estágio num restaurante deles [...] e já em julho e agosto a gente começou a montar o restaurante. O espaço abriu em setembro de 2005 e o restaurante começou a funcionar ainda em setembro só para eventos internos do espaço. Fomos trabalhando de uma maneira que chamamos de “*easy opening*”, que era só treinando até o final do ano [...] e o restaurante começou a funcionar em março de 2006, pra valer.

Para E1, o restaurante Goga era uma empresa dentro de um grande espaço de eventos, o Unigolf. O ambiente tinha duas pistas de treinamento de *golf*, o que era um chamariz de classe social, de *status*. “No primeiro andar tinha um bar, uma livraria, *lan house*, uma loja de *golf* e o nosso restaurante e, no segundo andar, salas de reuniões. O dono do Unigolf era um investidor, no nosso caso, ele era sócio do restaurante.”

Várias foram as dificuldades enfrentadas pelo empreendedor ao colocar o primeiro negócio e também durante a sua gestão. A passagem a seguir destaca manifestação acerca do assunto:

Primeiro foi encontrar um negócio. Pesquisa de 2004 até 2005 até um ano e meio para encontrar um negócio que a gente confiava, vamos não vamos; **Segundo, encontrar os sócios adequados. Eu acho que fui feliz pelo negócio que tive e porque eu tenho o sócio até hoje, mas o parceiro que a gente encontrou para montar o restaurante, “Goga”, digamos que não foi o ideal.** Nós fizemos uma parceria com uma pessoa de mercado, um grande investidor, pessoa muito ativa, muito famosa, mas que, no nosso caso, nosso o relacionamento foi muito desgastado. **Terceiro, as dificuldades burocráticas de administração e da prática fiscal quanto à legalização.** A gente montou a empresa e eu lembro, até hoje, que foi durante uma greve da Receita Federal. Um período de greve de auditores, e aí demorou seis meses para conseguir o CNPJ. [...] Nós éramos uma das empresas dentro de um grande espaço de eventos. Do que o espaço já estava existindo, [...] então a gente já teve que montar o restaurante. A gente teve que usar de todas as maneiras para a empresa funcionar sem ter CNPJ. Parte dela não ter CNPJ foi culpa dos grandes investidores. E tudo no Brasil é muito complicado, mas se a gente fosse esperar seis meses pelo CNPJ nós não montávamos o restaurante. Perdia a oportunidade; **Quarto, financeira. A primeira coisa negativa é trabalhar com cheque especial estourado.** Não teve nenhum momento que o restaurante pode dizer que estava sem dever nada para ninguém. No primeiro momento isto foi crítico, [...] eu misturei a minha conta com a do restaurante no pior sentido possível, usei todo o limite da minha conta pessoal para fazer o pagamento do restaurante contando com receitas que vinham rápido do restaurante. O dinheiro não vinha então todos passaram por momentos muito difíceis, financeiros. (grifo nosso)

Observa-se que, para o empreendedor, as dificuldades financeiras tiveram um verdadeiro destaque durante o desenvolvimento do seu negócio.

Para sintetizar essa fase de gestão da carreira empreendedora, perguntou-se ao empreendedor como foi sua experiência e aprendizado quanto a instalação do seu próprio negócio. Ele respondeu:

Sobre a minha experiência foi uma total falta de chão, porque eu estava acostumado com uma coisa estruturada de grandes empresas. Eu estava acostumado com rotinas de e-mail, equipe de vendedores, equipe de RH. Estava acostumado com uma empresa que tinha uma estrutura e funcionava e nunca com uma empresa que começava do zero. [...] A gente contratou funcionários do zero e teve que entrevistar todo mundo. A gente teve que descobrir o cardápio do restaurante, descobrir o modelo ideal do restaurante. Foram várias, e várias tentativas. A gente começou com uma ideia e mudou quase cento e oitenta graus em mudança de direcionamento. Então a gente acertou a mão no meio do caminho. [...] **Era uma surpresa a cada dia, tem que se adaptar a todo tempo a qualquer coisa que estava acostumado na empresa. [...] por que você trabalha tanto na produção quanto na venda, trabalha em todos os processos. Um pouco de tudo, você vê tudo, e as contas, e nesse caso eu era o cara do dinheiro, então todas as contas ficavam comigo** (grifo nosso).

Segundo o empreendedor, seu aprendizado foi extremamente relevante:

As soluções prontas são todas caras, as soluções que você desenvolve te tomam muito tempo. [...] **Eu aprendi desde fechar conta, calcular como mandar um funcionário embora (a legislação). Aprendi a parte de cozinha**, então tomou muito tempo, foi um investimento pessoal de esforço muito grande. Por outro lado foi muito prazeroso esse lado gastronômico. [...] Porque era um restaurante para classe alta executiva que tinha uma parte de bebida de coquetéis muito forte. A gente não só fechava os cardápios, mas também degustava. As nossas reuniões de sócios eram verdadeiros eventos gastronômicos, degustava quatro a cinco pratos, o chefe trazia só criações legais [...]. Eu desenvolvi vários coquetéis, então essa era a parte gostosa, mas acabaram substituindo em grande parte minha vida social (grifo nosso).

Para o entrevistado: “O Goga foi uma aposta, foi um custo de oportunidade, onde eles aplicaram um capital relativamente pequeno para participar de um grande empreendimento”.

E completou:

A gente imaginou que o restaurante, pelo que o empresário vendeu para a gente, que íamos fazer muitos eventos e vender absurdamente nos eventos. [...] mas a verdade é que foram poucos eventos específicos, o espaço não teve um fluxo de pessoas muito grande, então, sem o restaurante funcionando a conta não ia se pagar.

Em 2008, segundo o empreendedor, diante de uma relação muito desgastada com seu parceiro comercial (dono do espaço Unigolf), percebeu que “[...] o nosso negócio não tinha tomado o rumo que a gente queria e o negócio dele, também não. [...] No começo de março de 2009 finalizei de vez o restaurante Goga.”

A seguir, apresenta-se a jornada de aprendizagem, um processo de reflexão de como o empreendedor se recuperou diante da descontinuidade de seu negócio.

4.2.1.2 Período de descontinuidade do negócio: jornada de aprendizagem diante do insucesso empresarial

Durante a entrevista, ao refletir sobre a descontinuidade do seu primeiro negócio, o empreendedor declarou: “Nós não falimos. [...] mais ou menos em 2006 começamos pra valer. Em 2007, a realidade é que a empresa não decolou ficou mais perdendo dinheiro do que ganhando. [...] Só que a gente não queria sair do negócio, sem o capital que investimos”. Nesse cenário, atuando no dia-a-dia, ao perceber que seu negócio não estava tomando o rumo desejado, que não teria futuro, o empreendedor foi orientado pela paixão e pela ação, que o levou a agir também com flexibilidade, o que significa mudar o curso de ação quando os planos não estão dando certo. Nesse sentido, evidencia-se, na conduta do empreendedor, a presença de duas características empreendedoras.

Movido por sua elevada necessidade de realização, que configura mais uma característica empreendedora, a ação reflexiva foi instantânea, ou seja, a reabilitação do empreendedor E1 foi imediata. Observa-se que não se formalizou o “tempo” necessário para se recuperar da dor e do trauma gerados pelo insucesso, conforme afirma Cope (2011). Este “tempo” foi substituído por outros investimentos e o empreendedor passou a condição de sócio-investidor de outro negócio, o restaurante Floriano. Acrescente-se o papel que sua segunda atividade, a de professor universitário, sempre representou para ele pois, além do apoio financeiro, teria servido como “válvula de escape” durante os dois últimos anos a frente do seu negócio (2007-2009). Segundo o empreendedor:

[...] eu não deixei de dar aula, então meus horários livres, teoricamente eram para dar aula. [...] Eu não excluí por um motivo claro, financeiro, para ajudar as finanças e por um bom tempo, a faculdade foi a única que pagou as contas. [...] Eu não podia parar de dar aula, se eu tivesse parado de dar aula eu teria certeza que iria ficar 24 horas no restaurante. As aulas me obrigavam a tirar a cabeça do restaurante. [...] No começo eu não tinha essa percepção e no final, quando a gente já sabia que ia vender o restaurante, passar o negócio pra frente que não estava indo bem, eu já sabia que a faculdade era a minha válvula de escape.
(grifo nosso)

O comportamento de seguir em frente com o insucesso em busca de outras oportunidades, portanto, é uma característica da terceira fase da jornada de aprendizagem, a ação reflexiva.

Dada a evolução deste processo de aprendizagem buscou-se descrever, a seguir, o que seriam, então, as demais fases da jornada: reflexão sobre os custos do insucesso e reflexão

crítica, com vistas a entender o aprendizado do empreendedor para o desenvolvimento do seu futuro negócio.

Concernente a reflexão sobre os custos do insucesso, o empreendedor, ao ser perguntado sobre o impacto da descontinuidade do negócio na sua vida, afirmou: “[...] houve um reflexo na minha vida pessoal, faltou mais atenção à esposa” e explica:

[...] depois de três anos você quer ficar com a sua família. **Minha filha nasceu no meio do caminho, era pequena, minha esposa reclamou que se sentia muito sozinha por um bom período, no primeiro ano em que eu estava totalmente focado no restaurante.** Quando no começo de 2009 (março) finalizei de vez o Goga, basicamente melhorei a qualidade de vida, tanto profissional, quanto na vida pessoal. (grifo nosso)

Observa-se também que ocorreram reflexos na sua vida profissional, ou seja, um custo social, o rompimento das relações empresariais com seu sócio, um grande investidor. Nas palavras do entrevistado:

No início, a gente foi atrás de uma pessoa que tinha um nome forte no mercado, pegar referências e vimos que era um grande investidor, [...] mas depois começamos a ver histórias que pareciam aqui e ali e a gente contratou um advogado da área. [...]. Então a negociação foi complicada. Eu acho que do lado dele deveria ter as desconfianças e as coisas não fluíam. [...] **Chegou um momento que eu, ou a gente, saía do negócio ou o espaço saía do negócio, a gente não tinha mais como conviver em conjunto e o espaço decidiu investir só em evento.** (grifo nosso)

Na hipótese deste empreendedor observa-se também a existência de outro custo, o financeiro, ao tempo em que se viu obrigado a investir em outros negócios. No entanto, tal custo teve uma dimensão psicológica, a de adiar o insucesso do negócio diante de uma escala de compromissos, quando se tornou sócio-investidor de outro restaurante, o Floriano. Disse o empreendedor: “Tudo que eu ganhava no Goga como pró-labore eu coloquei no Floriano. Mais uma dívida grande que eu assumi para botar meu dinheiro no Floriano, e nós começamos a ver que o Goga não tinha futuro”.

A passagem a seguir evidencia a dor do empreendedor de ter perdido algo importante, um reflexo emocional na vida pessoal e profissional, um custo psicológico. Declarou o empreendedor:

Eu vejo a empresa hoje de uma maneira diferente, gostava tanto do Goga que mesmo não dando muito certo eu defendia as qualidades, queria servir a melhor carne, e tudo hoje eu vejo mais como um negócio; se chegarem amanhã e me oferecerem um valor razoável pelo Floriano eu vou vender e eu vou ser o primeiro a querer mudar, gosto muito do que eu faço mas com uma boa proposta esqueço (grifo nosso).

Diante desse momento o empreendedor foi levado a buscar aspectos que contribuíssem para a superação dessa adversidade.

Sendo assim, com relação a reflexão crítica, segunda fase da jornada de aprendizagem, o entrevistado, ao refletir sobre o ocorrido com o seu empreendimento, lembrou o apoio que teve de sua família, principalmente de sua esposa e afirmou:

[...] **2009 e 2010 foram os anos que fiquei mais com as crianças, fui viajar com a minha filha, quando nasceu o menino (segundo filho).** [...] **Até então eu nunca havia tirado férias longas,** tirava várias, viajava bastante nos finais de semana, mas eu não tirava férias longas. Aí eu já não estava dando aulas e não estava trabalhando no restaurante. Se fosse hoje, com dois filhos, eu não teria dado esse investimento. A gente realmente fazia de nossa vida social, o restaurante (grifo nosso).

Outro ponto que merece destaque é uma maior percepção de atitudes para com o insucesso, o que pode representar um processo de recuperação, ao permitir que o empreendedor se volte para sua realização anterior, envolvendo tanto prevenção quanto enfrentamento (COPE, 2011). Conforme disse o empreendedor:

Olha, a minha opinião é que a gente descobriu os erros conceituais do negócio, depois que abrimos o negócio. **Nós tínhamos uma ideia, um sonho, e encontramos alguns problemas. Eu acho que faria tudo de novo.** [...] Talvez a grande aposta fosse ter acreditado no nome das pessoas sem ter realmente feito uma checagem detalhada. (grifo nosso).

Essas reflexões permitem avançar no processo de aprendizagem, essencial para a recuperação (COPE, 2011), conforme registra o empreendedor ao repensar sobre a sua vida pessoal e profissional:

A gente passou o Goga pra frente. **A vida continua e o sonho de ter o restaurante, de montar um negócio não morreu, tanto que eu usei esse restaurante para montar o próximo.** A gente montou o Floriano, no Itaim, e depois montamos outro na Paulista. [...] Hoje eu sou sócio-investidor. **Eu trabalho no restaurante, indo nas reuniões de sócio, decido o cardápio, fecho contas, mas eu não sou o cara do dia a dia.** (grifo nosso).

A próxima seção objetiva entender como o empreendedor superou e desenvolveu seus conhecimentos para a criação de um novo negócio.

4.2.1.3 Conhecimento empreendedor e o novo negócio: dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial e o processo de transformação das experiências de carreira empreendedora em conhecimento

Para E1, tanto o sucesso como o insucesso podem servir como fontes de aprendizagem. No entanto, o empreendedor declara que se aprende mais com o insucesso, vejamos:

Eu acredito que o insucesso te faz pensar bastante sobre o assunto, e por isso é melhor para o aprendizado do que o sucesso. Muitas vezes você faz sucesso por acaso e não sabe exatamente o porquê de ter dado certo. **Já o insucesso te obriga a pensar seriamente no assunto** (grifo nosso).

Ele explica que o sucesso, em termos de negócio, significaria ter retorno financeiro. “Então, como investidor, a hora que eu sair do meu negócio, da minha empresa, da minha gastronomia como investidor o sucesso é financeiro”. Infere-se, portanto, que o insucesso estaria relacionado ao não retorno financeiro.

Segundo o entrevistado, o insucesso de seu negócio deveu-se: “[...] não necessariamente a um fracasso pessoal. No meu caso, fatores externos ao restaurante nos fizeram vender o restaurante e sair do negócio”. Conclui-se, portanto, que o empreendedor atribui o insucesso não somente a si, mas também a sua rede de relacionamentos no negócio, seus sócios, mostrando um compartilhamento entre eles quanto ao aprendizado para moldar o crescimento e a direção de seus empreendimentos.

Dimensão da aprendizagem do insucesso

Para esse entrevistado, a aprendizagem empreendedora diante do insucesso se apresenta da seguinte forma:

Aprender sobre si mesmo

Nas palavras do empreendedor: “[...] aprender a se virar, aprender a sair da zona de conforto, aprender a buscar alternativas, aprender que você consegue fazer as coisas. [...] Tomar muito cuidado com contratos e a parte jurídica, sempre pegar um bom advogado”.

E complementa: “Tocar o negócio, ver alguma coisa dar certo é prazeroso e aprender a não se desesperar. [...] O próprio fato de ter me enfiado no ramo de restaurante e gastronomia te gera mais aprendizado, confiança, mesmo dando errado”.

Destaca-se o fato de que o empreendedor E1 fez da profissão de professor universitário seu suporte financeiro. Assim, repensou sobre o futuro ao declarar:

No meu caso particular, eu repensei no meu estilo de vida e decidi focar na área acadêmica. Nesse processo, então, decidi voltar ao Mestrado, porque teoricamente estava estabilizado, estava com a faculdade, tava dando aula, peguei 40 horas/aula e tinha o restaurante para me dar um suporte financeiro.

Aprender sobre o negócio e o insucesso

Nesta oportunidade, afirmou o entrevistado:

Mas não foi o negócio um risco grande, foi pensado, podia dar errado. [...] **Os riscos que a gente imaginou não foram os que deram errados, e os pontos fortes que a gente imaginava, foi o que acabou atrapalhando no negócio. A gente imaginou que para um investidor de sucesso com a rede de relacionamentos deles e com o capital dele, ele ia fazer o espaço dele encher, bombar de eventos e que nós teríamos muita dificuldade para transformar um restaurante de eventos, num restaurante comercial de almoço e jantar.** Nós conseguimos construir um bom restaurante de almoço, muito bem frequentado, nós tínhamos um altíssimo padrão, o restaurante foi muito bom, de excelente padrão, ganhamos estrelinhas na Veja. À noite, a gente não conseguiu decolar por causa do problema do local. **Agora não vieram os eventos, então ficou um negócio pequeno. Quando dava dinheiro dividia muito pouco para todo mundo. Era um tempo investido, desproporcional ao retorno para a gente.** (grifo nosso)

Perguntou-se ao empreendedor sobre as estratégias utilizadas anteriormente e se ele costuma repeti-las hoje em seu novo negócio. O entrevistado respondeu: “[...] mesmo que elas não sejam a melhor coisa do mundo, gostaria de não repetir, mas às vezes eu repito. Eu, não, pessoalmente, mas o meu empreendimento acaba fazendo a mesma coisa que fez antigamente, porque aprendeu a fazer daquele jeito mesmo”.

O empreendedor foi questionado sobre as rotinas adotadas, se a tendência seria de mantê-las ou modificá-las no curto prazo. Respondeu: “[...] se está funcionando não mexe, numa pequena empresa o que está funcionando você não tem tempo de mexer”.

Quanto à exploração de novos mercados e clientes, disse o empreendedor: “Hoje em dia melhor relacionamento é se mexer. Você tem que fazer alguma coisa, não necessariamente a coisa certa. [...] Começar a fazer. Gerar ideias, [...] mas não tem método [...]. A ideia é começar do que você sabe fazer e depois fazer ajustes”.

No que tange a forma de tomar uma decisão foi perguntado se atualmente esta seria diferente de quando foi criado o primeiro negócio. Afirmou o empreendedor: “A minha forma intuitiva no momento não, é a mesma. Se eu parar para pensar e [...] tentar ser mais racional possível a minha forma mudou e aí, eu vou lembrar-me do que aconteceu. A forma imediata ainda é muito parecida [...]”.

Diante dessas respostas buscaram-se subsídios em Sarasvathy (2001), para o entendimento da lógica ou racionalidade dominante do empreendedor (*causation* e *effectuation*), conforme aponta a literatura.

Quando o empreendedor declara: “[...] que não tem método”, constata-se a presença das duas formas de racionalidades para tomada de decisões: *causation*, foca no que deve ser feito de acordo com as metas preestabelecidas e; *effectuation*, não começa com metas preestabelecidas, mas seguem as que emergem com o tempo, de acordo com a imaginação e aspirações do fundador. Dessa forma, o empreendedor acaba por utilizar o modo *exploit* de transformação da experiência em conhecimento, mas também não deixa de utilizar o *explore*, visto que, quando há necessidade, busca “gerar ideias”, e se utilizar de outras estratégias como “se mexer”, fazer novos relacionamentos, para atingir determinados resultados favoráveis. Segundo Sarasvathy (2001), estas duas formas de racionalidade podem ocorrer simultaneamente ou em tempos diferentes, dependendo dos diversos contextos. No entanto, dado que a sua forma imediata de tomar decisões ainda é muito parecida e, segundo ele: “[...] se está funcionando não mexe, numa pequena empresa o que está funcionando você não tem tempo de mexer”, observa-se que, para esse empreendedor E1, predomina a lógica ou racionalidade causal (*causation*).

Aprender sobre as redes e relacionamentos

Para o empreendedor, “[...] relacionamento e aprendizado são muito importantes”, pois declara:

Quando se vai fazer uma sociedade ela tem que ser o mais impessoal possível e o mais contratual possível. Se você não conhece a pessoa, então não tem negociação e mesmo com amigos nessa hora, você tem que sentar colocar no papel tudo para evitar mal estar; a nossa não afinidade com o grande investidor do negócio acabou inviabilizando o futuro do negócio. (grifo nosso)

Nas citações destacadas abaixo, o empreendedor se manifesta sobre o relacionamento com seus sócios, na rotina do seu negócio, e também acerca do futuro diante de um novo empreendimento:

As nossas reuniões de sócios eram verdadeiros eventos gastronômicos, degustava quatro a cinco pratos, o chefe trazia só criações legais [...]. **Eu desenvolvi vários coquetéis, então essa era a parte gostosa, mas acabaram substituindo em grande parte minha vida social.** (grifo nosso)

Eu lembro que o sócio no final da negociação, para sair estava complicado. **Vamos assumir o prejuízo, vamos sair daqui porque não da mais. E aí eu falava calma, acho que dá, se você tiver paciência, calma em ver as oportunidades, você consegue resolver.** (grifo nosso)

Eu quero continuar como sócio do restaurante. Até pode ser que eu venha a tocar um restaurante, mas se eu sair da Universidade como é que eu vou viver, eu sou muito mais conservador do que arriscar. **Em casa eu penso o seguinte, um tem que estar empregado ou pelo menos bem empregado e o outro pode ser a pessoa que pode arriscar. A minha esposa hoje [...] está no restaurante, como sócia da empresa, e a renda dela depende do mês e eu sou a pessoa empregada.** (grifo nosso)

Ao abordar o relacionamento interno, junto aos seus funcionários, o empreendedor não se considera um grande líder e afirma: “Até sei porquê [...], mas tenho experiências. Eu sei liderar muito pela parte esportiva. Eu fui técnico, capitão de time. [...] Eu não sou uma pessoa que tem magnetismo pessoal, [...] mas se me derem a voz, se eu tiver a responsabilidade para liderar, eu lidero, sem problemas”.

Quanto a trabalhar em equipe, o entrevistado demonstrou interesse, “[...] mas no momento não tem feito nada para melhorar o seu desempenho”. Verifica-se que essas duas respostas evidenciam o seu atual foco na área acadêmica e não como o “homem do dia-a-dia” em seu novo negócio.

Aprender sobre a gestão do negócio

A primeira aprendizagem, retrospectiva (adaptativa), se verifica quando o empreendedor utiliza sua aprendizagem experiencial, como foi a relação na sociedade do primeiro negócio, para refletir e, posteriormente, utilizar em situações do futuro, como é hoje a sua relação no novo negócio, como sócio-investidor. O empreendedor declarou que: “[...] toma decisões, vem as reuniões, mas não tem a responsabilidade do dia a dia [...], ajudo nos processos”. E complementa: “[...] o meu estilo de vida hoje está, nesse sentido, na vida acadêmica”.

No entanto, podemos explicar a sua a aprendizagem adaptativa quando afirma:

[...] o restaurante tem, atualmente, um formato pronto, que a gente entende que funciona. A gente não sai muito do caixa. Eu, particularmente, não [...]. Nós temos

um histórico de despesas. Então a gente sabe fazer um restaurante com o *buffet* bem feito. A gente usou alguns conceitos de decoração que a gente usa bastante, então aprende com isso e depois vai mudando, mas parte do princípio do que você sabe fazer. A ideia é começar do que você sabe fazer e depois fazer ajustes.

A segunda aprendizagem, prospectiva (proativa), se apresenta quando o empreendedor, ao criar e antecipar as experiências, em vez de esperar por elas, aprendeu a partir delas, ao investir em novos negócios antes que tivesse um insucesso total (GIBB, 1997).

Disse o empreendedor:

Depois do mestrado eu vejo hoje muito comum o insucesso, faz parte, eu acho que nunca tem um insucesso total e nunca tem um sucesso absoluto. [...] Depois que eu estudei um pouco mais de estatística eu acho o seguinte, todo dia estão abrindo 100 novos negócios na cidade de São Paulo. [...] **Por mais que você planeje, programe e antecipe você não sabe qual desses 100 vão fazer sucesso, [...] é claro que se você conhece melhor, você se programa. Você sabe fazer a coisa melhor, você tem a chance de sucesso.** (grifo nosso)

A seguir, aborda-se o processo de transformação da experiência de carreira em conhecimento empreendedor (POLITIS, 2005) diante da dimensão da aprendizagem do insucesso (COPE, 2005, 2011).

Processo de transformação da experiência de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor

Ao abordar o processo experiencial de aprendizagem empreendedora, diante do insucesso desse empreendedor E1, observa-se que a transformação da experiência de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor apresenta um *trade-offs* entre o *exploitation* e o *exploration*. O primeiro, quando o empreendedor afirma: “Talvez mais para frente eu possa montar outra coisa, mas nesse momento eu acho melhor o restaurante [...]” e o segundo, quando o empreendedor se mostra propenso a: “[...] aprender a se virar, aprender a sair da zona de conforto, aprender a buscar alternativas, aprender que você consegue fazer as coisas”.

Apesar de ambas as formas serem essenciais para o aprendizado, segundo March (1991), os indivíduos, ao serem confrontados com um conjunto de experiências, são obrigados a fazerem escolhas quando competem por recursos escassos. Observa-se que, neste caso, os recursos são: o tempo, o capital e a idade. E disse, ainda: “Eu aprendo com as experiências passadas. Eu acumulo e vejo os erros e acertos, [...] tenho uma memória boa [...]. Agora que eu gostaria de [...] experimentar novas oportunidades, mas hoje em eu estou muito mais conservador por causa da questão do risco [...]”.

Para uma melhor compreensão dos fatores que influenciaram o seu modo de fazer a transformação, merecem ser destacados: os resultados de eventos empreendedores anteriores, a racionalidade dominante e a orientação de carreira do empreendedor.

Concernente aos resultados de eventos empreendedores anteriores, para o entrevistado, “[...] tanto o sucesso como o insucesso são fontes de aprendizagem”, no entanto, ele afirma: “[...] que aprende mais com o sucesso do que com o insucesso, porque muitas vezes o fracasso é por acaso”. Isso denota um maior grau do modo *exploitative*.

No que tange a racionalidade dominante, o empreendedor apresenta uma maior confiança na racionalidade causal (*causation*), conforme declarou: “[...] se está funcionando não mexe, numa pequena empresa o que está funcionando você não tem tempo de mexer [...]”, o que também denota um maior grau do modo *exploitative*.

Por sua vez, observa-se que o empreendedor apresenta duas orientações de carreira: especialista e espiral, que são explicados por Brousseau et al. (1996). Para esses autores, os empreendedores são indivíduos que diferem em termos de características e motivações de carreira, bem como buscam diferentes tipos de eventos e situações de aprendizagem.

Enquanto professor universitário, o estilo é de especialista, caracterizado por um compromisso de vida longa numa ocupação específica, em que um indivíduo se esforça para continuar desenvolvendo e aperfeiçoando seus conhecimentos (mestrado em Administração de Empresas). Busca realização, prestígio e conhecimento especializado quanto à motivação. Conforme registrou o entrevistado: “Mesmo sendo farmacêutico, eu consegui escrever, tinha um raciocínio que era bem feito, pelo menos tenho sido elogiado pelos meus professores [...]. Eu acho que tinha mais subsídios”. O empreendedor se diz mais criativo na área acadêmica pois, segundo ele: “[...] o restaurante tem atualmente um formato pronto que a gente entende que funciona, a gente não sai muito da caixa”.

Enquanto sócio-investidor, o estilo espiral se destaca, caracterizado por movimentação de áreas ocupacionais, de especialidades e com desenvolvimento pessoal, como fez durante toda a sua vida profissional, galgando vários postos até chegar a gerência de seu próprio negócio. Desenvolveu inúmeras habilidades, trabalho de equipe junto aos seus funcionários e aos sócios. Atualmente, ao explorar novas atividades relacionadas ao conhecimento anterior, constata-se que este estilo de carreira empreendedora ainda permanece latente, uma vez que se mostra entusiasmado com sua capacidade de liderar. Nessa ocupação, o empreendedor segue dizendo: “Não tenho medo de encarar os desafios, normalmente peço conselho a quem conhece o assunto. Busco conselhos [...] apoio de quem tem experiência, vou atrás”. Essa resposta evidencia um aprendizado envolvendo a repetição e a experimentação que, segundo

Miniti e Bygrave (2001), aumenta a confiança do empreendedor em certas ações e melhora o conteúdo do seu estoque de conhecimentos. Nesses termos, o empreendedor foca de forma mais ampla em um modo *exploitative*.

A partir desse conjunto de fatores e características, conclui-se que, para o empreendedor E1, predomina o modo *exploitation* como forma de transformação de experiência em conhecimento. Disse o empreendedor: “[...] hoje eu tenho um conhecimento culinário maior. Sei identificar um padrão, identificar um bom prato *à la carte*. Eu entendo da operação. Então eu sou crítico no restaurante. Eu sei verificar se um cardápio é adequado ou não. Eu sei entender se alguma coisa é brega ou adequada”.

Ao ser perguntado sobre sua preferência em explorar novas oportunidades ou melhorar rotinas existentes, o empreendedor respondeu: “[...] apesar de preferir novas oportunidades, o que eu faço é explorar o que eu já sei [...]” e explica: “[...] você conhecer o ramo do negócio, conhecer como funciona, faz muita diferença. Eu acho que eu não estou mais na idade e não tenho tempo e nem tenho capital necessário para ficar me arriscando muito e você deixa de arriscar quando você faz alguma coisa que conhece”.

Conforme destacado acima, quando o empreendedor afirma ser “[...] muito mais conservador”, infere-se a influência de seu pai, que faz parte do seu modelo mental. As passagens a destacadas abaixo comprovam esta relação. A primeira, no início da entrevista, quando o empreendedor discorria sobre a sua vida e, a segunda, no momento no qual ele declara que, como investidor, o sucesso é financeiro. Vejamos:

Do meu pai eu lembro várias vezes de pessoas convidarem ele a trabalharem em outro local, [...] ser sócio, de uma drogaria, uma farmácia, ele nunca quis, só falavam “ai, você tem uma experiência grande”, mas ele [...] falava: olha, vamos devagar. Ele era bem mineiro no sentido de tá bom aqui, ia devagarzinho. Ganhava pouco, mas ganhava o dinheiro dele constantemente [...] (grifo nosso).

[...] nós temos um negócio hoje que temos várias empresas, então não necessariamente eu preciso ter uma empresa que arrebenta de ganhar dinheiro, que também foi um erro pensado. Se eu for sócio de várias empresas e cada empresa der um pouquinho, isso vai ser saudável financeiramente (grifo nosso).

Considerando que sua preferência em aprender se dá “[...] na prática, fazendo.”, denota-se ser significativa a sua experiência de carreira empreendedora, e que grande parte de seus conhecimentos estão relacionados à gestão de seus negócios, ao modelo de conduta adotado por seu pai e, ainda, pelas suas características empreendedoras.

Perguntado se os conhecimentos adquiridos através dessas experiências o ajudaram a colocar esse novo negócio, o empreendedor declarou:

[...] este foi parte natural do outro, mais o que mais me ajudou foi a rede de relacionamentos. Foi conhecer as pessoas, trabalhar com as pessoas, ser considerado confiável pelas pessoas e confiar nas pessoas corretas. O fato de ter entrado na área de restaurante foi porque os meus amigos terem acreditado em mim lá trás. Podiam ter chamado qualquer outra pessoa, mais eu fui convidado.

Para o empreendedor, dentre os conhecimentos adquiridos que lhe permitem reconhecer novas oportunidades, destacam-se: a “[...] sabedoria e o conhecimento. [...] O relacionamento, a proatividade no sentido que um problema hoje é um problema maior amanhã. Se você não matar o de hoje, amanhã as coisas sozinhas não se resolvem se você não ficar no pé não vai resolver”. Segundo ele, a experiência mostrou: “Quanto mais pessimista você for, mais do contra, quanto mais advogado do diabo, no meu caso, é melhor para ver oportunidades, pelo menos oportunidades viáveis”.

A Figura 7, a seguir, registra uma síntese da análise dos dados da entrevista do Empreendedor E1.



Figura 7 - Aplicação do modelo de análise da pesquisa com o empreendedor E1
 Fonte: adaptado de Politis (2005) e Cope (2011) com resultados da pesquisa de campo.

4.2.2 Empreendedor E2

Eu nasci na Costa do Marfim. Fui a alguns países por conta dos meus pais, estudei. Eu sempre gostei de inglês. Desde criança eu já falava o idioma, já gostava muito, então meu pai sempre me incentivou. Estudei e sempre tinha dois objetivos: ser piloto e professor de inglês. Ser piloto eu não consegui, por causa da minha visão, pois naquela época eu não tinha lente, não podia fazer a prova na Escola de Tolouse, na França. Então foi uma grande decepção. Aí eu continuei investindo no inglês, para eu me especializar e criei um método [...].

4.2.2.1 Experiências de carreira empreendedora até a descontinuidade dos negócios (insucesso empresarial)

De plano, destaca-se a declaração do empreendedor “[...] eu sempre gostei de inglês”. Sendo assim, durante o seu desenvolvimento profissional, o entrevistado sempre continuou investindo na língua inglesa para se especializar: “Eu dava aula individual para muita gente e aí meu nome cresceu. Chamavam-me para dar aulas em empresas, ganhava muito bem, muito bem mesmo”. Aliado a isto, evidencia-se um sonho de ter um negócio próprio: “[...] eu já tinha essa ideia e todo mundo dizia: você nasceu para ser professor de inglês e, então, criei um método para ensinar inglês”.

O empreendedor não teve experiência em gestão de pequenas empresas, nem participou de cursos de formação empreendedora que pudessem orientá-lo quanto a iniciar um pequeno negócio e reconhece sua necessidade, conforme declarou:

Mas eu senti realmente que eu precisava fazer um curso de Administração. [...] no entanto, no decorrer do curso não era bem o que eu queria. O que eu queria era um curso de empreendedorismo. Então acabei me formando. Durante o curso de Administração fiz um estágio na Volkswagen. Trabalhava na parte de almoxarifado, eu não gosto de ser chefe (grifo nosso).

Com relação a intenção de criar o primeiro negócio, observa-se que a ruptura do estilo de vida do empreendedor E2 se deu pela influência de amigos, da família, de um sonho e também por conta de suas características empreendedoras.

Dessa forma, conforme registrou o empreendedor:

Eu já dava aula, já estava dando certo esse método e as pessoas me incentivavam. Eu conheci alguns brasileiros, que falavam: poxa, Talla, seu método

é show, vai pro Brasil, os cursos lá são sete, oito anos, então vai dar certo. Só que era muito difícil no início para montar um negócio. **Então eu fui para o Senegal, porque lá tinha um convênio do programa de estudante e me aconselhou a entrar como estudante em outro país.** [...] E lá o pessoal ajudou, falei que queria ir para o Brasil para uma pessoa que resolvia tudo lá dentro, e acabei chegando aqui, no Brasil. Tive um dinheiro para investir, só que eu não tinha preparo. (grifo nosso)

Constata-se que houve viabilidade e um desejo do empreendedor de instalar um negócio no Brasil, dado a sua autoeficácia (convicção que tinha de que era possível pôr em prática e obter êxito). Isso se deu pela influência de seus amigos, consoante a citação destacada e, de sua da família, como veremos na a seguir, bem como de outros fatores externos, como o caminho traçado pelo empreendedor e sua decisão de se mudar para o Brasil. Disse o empreendedor:

Meu pai importava e exportava produtos. Fazia comércio na área de ouro e diamante, mas isso ficou muito perigoso. **Aí ele montou uma rede de taxi, na Costa do Marfim. Tenho uma irmã** que está nos Estados Unidos da América. **Ela montou dois postos de gasolina. Cunhado** que tem negócios na Costa do Marfim. **Na família da minha mãe tinham muitas pessoas que negociavam terras,** mas nessa área de inglês ninguém, só eu. (grifo nosso)

Observa-se que o entrevistado apresenta uma personalidade com características empreendedoras e que estas são importantes fatores na decisão de começar um negócio. Destacam-se: a) *locus* interno de controle, pois o empreendedor acredita estar no controle do próprio destino, se diz estar financeiramente estabelecido (no início do negócio); b) elevada necessidade de realização, quanto às metas desafiadoras, com a intenção de criar um negócio, um sonho de vir para o Brasil instalar uma empresa relacionada à sua especialização (curso de idiomas); c) autoconfiança e um anseio por independência, querer ser seu próprio patrão e; d) tolerância a ambiguidade, correr riscos ao colocar um negócio em outro país.

Foi perguntado ao empreendedor se as experiências por ele vivenciadas durante a sua carreira profissional trouxeram alguma bagagem empreendedora para criar o seu primeiro negócio. Afirmou o entrevistado:

Com certeza, eu tive bons contatos. E esse método eu devo muito a uma pessoa que me ajudou a ter essa visão, um sueco que não falava inglês, mas ele dava aula de inglês, mas era um excelente professor. Eu fiquei admirado. Ele sempre dizia essa frase assim: ensinar é fácil, fazer falar é difícil. (grifo nosso)

No que tange sua experiência de carreira empreendedora diante do primeiro negócio constata-se que o empreendedor quanto: a) as experiências na criação de negócios: não apresentou formação empreendedora que o orientasse a iniciar um negócio próprio; b) as

experiências em gestão: buscou conhecimentos em curso de Administração de Empresas antes de colocar o primeiro negócio e; c) as experiências no setor específico: apresenta práticas anteriores, uma vez que lecionava aulas de inglês individuais e em empresas.

Referente a primeira empreitada, merecem destaque as dificuldades enfrentadas pelo empreendedor, assim como as experiências e o aprendizado vivenciado.

Diante dos conhecimentos adquiridos, provavelmente no curso de Administração de Empresas, constata-se que o empreendedor aprendeu a prospectar o mercado de clientes, e isso foi importante para o seu negócio. Disse o entrevistado:

Eu estudei, fiz a Universidade. Fui ver algumas coisas que não funcionam aqui, (no Brasil), como o costume chinês, asiático de não decorar. Decorar não funciona, o que funciona é a prática, a rotina, a repetição. Então tudo isso me ajudou. Fui buscar conhecimentos e acabei criando um método diferenciado.

Então o empreendedor tomou a iniciativa de abrir cursos de inglês:

Abri um curso em Campo Grande, no Rio de Janeiro. Lotei rapidinho. Eu não esperava tantos alunos assim indo para o curso. O curso de Administração não me ensinou nada, eu gastei todo o meu dinheiro pagando *outdoors* desnecessários, colocar não sei o que! O curso já lotado, não precisava nem fazer isso. Aí eu tive uma proposta de abrir curso no centro da cidade, na Avenida Rio Branco, porque o pessoal queria. Eu já estava terminando o curso de Administração e abri também em Seropédica.

Para o empreendedor suas dificuldades estão relacionadas a parte administrativa do negócio (funções gerenciais, estar à frente do empreendimento).

Em sua análise acerca dos problemas ocorridos durante a gestão, o empreendedor desabafou dizendo: “Eu não tive problemas, cheguei bem, tinha capital, porque eu já dava aula individual, eu já tinha público, já tinha cliente, problema é que eu era um péssimo administrador. Eu não fiz curso para ser empreendedor”.

Para sintetizar essa fase de gestão da carreira empreendedora em seu negócio, perguntou-se ao empreendedor como foi sua experiência e aprendizado quanto a colocar seu próprio negócio. Segundo ele: “[...] não tive a percepção de que os alunos iam ao curso por causa do meu nome”. E declarou:

Então quando eu saí do centro, e deixei uma pessoa para administrar, muita gente foi embora de lá, muita gente saiu. [...] Era um rodízio absurdo de professores para dar aula. Aí eu falei caramba! **Eu via o curso do centro da cidade quebrando.** Deu no que deu. **Foi fracasso total. A filial de Seropédica, também,** pois foi um ano que teve uma greve de quatro meses na UFRRJ (Rural) e o curso parou, não tinha alunos. **Em Campo Grande, o pessoal vazou pela péssima administração. Aí eu falei, tinha que fechar os cursos e a minha dívida chegou a**

ser um pouco mais que R\$200.000,00. Aí parei um tempo (dois meses). (grifo nosso)

A seguir, apresenta-se a jornada de aprendizagem, um processo de reflexão de como o empreendedor se recuperou diante da descontinuidade de seu negócio.

4.2.2.2 Período de descontinuidade do negócio: jornada de aprendizagem diante do insucesso empresarial

O empreendedor E2, ao tempo em que analisou o ocorrido com o seu curso de inglês, movido pela paixão e ação, evidente característica empreendedora, registrou: “A minha visão era de fugir do Brasil, mas depois decidi ficar. Aí eu falei, caramba, eu acredito no meu trabalho, não é possível, todo mundo fala que o meu projeto é bom. Então decidi começar de novo, e aqui em Seropédica”.

Dada a sua elevada necessidade de realização, constatam-se duas outras características empreendedoras: a) autoestima, pois acreditou em si mesmo e tomou a decisão de colocar novamente o negócio e; b) flexibilidade, ao admitir erros e problemas e, assim, buscar novas oportunidades investindo no mesmo modelo de negócios, curso de língua estrangeira. Isso significa mudar o curso da ação quando os planos não estão dando certo.

Por conta de suas atitudes positivas frente ao insucesso, a ação reflexiva se deu de maneira súbita, sendo certo que sua reabilitação foi imediata. Dessa forma, observou-se que não se formalizou o “tempo” necessário para se recuperar da dor e do trauma gerados pelo insucesso, conforme afirma Cope (2011). Este “tempo” foi substituído por outros investimentos. Sendo assim, o comportamento de “seguir em frente” com o insucesso em busca de novos rumos é uma característica da terceira fase da jornada de aprendizagem, a ação reflexiva.

Nesse momento, considerando a evolução do processo de aprendizagem, convém descrever o que seriam as demais fases da jornada: reflexão sobre os custos do insucesso e reflexão crítica, com vistas a entender o aprendizado do empreendedor para o desenvolvimento de outros negócios.

No que tange a reflexão sobre os custos do insucesso, durante a entrevista, enquanto o empreendedor refletia sobre o passado, restou perguntado se o impacto da descontinuidade do

seu primeiro negócio gerou algum reflexo na sua vida familiar, profissional ou pessoal. Respondeu o empreendedor:

Para mim, houve reflexos no âmbito pessoal, familiar e profissional. Naquele momento eu precisava sair de casa, porque eu preciso ser eu. Ainda penso assim, mas por mais que eu tenha essa visão, eu gosto de uma casa, do meu espaço, eu tenho direito de ter uma casa arrumada. [...] Casei com uma pessoa despreparada para manter o lar arrumado. Eu sou uma pessoa do lar [...] não gosto de sair, eu gosto de estar na minha sala. Então me perdi com o casamento, mas ainda estou com ela, e não mudou em nada. Sabe é complicado. (grifo nosso)

Segundo o empreendedor, apenas dois meses o separaram de seus novos negócios. Observa-se que os custos financeiros de investir em outros empreendimentos também geraram uma dimensão psicológica, a de adiar o insucesso do negócio diante de uma escala de compromissos.

Na passagem descrita a seguir, o empreendedor registra a dor de ter perdido algo importante, um reflexo na vida pessoal e profissional: “Eu amo dar aula, se eu não desisti, apesar de todos os problemas, é porque tenho fé no meu trabalho. E, graças a Deus, apesar de tudo isso, nunca me faltou aluno. Eu tive problemas financeiros, mas pelo lado pedagógico eu sempre tive resultados, eu nunca fiquei sem alunos”.

Diante deste momento o empreendedor foi levado a buscar aspectos que contribuíssem para a superação dessa adversidade.

Nesse cenário, concernente a reflexão crítica, o entrevistado, ao refletir sobre a descontinuidade do seu primeiro negócio, declarou:

Tive momentos muito gratificantes. [...] **O que é positivo é o resultado dos alunos. Já chorei com alunos que passaram para o exterior e que não acreditavam que iam passar no concurso.** No primeiro negócio, tive muitos resultados de alunos que foram para o exterior, eu já tinha ideia e recomendava muitos alunos, antigamente não tinha tantas bolsas, eu tinha que incentivar as pessoas a sair, eu me lembro de um casal que está na Austrália, antes deles irem choramos juntos. **Então, eu tive momentos assim, momentos que não tem preço.** (grifo nosso)

A interação social é importante para entender a razão pela qual alguns empreendedores recuperam-se do insucesso mais rapidamente do que outros, onde eles podem procurar os amigos, obter apoio da família para falar da dor (SHEPHERD, 2003). As palavras a seguir evidenciam esta interação social:

Eu estava devendo a Deus e o mundo a fora. **Depois os alunos começaram a voltar, foi um período muito gostoso. Os alunos vieram para me ajudar, sabe, ficavam aqui ajudando a atender, mas foi muito legal, foi um período bom que**

eu tinha esse grupo. Então eles estavam me ajudando, aí eu comecei a crescer. Depois contratei uma secretária, mas cheio de dívidas. Então eu recomecei aqui em Seropédica. (grifo nosso)

Destaca-se, ainda, uma maior percepção de atitudes para com o insucesso, o que pode representar um processo de recuperação, permitindo que o empreendedor se volte para sua realização anterior. Segundo o entrevistado:

Hoje eu sei como administrar, por exemplo, se eu estivesse começado como eu sou hoje eu nunca teria tido aquela situação toda. Então estou resolvendo os problemas que estão acorrentados a mim, as dívidas. Fiz um planejamento, eu consigo zerar todas, para começar de novo. Fiz muitos contatos, conheci um amigo, que trabalha no SENAI que me deu uma palestra, aí eu vi que não sabia nada. (grifo nosso)

A próxima seção objetiva entender como o empreendedor superou e desenvolveu os conhecimentos na a criação de um novo negócio.

4.2.2.3 Conhecimento empreendedor e o novo negócio: dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial e o processo de transformação das experiências de carreira empreendedora em conhecimento

Segundo afirma Shepherd (2003), nas teorias de aprendizagem, os empreendedores podem aprender com o insucesso, uma vez que podem utilizar as informações disponíveis acerca das razões pelas quais o negócio faliu, para revisar seus conhecimentos de como gerir eficazmente o seu próprio negócio. Disse o empreendedor:

Veio uma aluna minha que quando ficou sabendo que eu quebrei, veio de São Paulo para cá. [...] Chamou um pessoa que sentou comigo, para conversar. Ele disse: você quebrou porque eu investia muito no aluno, que eu dou muito conteúdo, coisas muito avançadas, desnecessárias, que eu preciso aprender a ganhar dinheiro. Começou a falar que eu tinha que começar a colocar turmas para crianças, fazer cursos de 4, 5, 6, 7 meses. É contra isso que eu estava lutando, eu queria provar que dá para ganhar dinheiro e fazer um trabalho melhor do que eles estavam fazendo. Foi um choque eu não gostei do encontro, mas eu gostei da preocupação dela, vir de São Paulo com alguém, foi maravilhoso, **então, nessa dor, luta e sofrimento eu tenho momentos que eu falo assim: Não, você tem que continuar.** (grifo nosso)

Para o empreendedor E2 o insucesso: “É ficar atolado em dívidas, não conseguir manter a estrutura. Lutar ainda para tentar pagar as dívidas”. Infere-se que o empreendedor atribui o insucesso ao problema financeiro.

Dimensão da aprendizagem do insucesso

Para esse entrevistado, a aprendizagem empreendedora diante do insucesso se apresenta da seguinte forma:

Aprender sobre si mesmo

Conforme registrou o empreendedor:

Eu fiz uma autocrítica que foi muito dura. **Eu vi que eu era um péssimo administrador, eu não sabia escolher direito as pessoas.** Eu criava um problema escolhendo as pessoas erradas. Muitas vezes você contrata uma pessoa por causa de uma recomendação e não por causa da competência. **Eu sou muito sentimental no lado profissional, o que não pode ser. Tem momentos que você tem que saber dizer não. Isso me trouxe algum aprendizado, hoje é diferente.** (grifo nosso)

Cope (2011) ainda enfatiza o aprendizado diante de suas crenças e áreas de desenvolvimento. É transformar as perspectivas ao condicionar a forma de perceber, entender e sentir sobre o mundo, fazendo as escolhas de acordo com esses novos entendimentos (MEZIROW, 1991). Disse o empreendedor:

[...] **eu abri de novo o meu negócio e hoje aprendi que preciso valorizar mais meus alunos.** Hoje a minha prioridade são meus alunos. Foi difícil por causa dos problemas financeiros, nem sempre você consegue atender na aula individual, às vezes comete erro de horário, **hoje eu tento dar uma qualidade máxima aos meus alunos.** (grifo nosso)

Aprender sobre o negócio e o insucesso

O empreendedor foi questionado sobre as estratégias utilizadas anteriormente e se costuma repeti-las em seu novo negócio, atualmente. Assim, respondeu:

Algumas estratégias do passado eu uso ainda, porque eu acho que elas foram boas. Mas só que eu tenho uma nova visão hoje. A estratégia nova é que o cliente satisfeito ele sempre traz clientes novos. Por exemplo: eu tenho um boca a boca muito forte. Os alunos já recomendam.

Adicionalmente, o empreendedor foi perguntado sobre as rotinas adotadas, se a tendência seria de mantê-las ou modifica-las no curto prazo. Disse o empreendedor: “Eu

aprendo com a rotina e com o passado, mas eu quero sempre me aperfeiçoar. Tenho que estar sempre melhorando, até o idioma, o inglês. Eu estou sempre procurando coisas novas, o que está acontecendo de novo”.

Concernente à exploração de novos mercados e clientes, declarou o entrevistado:

Hoje em dia eu acho que estou um pouco na frente com os cursos que tenho no mercado e, infelizmente, meus problemas não mostram isso, porque eu acho que hoje o mercado precisa de coisas mais rápidas, de coisas voltadas para o mercado. Às vezes você estuda o inglês, você tem livro técnico e você não sabe nada daquilo. Então eu trabalho isso, então eu acho que estou na frente, preciso aproveitar esse momento.

Perguntou-se se a forma de tomar uma decisão hoje seria diferente de quando teria criado o seu primeiro negócio. Declarou o empreendedor: “Eu estou num momento hoje que eu não quero tomar decisões, eu estou contratando uma pessoa para a parte administrativa, eu não quero ficar na parte administrativa, eu só quero ficar na parte pedagógica. É isso que eu sei fazer”.

Considerando as manifestações do empreendedor, buscou-se o entendimento acerca da lógica ou racionalidade dominante (*causation* e *effectuation*). Observou-se a presença das duas abordagens para tomada de decisões: *causation*, quando o empreendedor afirma: “Algumas estratégias do passado eu uso ainda, porque eu acho que elas foram boas”, ou seja, foca no que deve ser feito de acordo com as metas preestabelecidas, os meios possíveis e os resultados imaginados e; *effectuation*, quando diz: “[...] tenho uma nova visão hoje. Vou procurando o que tem de novo no mercado no sentido de marketing para poder fazer”, ou seja, não começa com metas preestabelecidas, mas segue as que emergem com o tempo, de acordo com a imaginação e aspirações do fundador. Essas duas formas de racionalidade podem ocorrer simultaneamente ou em tempos diferentes, dependendo dos diversos contextos, das circunstâncias, dos estágios dos negócios e das preferências individuais dos empreendedores (SARASVATHY, 2001). No entanto, quando o empreendedor diz: “Tenho que estar sempre melhorando, até o idioma, o inglês. Eu estou sempre procurando coisas novas, o que está acontecendo de novo”, verifica-se que, para ele, predomina a lógica ou racionalidade de efeito (*effectuation*).

Aprender sobre as redes e relacionamentos

As citações destacadas abaixo relacionam o aprendizado do empreendedor com sua experiência. A primeira, refere-se aos amigos que lhe deram apoio em momentos difíceis e

que ainda estão presentes. A segunda, por sua vez, mostra que o empreendedor reconhece que precisa melhorar a parte financeira para poder ter melhores relacionamentos e comprometer-se de seus funcionários:

Dizem que sempre quando você passa por problemas, nesses momentos você vê seus melhores amigos, que muitos deles você acaba perdendo, mas tem gente maravilhosa, aqueles que eu chamo de pessoas da sombra, porque são pessoas que sabem te falar, te dar toque. Eu tenho amigos que são assim, eles entendem esse momento meu [...].

Quanto a funcionários é difícil quando você tem uma empresa que não consegue cumprir com suas obrigações. É difícil ter um bom relacionamento e a minha batalha é isto. [...] Na parte administrativa, estou chamando alguém de marketing, para formar uma equipe, não é uma sociedade. Eu ficarei somente na parte pedagógica.

O empreendedor ainda aponta para relações com seus alunos, ao afirmar que “[...] trabalhar em equipe é essencial para o seu negócio. [...] Dar aula, eu acho isso fundamental. É um trabalho em equipe com os alunos, a troca de ideias, isso é fascinante”.

Aprender sobre a gestão do negócio

A primeira aprendizagem, retrospectiva (adaptativa), se destaca quando o empreendedor assume o compromisso com o negócio de forma a honrar as suas dívidas. Disse o empreendedor:

Estou lutando para cumprir com as minhas obrigações, só que você tem dívidas para pagar. Hoje eu tenho que resolver as minhas dívidas, pois estou trabalhando sem capital de giro, isso não é bom. Fico contando com os alunos que entram e quando não entram embola. **Então é esta situação que eu quero reverter. Minha batalha hoje é honrar os meus compromissos.** (grifo nosso)

A segunda aprendizagem, prospectiva (proativa), se verifica quando o empreendedor, apesar do insucesso, vislumbra um futuro melhor para os seus negócios. Aprende como desenvolver e controlar mais efetivamente seus empreendimentos em relação ao ambiente mais amplo. Disse o empreendedor:

Hoje em dia, eu acho que estou um pouco na frente com os cursos que tenho no mercado. Hoje o mercado precisa de coisas mais rápidas e estou sempre buscando isso. Preciso aproveitar esse momento. A tendência hoje é reduzir o tempo de duração dos cursos (antigamente em 4 anos, hoje são 2 anos, 1 ano) **porque a exigência do mercado já está aqui, o aluno quer alguma coisa rápida. E eu já tenho isto.** (grifo nosso)

A seguir, aborda-se o processo de transformação da experiência de carreira em conhecimento empreendedor (POLITIS, 2005) diante da dimensão da aprendizagem do insucesso (COPE, 2005, 2011).

Processo de transformação da experiência de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor

Ao abordar o processo experiencial de aprendizagem empreendedora, diante do insucesso desse empreendedor E2, verifica-se que o procedimento de transformar a experiência de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor apresenta um *trade-offs* entre o *exploitation* e o *exploration*. O primeiro, quando o empreendedor aprende diante do seu negócio e o término: “Eu aprendo com a rotina e com o passado, mas eu quero sempre me aperfeiçoar” e o segundo, quando o empreendedor registra: “Tenho que estar sempre melhorando, até o idioma, o inglês. Eu estou sempre procurando coisas novas, o que está acontecendo de novo”.

O empreendedor ainda declarou: “Se tiver no mercado novas coisas eu coloco aqui, a mais, eu vou fazendo isso aperfeiçoando o meu trabalho”. E ressalta:

Eu ensino a como se comportar em entrevista, dinâmica de grupo, então eu mantenho esse curso hoje. **Um curso voltado para o mercado de trabalho. Isto está dentro do pacote do curso, então hoje esta é a minha visão. Você vê as pessoas de mestrado e doutorado, eu nunca tive um aluno reprovado. Eu sempre tive 100% de aproveitamento. As provas do Toeffel também eu nunca tive um aluno reprovado, nunca.** (grifo nosso)

Para uma melhor compreensão dos fatores que influenciaram o seu modo de fazer a transformação, merecem ser destacados: os resultados de eventos empreendedores anteriores, a racionalidade dominante e a orientação de carreira do empreendedor.

Quanto aos resultados de eventos empreendedores anteriores, a evolução desse estudo evidenciou que, diante do insucesso, o empreendedor buscou a continuidade de seus negócios pois, como dito anteriormente pelo entrevistado: “Eu amo dar aula, se eu não desisti, apesar de todos os problemas, é porque tenho fé no meu trabalho.” O empreendedor acredita, ainda, que aprende tanto com o sucesso como com o insucesso, no entanto, constata-se que, atualmente, estaria aprendendo diante deste último, pois declarou: “Eu aprendi, eu amadureci. Na dor você vai aprender de tudo. Mas é isto que eu quero hoje, fazer o diferencial. [...]”. Tal realidade denota um maior grau do modo *explorative*.

No que se refere a racionalidade dominante, o empreendedor apresenta uma maior confiança na racionalidade de efeito (*effectuation*), circunstancia que denota, mais uma vez, um maior grau do modo *explorative*.

Concernente a sua orientação de carreira, constata-se que, por estar hoje à frente de seus negócios e também desenvolvendo sua atividade de professor de ensino de língua estrangeira, apresenta um equilíbrio entre a orientação espiral e especialista.

No caso desse empreendedor, o caráter espiral pode ser explicado pela sua motivação em estar sempre explorando novas atividades relacionadas ao seu conhecimento, prima pela criatividade e desenvolvimento pessoal, conforme registrado: “Você vê nos mercados muitos cursos, eles compram material. Eu não, eu monto o meu material. Eu sei como trabalhar o aluno. Eu sei trabalhar o aluno quando ele tem uma dificuldade. Eu consigo o fazer falar, entender, eu acho que tenho esse diferencial”.

Por sua vez, o caráter especialista se depreende ao tempo em que o entrevistado declara: “[...] sim, eu sou sim um especialista”. Isto fica evidente em suas respostas, durante a entrevista, pois se mostra motivado pela realização, prestígio e conhecimento especializado na área pedagógica, tendendo a uma vida longa na ocupação específica de ser professor, buscando ter competências de qualidade em seu curso e se preocupando com o compromisso de cumprir suas obrigações para com os seus colaboradores.

Dessa forma, apesar do empreendedor ter essas duas orientações de carreira, poderá focar de forma mais ampla em um modo *explorative*, pois mantém um desejo de explorar novas atividades relacionadas com as anteriores, em que a criatividade e o desenvolvimento pessoal tornam-se os motivos principais uma aprendizagem contínua.

Esse conjunto de fatores e características evidencia que, para o empreendedor E2, predomina o modo *exploration*, como forma de transformação de experiência em conhecimento.

Ao ser perguntado sobre sua preferência em explorar novas oportunidades ou melhorar rotinas existentes, o empreendedor respondeu: “Acho que o alicerce da empresa é importante”. E explicou:

Então acho que tem que partir daquilo que foi feito, ver os erros que foram feitos, tirar esses erros, ficar com as coisas boas e melhorar a partir daí. [...] Hoje eles têm aula de exercícios, de música, de vídeo, no final do curso eles tem seis meses de curso comigo, curso nenhum faz isso. Podem tirar as dúvidas fora do horário das aulas, então eu tenho de dar a qualidade total para meus alunos. **Se tiver no mercado novas coisas eu coloco aqui, a mais, eu vou fazendo isso aperfeiçoando o meu trabalho.** (grifo nosso)

Para o empreendedor, sua preferência em aprender está em: “[...] reparar o alicerce da empresa,[...] que foi mal montado”. E complementa: “Então a gente não pode jogar tudo fora. Então eu acho que tem que partir daquilo que foi feito, ver os erros que foram feitos, tirar esses erros, ficar com as coisas boas e melhorar a partir daí”. Sendo assim, evidencia-se ser significativa a sua experiência de carreira empreendedora, visto que grande parte de seus conhecimentos estão relacionados à importância dada por ele à gestão de seus novos negócios, de suas características empreendedoras e de seu aprendizado. Disse o empreendedor:

Particpei de palestras muito boas no SENAI, SEBRAE. Adorei muito uma que falava sobre missão, aquela me abriu os olhos, **hoje aqui além do curso de idiomas, virou curso de missão**. Eu ensino a como se comportar em entrevista, dinâmica de grupo, então eu mantenho esse curso hoje. **Um curso voltado para o mercado de trabalho**. (grifo nosso)

Perguntado ao empreendedor sobre quais conhecimentos lhe permitem reconhecer novas oportunidades, ele respondeu:

Eu acho que está em qualificar o meu curso, satisfazer o aluno, entender que eu tenho que melhorar os meus relacionamentos com os professores, por isso eles estão tendo treinamentos [...]. **As habilidades vão aparecer quando todo mundo estiver estável, mas agora as habilidades que eu tenho realmente é que eu acho que sei administrar**. Hoje eu sei onde estou pisando, embora dependendo da Universidade Rural. (grifo nosso)

A Figura 8, a seguir, registra uma síntese da análise dos dados da entrevista do Empreendedor E2.

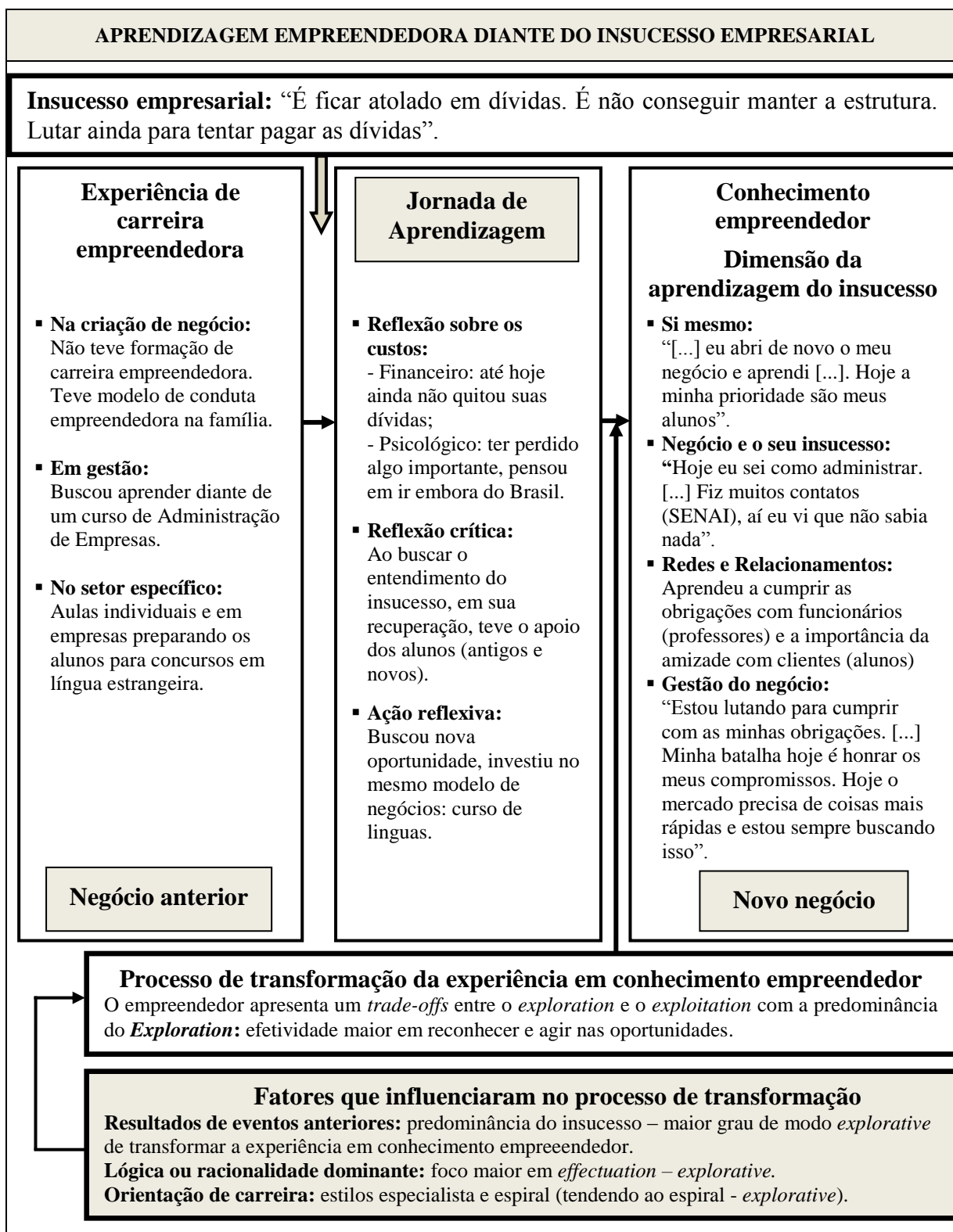


Figura 8 - Aplicação do modelo de análise da pesquisa com o empreendedor E2
Fonte: adaptado de Politis (2005) e Cope (2011) com resultados da pesquisa de campo.

4.2.3 Empreendedor E3

Eu comecei a minha vida profissional aos 14 anos. Minha primeira profissão foi informante de cadastro na Astax, serviço central de informação. Com 16 para 17 anos eu fui trabalhar no banco Benazer de investimento. Eles foram lá e compraram o meu passe. Com 19 anos eu fui ajudar a organizar o SPC (Serviço de Proteção ao Crédito). Na época, a gente estava criando o SPC por conta da minha experiência no setor de informação. Eu fui auxiliar de informante (analista de crédito). Aos 19 anos eu parei um ano, engravidei, tive filho e voltei aos 24 anos para o setor de cobrança. Lá fiquei três anos. Criei alguns processos de cobrança que a empresa não tinha. Tudo era manual. Era uma empresa de capital misto, o perfil dos clientes era totalmente diferente do nosso. A empresa só durou um ano e meio, virou outra empresa de crédito e, três anos depois, pedi demissão (1985). Então, tinha currículo, tinha experiência, mas eu optei por não ficar fora de casa com uma filha de 9 e outra de 4 anos, o período inteiro. No entanto, achei que aquilo não ia ser o suficiente para compor meu orçamento familiar e eu, montei junto com a minha irmã, uma confecção no ano de 1987 [...].

4.2.3.1 Experiências de carreira empreendedora até a descontinuidade dos negócios (insucesso empresarial)

O relato da empreendedora sobre o desenvolvimento de sua vida e de sua carreira profissional evidencia a experiência em gestão, principalmente a financeira, quando declara que: “Na realidade, eu não tinha informação, eu não tinha curso, mas eu tinha 10 anos de experiência no mercado de trabalho, na área financeira, na área de cobrança, então eu tinha experiência, não era totalmente crua. Isso valeu”.

Com relação a intenção de criar o primeiro negócio, observa-se que a ruptura do estilo de vida do empreendedor E3 se deu pela influência de sua família e por conta de suas características empreendedoras.

Iniciar um novo empreendimento, para Hisrich e Peters (2004), exige esforços para encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade superando forças que resistem à criação de algo novo. Disse a empreendedora:

Em 1987 percebi que toda minha experiência profissional eu encontraria um novo emprego. Fui secretária executiva de um grande construtor no Rio de Janeiro já falecido. [...] Então eu achava que aquilo não ia ser o suficiente para compor meu orçamento familiar e **fiquei disposta a criar alguma coisa que fosse minha e montei junto com a minha irmã uma confecção de roupas no ano de 1987** (grifo nosso).

Na entrevista, disse a empreendedora: “Minha irmã foi minha sócia, meu pai teve duas fábricas de sabão, além de ser militar, minha mãe era modista [...]. Foi modista de algumas boutiques de Ipanema, no Rio. [...] acho que sou um misto do meu pai, que foi militar [...] deu baixa e montou uma fábrica de sabão em Maceió”.

No decorrer dos trabalhos verifica-se que a empreendedora apresenta uma personalidade com características empreendedoras importantes na tomada de decisão para começar um negócio, como: a) *locus* interno de controle, pois acredita estar no controle do próprio destino; b) autoconfiança e anseio por independência, por almejar ser seu próprio patrão e; c) elevada necessidade de realização, ao buscar instalar um negócio próprio.

A partir da análise de experiência de carreira empreendedora diante do primeiro negócio denota-se que a empreendedora quanto: a) a experiência na criação de negócios: não apresentou formação empreendedora que a orientasse quanto a iniciar um negócio próprio, no entanto, tinha um modelo de conduta, do seu pai, proprietário de uma fábrica de sabão e, ainda, de sua mãe, que era modista de grandes boutiques; b) as experiências em gestão: por conta de seu desenvolvimento profissional na área financeira, como analista de crédito e, ainda, sua experiência em cobranças, constata-se que a empreendedora teve uma base para a gestão de seu negócio, conforme registrado por ela: “[...] na época a gente estava criando o SPC por conta da minha experiência no setor de informação. [...] eu gosto de orçamentos e lido bem na área financeira” e; c) as experiências no setor específico: apresentou vivência no setor de indústria têxtil e negócio com confecções de roupa, especialmente pelo fato de ter crescido presenciando sua mãe costurar para várias boutiques, o que lhe influenciou em suas decisões empreendedoras.

Acerca da primeira empreitada, convém destacar as dificuldades enfrentadas pela empreendedora e, ainda, suas experiências e o aprendizado adquirido. Declarou a entrevistada: “[...] o que era negativo naquela época era a mão de obra, a qualificação: você compra uma peça de tecido, cria um modelo, leva para a costureira e ela faz tudo torto e você perdeu”. No entanto, também registrou o lado positivo do seu trabalho, pois “[...] é quando você junta o sucesso de você ter uma coleção de roupas, que ela foi bem criada, realizada e vendida. Você cria uma rede de clientes, isto é sempre positivo”.

Durante a entrevista a empreendedora se manifesta acerca do mercado de seu produto e a ocorrência de um fator externo, o contexto econômico do governo, que afetou a indústria de seu negócio. Disse a entrevistada: “Quando foi 1990 a gente achou por bem fechar, porque quando o presidente Collor abriu as fronteiras, a China entrou e a gente fez uma pesquisa com o produto que vinha de lá, não pagava o tecido daqui e então era um insucesso com certeza”.

Em seguida, destaca-se o relato da empreendedora acerca do ambiente hostil de seu primeiro negócio, bem como a negociação que resultou na decisão de ir adiante em uma nova empreitada. Disse a empreendedora:

A gente fechou em janeiro de 1990. O Collor fez o confisco em 15 de março 1990 então, literalmente, a gente se sentiu iluminada. A gente não tinha colocado o dinheiro no banco, nem na poupança, não tinha nenhuma informação, [...] eu vi grandes empresários “dar tiro na cabeça”, não vazou. [...] Literalmente nós estávamos com o dinheiro parado vendo o que ia fazer. A gente vendeu a loja, o cara comprou a loja e pagou em dinheiro. Se eu não me engano eram 3 parcelas, ele pagou duas e a outra a gente teve dificuldade em receber porque o dinheiro dele foi confiscado. Tivemos sorte ele pagou mais foi difícil. [...] Uma vez o confisco sendo feito, ninguém pensou em montar um negócio. **A perspectiva do país era muito ruim. Cada um ficou com seu dinheirinho que não era muito, ambas (ela e a irmã) estávamos sem negócio e sem emprego, até então era para sustentar a família. E aí comecei a cobrar as pessoas. Em outubro eu fui cobrar uma pessoa, [...] e ela tinha um salão de cabeleireiro na orla da Barra e [...] eu saí com a chave na mão.** (grifo nosso)

Ao tempo em que adquiriu esse segundo negócio a empreendedora não apresentava experiência no setor de serviços (salão de beleza). Declarou a entrevistada:

[...] neste intervalo, enquanto a confecção estava sendo vendida, vendendo o estoque, eu fui fazer algumas cobranças e fui cobrar num salão de cabeleireiro. [...] A cobrança era de um carregamento de *lingerie* e a pessoa me fez a oferta de ficar com o salão. Então eu disse: não entendo nada de salão, já tive confecção e não salão. Dona do salão: nossa mais você sabe lidar com pessoas, vamos sentar e conversar, eu faço um preço legal. [...] **Então, eu aceitei o desafio, e comprei o salão em outubro** (1990). (grifo nosso)

Nesse cenário, destaca-se relevante característica empreendedora, à aceitação de riscos diante desse novo negócio. Disse a empreendedora: “Total empreendedor mesmo, porque daquele ramo, eu não sabia nada. [...] Mas eu sempre tive um pensamento assim, o que uma pessoa faz, qualquer outra pessoa faz, é só estudar. [...]. O cabeleireiro foi dentro de um apart-hotel (prédio de apartamentos com serviços de hotelaria: refeitório, lavanderia entre outros, como num hotel), o Barra Palace. [...] Era uma parceria com a administração do apart-hotel”.

Durante a gestão deste segundo negócio, a entrevistada buscou formação empreendedora e também conhecimentos específicos sobre o seu negócio, uma vez que “[...] no primeiro negócio não, mas agora eu fui fazer estética facial, me formei pela *Payot* e fiz alguns cursos específicos”.

Este negócio também lhe trouxe certa segurança quanto a aspectos fiscais e financeiros, conforme registra:

Quando chegou o ano de 2000 eu tive a graça de saber que todos os meus negócios no nível de estado e receita estavam “ok”. [...] Essa empresa que eu adquiri teve um excelente contador que ficou comigo 10 anos. Excelente ao ponto de sofrer uma fiscalização e o fiscal dizer para mim: O dia que a senhora perder esse contador e se a senhora não achar um bom, a senhora fica sem, porque ainda é um bom negócio, porque com o seu livro caixa, com os seus papéis, qualquer fiscal que entrar aqui, se ele cortar o cabelo o faz pagar, porque a senhora nada deve ao estado.

Diante do sucesso do novo empreendimento, a empreendedora passou a vislumbrar outros negócios, vejamos:

[...] e lá dentro mesmo, de tanto ver a necessidade, por ser na Orla da Barra, e por ter dificuldade de comer, vagou uma loja em baixo e eu montei um minimercado (loja de conveniência). [...] **cheguei até ter quatro negócios ao mesmo tempo.** No Barra Palace, dentro desse apart-hotel, eu tinha o salão de cabeleireiro e uma loja de conveniência. Por conta de “expertise”, as pessoas vinham me oferecer (grifo nosso).

Segundo a empreendedora, no curso da gestão do segundo negócio (salão de beleza) ocorreu o rompimento do contrato firmado com a administração do hotel onde o empreendimento havia sido instalado, conforme nos relata:

Eu já sabia em 2007 que eu ia fechar. [...] Existia uma parceria com a administração do hotel, e quando em 2004 entrou uma nova administração a mesma resolveu que não iria cumprir o acordo antigo (eu tinha um contrato de cinco anos renovado por três vezes). **Eu já tinha 15 anos de renovação naquele mesmo padrão e a administração queria uma coisa inviável para mim, aí eu decidi não renovar.** (grifo nosso)

Ainda durante o ano de 2007, uma decisão de sua filha a fez fechar os outros dois outros negócios, consoante registra a empreendedora:

E o que me fez fechar o bar de piscina e a loja de conveniência do outro apart-hotel, foi o fato dela dizer que não queria ser comerciante. Disse minha filha: estou terminando minha faculdade de direito, amo direito quero ser advogada, quero fazer uma pós-graduação, não quero ser comerciante. Minha filha hoje é advogada e pós-graduada em contratos e leiloeira pública. **Eu abri o bar e a loja de conveniência no outro apart-hotel em 2002 e, fechei ambos, em 2007.** (grifo nosso)

A seguir, apresenta-se a jornada de aprendizagem, um processo de reflexão de como o empreendedor se recuperou diante da descontinuidade de seu negócio.

4.2.3.2 Período de descontinuidade do negócio: jornada de aprendizagem diante do insucesso empresarial

Durante a entrevista, verifica-se que, mesmo diante da descontinuidade do seu primeiro negócio, a empreendedora não esmoreceu e, portanto, demonstrou iniciativa de mudar o rumo de sua vida. O mercado não era favorável e o ambiente político-econômico não facilitava a abertura de novos negócios, pois as pessoas estavam descapitalizadas, dado ao confisco financeiro ocorrido no país. Pelo relato da entrevistada, ao tempo em que o seu negócio (confeção de roupas) estava sendo vendido, diante de uma negociação com credores, veio a aceitar a proposta de um novo negócio e, assim, adquiriu um salão de cabeleireiro dentro de um apart-hotel, naquele mesmo ano de 1990, um desafio, segundo ela: “[...] total empreendedor mesmo [...]”.

Embora tenha vivido a descontinuidade de um segundo negócio (salão de cabeleireiro) e, ainda, de outros três, no comércio de alimentação, a empreendedora apresentou relevantes atitudes como: a) buscar novos conhecimentos, o que se depreende de sua manifestação: “Eu parei, fui estudar, senti vontade de estudar. [...] voltei a faculdade para fazer Administração de Empresas, no período de 2008 a 2011”. Além disso, a empreendedora fez cursos de curta duração no ano de 2010 sobre gestão de pessoas, recursos humanos e gestão de projetos e; b) buscar novas oportunidades ao tempo em que se deu conta de que seu negócio não estaria tomando o rumo desejado, o que denota uma característica empreendedora, a flexibilidade. Ademais, tal atitude evidencia tanto uma autoestima, ao se sentir competente para tomar decisões, quanto uma orientação pela paixão e pela ação, ao antecipar os problemas de imediato. Desta forma, demonstra um alto nível de energia. Conforme declarou a empreendedora: “Eu não parei de trabalhar. Trabalhei para uma pessoa que tinha um capital, [...] Durante o período de 2008 a 2011 para eu adquirir 15 imóveis na Barra da tijuca (dois leilões) eu era procuradora dessa pessoa”.

A empreendedora ainda nos revela que:

Além disso, também abri uma empresa de comunicação, Fenix, não fiquei parada não, está aberta até hoje. Tenho este negócio e o salão de beleza. Em 2011 foi quando eu ganhei a concorrência no condomínio Estrelas e reabri o salão em 2012 (grifo nosso).

Diante desse contexto, constata-se que, para esta empreendedora, a ação reflexiva teria sido imediata. Este momento se caracteriza por um processo de seguir em frente com o insucesso para buscar outras oportunidades. Segundo a empreendedora: “[...] se eu não fosse uma pessoa que tenho facilidades de me desprender do insucesso, eu teria arrastado, e aquilo seria um fracasso”.

Considerando a sua elevada necessidade de realização, mais uma característica empreendedora se destaca. Constata-se que não se formalizou o “tempo” necessário para se recuperar da dor e do trauma gerados pelo insucesso, conforme afirma Cope (2011). Esse “tempo” foi substituído pela busca de um novo conhecimento: o curso de graduação em Administração de Empresas e, segundo a empreendedora, “[...] nesse período [...] o que eu digo que foi muito interessante foi você voltar a uma faculdade depois de tudo. Dado um tempo. [...] É você ver o quanto eu não estava distante da realidade ali, porque eu me mantive atualizada”. Com suas atitudes, a empreendedora demonstra que é movida pela ação. Ela não desperdiça tempo e a oportunidade de aumentar seu conhecimento, de aprender com os erros e de desenvolver uma atitude comportamental, para estabelecer um novo negócio (a reabertura do salão de beleza *Hanna Coiffeur*). Conforme declarou a empreendedora: “Foi ao acaso, veio a licitação de um espaço para uma coisa na qual eu considero como um bom *expertise*, que era o salão de cabeleireiro [...] dentro de um prédio para servir ao condômino ou ao hóspede. [...] o meu cliente não era de público passante”.

Dada a evolução deste processo de aprendizagem buscou-se descrever, a seguir, o que seriam as demais fases da jornada: reflexão sobre os custos do insucesso e reflexão crítica, com vistas a entender o aprendizado do empreendedor para o desenvolvimento do seu futuro negócio.

Referente a reflexão sobre os custos do insucesso, a empreendedora, questionada acerca do impacto da descontinuidade do negócio na sua vida, afirmou: “[...] o novo contrato inviabilizava a prestação de serviços, ou seja, mudava as regras e tinha um custo muito alto para sustentar a prestação de serviços”, portanto, esse custo financeiro trouxe um impacto pessoal.

Verifica-se que a empreendedora vivenciou também o custo social, a partir do rompimento de relações com a administração do apart-hotel, uma antiga parceria comercial.

Ademais, no caso desta empreendedora, depreende-se que os custos financeiros referentes ao investimento no curso de Administração e o seu retorno às atividades que exercia como procuradora, formalizaram uma dimensão psicológica, a de adiar o insucesso do negócio diante de uma escala de compromissos.

Neste momento de sua vida, a entrevistada foi levada a buscar aspectos que teriam contribuído para a superação das adversidades. Essa é a reflexão crítica, da segunda fase da jornada de aprendizagem.

Disse a empreendedora: “[...] acho que era o meu espírito mesmo, entendeu? Se eu fosse para qualquer área que eu tinha atuado antes eu teria emprego. Acho que eu também herdei do meu pai o espírito de ter um negócio”.

Depreende-se das declarações da empreendedora uma interação social importante na sua vida, pois “[...] vários clientes (hóspedes) intercederam a meu favor, no entanto, não foi possível dar a continuidade tão desejada por eles. [...] e houve até uma feijoada de encerramento”. Ademais, no atual negócio da empreendedora, duas de suas funcionárias já teriam trabalhado com ela no antigo negócio.

Ao refletir sobre sua carreira profissional, a empreendedora declarou: “[...] eu faria tudo de novo. [...] O primeiro passo é buscar um conhecimento maior. Nestes 25 anos, eu digo que pouquíssimas pessoas sobrevivem com o seu primeiro negócio sem informação”.

A próxima seção objetiva entender como a empreendedora superou e desenvolveu os conhecimentos para a criação de um novo negócio.

4.2.3.3 Conhecimento empreendedor e o novo negócio: dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial e o processo de transformação das experiências de carreira empreendedora em conhecimento

Para a entrevistada, “[...] tanto o sucesso como o insucesso podem servir como fonte de aprendizagem”. No entanto, constata-se que ela tem aprendido bastante diante do insucesso, de acordo com sua declaração: “Se eu não fosse uma pessoa que tenho facilidades de me desprender do insucesso, eu teria arrastado, e aquilo seria um fracasso. Não chegou a ser um fracasso, eu o parei antes”.

Dimensão da aprendizagem do insucesso

Para essa entrevistada, a aprendizagem empreendedora diante do insucesso se apresenta nos seguintes termos:

Aprender sobre si mesmo

Conforme afirmou a empreendedora: “Sem dúvida, todo o passado me ajudou a ter o que eu acho que é fundamental para a profissão que eu tenho hoje. [...] não só o fim da confecção, [...] o período que eu fechei o salão, que voltei a estudar, o que você tira de aprendizado, tudo é válido”.

Para a empreendedora, a forma de perceber e entender novas realidades e fazer escolhas de acordo com novos entendimentos relaciona-se ao histórico de seu segundo negócio, pois registrou: “Eu acho que para esse histórico de 25 anos no ramo de salão de cabeleireiro, o que foi fundamental foi a disciplina. A disciplina que o negócio exige de você, comprometimento, eu acho que é estar disposta a se atualizar o tempo todo”.

Aprender sobre o negócio e o insucesso

Disse a entrevistada:

Você sair de dentro do negócio e olhar de fora do negócio. Para mim, o período que fiquei fora do salão foi importante [...] comecei a frequentar novamente salão porque eu precisava fazer as minhas coisas, aí eu passei a olhar o meu exnegócio de fora, como cliente. **É interessante porque você volta de forma diferente** (grifo nosso).

A empreendedora foi questionada acerca das estratégias utilizadas anteriormente e se seria de costume repeti-las em seu novo negócio. E, então, respondeu: “Eu tenho a maior facilidade de abandonar o que não foi sucesso”.

Sobre as rotinas adotadas perguntou-se a empreendedora se existiria uma eventual tendência em mantê-las ou modifica-las no curto prazo. Ela respondeu: “[...] que a minha tendência é de mantê-la e quando preciso aperfeiçoa-la”.

Acerca da exploração de novos mercados e clientes, a empreendedora declarou:

Dentro do meu negócio o cliente vem a mim. Eu não preciso ter marketing de negócio porque eu estou dentro de um condomínio. É preciso saber lidar com meu público alvo, ele é muito diferente. De cara o meu cliente hoje é o que está dentro de um condomínio, literalmente ele tem um salão como uma extensão da casa dele [...] e isso não é a extensão da casa dele. [...] aquilo ali tem um gestor. [...] **O que eu procuro fazer é ter uma rede social, facebook [...] onde eu jogo as minhas promoções.** (grifo nosso)

Ao ser perguntada sobre sua forma de tomar uma decisão hoje e se esta seria diferente de quando se criou o primeiro negócio, ela declarou: “Sem dúvida, minha forma de tomar decisão hoje é diferente. [...] Tempo é experiência”.

Nesse cenário, considerando o teor das manifestações da empreendedora, partiu-se para a avaliação e entendimento da sua lógica ou racionalidade dominante (*causation* e *effectuation*).

Verificou-se estarem presentes as duas formas de racionalidade. O raciocínio causal foi observado quando a entrevistada se utiliza de sua expertise (conhecimento) para a gestão de seu público alvo, pois foca no que deve ser feito de acordo com as metas preestabelecidas, os meios possíveis e os resultados imaginados (*causation*). Disse a empreendedora: “É preciso saber lidar com meu público alvo, ele é muito diferente. De cara o meu cliente hoje é o que está dentro de um condomínio, literalmente ele tem um salão como uma extensão da casa dele, [...] mas isso não é a extensão da casa dele. [...] aquilo ali tem um gestor”. Ademais, merece ser destacado que, em momento diverso, a empreendedora também se utiliza desta *expertise* para assessorar construtores de condomínios em projetos futuros, conforme registrou: “[...] olhar o negócio de fora como o cliente, isto, poderá lhe garantir oportunidades futuras”. Tal fato evidencia uma racionalidade de efeito (*effectuation*), pois a empreendedora imagina possíveis novos resultados se utilizando de um determinado conjunto de meios, por conta da sua credibilidade como pessoa no mercado junto aos construtores e fornecedores. Desta forma, “[...] ela acredita que seu negócio sobrevive a qualquer crise”. Considerando que a empreendedora apresenta maior facilidade em abandonar o que não foi sucesso, verifica-se que, para ela, predomina a lógica ou racionalidade de efeito, *effectuation*.

Aprender sobre as redes e relacionamentos

Segundo a empreendedora: “Acho que tem uma palavra mágica em relação a rede de relacionamentos, pode ser pessoal, pode ser interpessoal, pode ser de fornecedor, de cliente, que é chamada de credibilidade como pessoa e o seu negócio sobrevive a qualquer crise”.

Na sua relação com construtores de condomínio, especialmente com o empreendimento no qual estava instalado o seu negócio, observa-se que a empreendedora desenvolveu expertise quanto a projetos para construção de estrutura de serviços. E este conhecimento a ajuda a manter uma rede de relacionamentos com tais empresários. Como registrou a empreendedora: “[...] mantenho a rede de relacionamento e ela me ajuda a nível até de ter a possibilidade de estar lá na frente de ter outra oportunidade. [...] Relações interpessoais são fundamentais, lidar com pessoas”.

Ao tempo em que foi questionada sobre o relacionamento interno para com seus parceiros, afirma que: “[...] se considera líder e é gratificante [...], pois só sabe trabalhar em

equipe”. E complementa: “[...] tenho sempre tentado melhorar quanto à educação (funcionárias). Isso já é um horizonte não é?”.

Aprender sobre a gestão do negócio

A aprendizagem retrospectiva (adaptativa) da empreendedora se destaca ao tempo em que faz uso do aprendizado advindo de suas experiências para refletir e, posteriormente, aplica os novos conhecimentos em situações no futuro. Disse a empreendedora:

Eu não abria nada de novo no mercado de alimentos. Eu não saio devendo, mas não era a minha praia. [...] No bar era comércio literalmente outra área. Era uma mão de obra infinitamente mais difícil. Eu tenho um grande defeito ou uma grande qualidade. **Eu tenho mania de perfeição então, para mim, o negócio tem que estar dentro dos moldes, e a área de alimentos era muito complicada.** Eu fiquei nela em 2002 pela copa do Brasil. (grifo nosso)

Já a aprendizagem prospectiva (proativa) se concretiza quando a empreendedora vislumbra um futuro melhor para os seus negócios no que se refere à manutenção de uma rede social, para estar atualizada quanto aos empreendimentos, pois sempre é convidada para participar de licitações. Dessa forma ela aprende a forma como desenvolver e controlar mais efetivamente os negócios em relação a um ambiente mais amplo. Conforme disse a empreendedora: “O fato de eu ter uma rede social boa, de vez em quando eu estou em contato com pessoas que estão fazendo lançamentos de empreendimentos, construtores mesmos, eles estão sempre questionando montando o projeto de acordo com a necessidade”.

A seguir, aborda-se o processo de transformação da experiência de carreira em conhecimento empreendedor (POLITIS, 2005) diante da dimensão da aprendizagem do insucesso (COPE, 2005, 2011).

Processo de transformação da experiência de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor

Diante do insucesso dessa empreendedora E3, ao se abordar o processo experiencial de aprendizagem, verifica-se que o procedimento de transformar a experiência de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor apresenta um *trade-offs* entre o *exploitation* e o *exploration*. O primeiro, quando a empreendedora diz: “[...] estar atenta ao seu negócio”, pois escolhe as ações por conta de seu conhecimento preexistente e; o segundo, quando afirma: “[...] olhar para fora do seu negócio buscando resolver os problemas, buscando soluções e aprender a partir de experiências, explorando novas possibilidades”.

Para uma melhor compreensão dos fatores que influenciaram o seu modo de fazer a transformação, merecem ser destacados: os resultados de eventos empreendedores anteriores, a racionalidade dominante e a orientação de carreira do empreendedor.

Referente aos resultados de eventos anteriores, para essa empreendedora: “[...] tanto o sucesso como o insucesso podem servir como fonte de aprendizagem. [...] No insucesso se estabelece o que deu certo, e por quê? E o que deu errado, e por quê? Quanto a começar vai da natureza de cada um”.

No entanto, verifica-se que o insucesso lhe trouxe oportunidades de aprendizagem, o que se depreende de sua afirmação: “[...] tem haver com a experiência de todos esses anos, diante de vários negócios. Passei por muita coisa, aí você fica antenado. [...] compartilho de uma frase de Henry Ford que diz: ‘o insucesso é apenas uma oportunidade para se recomeçar com mais experiência’.” Isso denota um grau maior do modo *explorative*.

Quanto à racionalidade dominante, a empreendedora apresenta uma maior confiança na racionalidade de efeito (*effectuation*), como vimos diante do “aprender sobre o negócio e o insucesso”, o que a leva, mais uma vez, a um maior grau do modo *explorative*.

Por sua vez, consoante a sua orientação de carreira, verifica-se uma vertente transitória, dado a sua motivação de variedade, independência e desafios com competências de adaptação, rapidez e *network*, o que resulta em novas experiências em sua carreira empreendedora. Tais circunstâncias também a levam a focar de forma mais ampla no modo *explorative*.

A partir desse conjunto de fatores e características, conclui-se que, para a empreendedora E3, predomina o modo *exploration* como forma de transformação de experiência em conhecimento. Disse a empreendedora: “Com o meu expertise de salão dentro de um condomínio, hoje a gente passa por um momento muito bom. [...] Você vê os construtores, principalmente, da Barra e Recreio querendo criar um conceito novo de condomínio”. E explica o que é esse novo conceito:

A dificuldade no trânsito e o tempo que a pessoa não tem mais de ir daqui para ali. A Barra é lotada de *shoppings* mas se você tiver dentro do seu condomínio, a lavanderia, a padaria, um mercadinho e um *hortifruti*, salão de cabeleireiro e uma academia, nossa, isso é, em nível de conceito de moradia, perfeito. Então eu estou sempre de uma forma sendo chamada, sendo convidada para participar da licitação. Então, dentro do meu negócio eu tenho expectativas futuras. [...] Me pediram para formatar um projeto de salões dentro de um condomínio para a construtora entregar o espaço, para acontecer o que acontece comigo hoje. Tenho um espaço de 35m², no máximo, e um contingente de 3.000 pessoas. A academia é o mesmo problema. O fato de eu ter uma rede social boa de vez em quando eu estou em contato com pessoas que estão fazendo lançamentos de empreendimentos, construtores mesmos, eles estão sempre questionando montando o projeto de acordo com a necessidade.

Perguntada sobre sua preferência em explorar novas oportunidades ou melhorar rotinas existentes, a empreendedora afirmou: “[...] se você está disposto a ouvir, você aprende todo dia. Acho que o passado é fundamental, é o alicerce, a estrutura. [...] Eu estou sempre disposta a mudar o que não deu certo”. Observa-se, portanto, que este recurso é o conhecimento, e que ela almeja constantemente se atualizar, pois está sempre buscando mudanças e aprendizados.

Concernente a presença de características empreendedoras, verifica-se que a entrevistada demonstra flexibilidade, pois buscou novos conhecimentos e não parou de trabalhar, ao instalar uma empresa de comunicação. Em 2012, reabriu o seu antigo salão de cabeleireiro. Atualmente, entende que está mais criativa na prática de um negócio paralelo, uma vez que tem sido convidada para fazer parte de projetos para desenvolvimento de estruturas de serviço em condomínios. Disse a empreendedora: “[...] como um construtor que propôs uma parceria comigo para uma projeção de espaço, por exemplo: um *play dog*”. Para a empreendedora: “[...] ninguém é especialista na sua área, acha que todo mundo é aprendiz. A área muda todo dia, as pessoas mudam todo dia”.

Para a empreendedora, a sua forma de aprender é: “[...] melhorando as rotinas do meu negócio. [...] É você estar atenta não só ao seu negócio, mas olhar fora do seu negócio também”.

Dentre os conhecimentos adquiridos que lhe permitem reconhecer novas oportunidades estão: “A facilidade de se relacionar com pessoas e a experiência no mercado financeiro me proporcionaram ser procuradora de um investidor. Eu também tinha uma noção de investimento foi um conhecimento que me ajudou a colocar o novo negócio”.

Segundo Rae (2004), as pessoas criam e compartilham suas experiências com outros através da sua participação social, como foi o caso da empreendedora, e aprende, assim, a desenvolver suas habilidades de comunicação para reconhecer oportunidades.

A Figura 9, a seguir, registra uma síntese da análise dos dados da entrevista do Empreendedor E3.

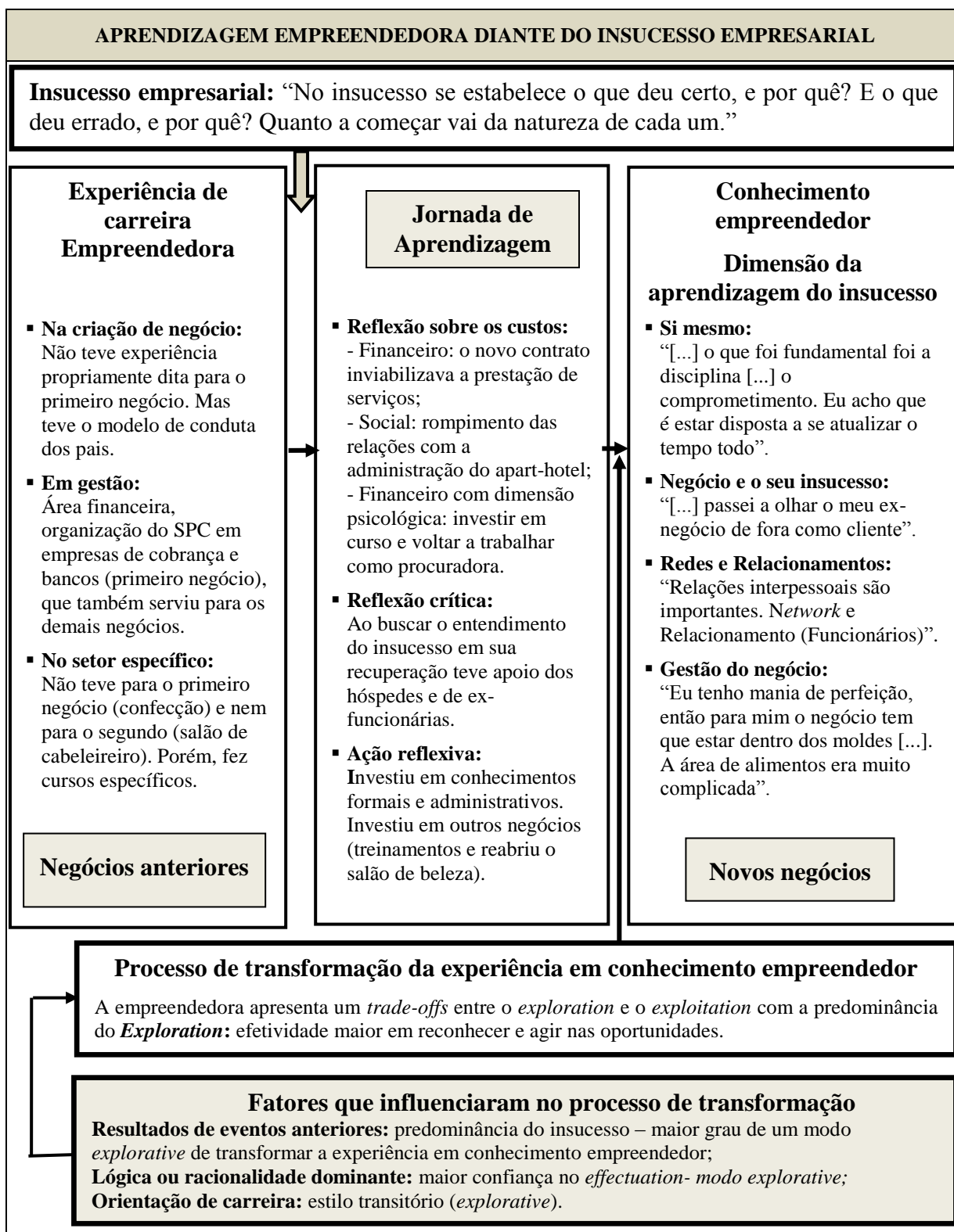


Figura 9 - Aplicação do modelo de análise da pesquisa com o empreendedor E3
 Fonte: adaptado de Politis (2005) e Cope (2011) com resultados da pesquisa de campo

4.2.4 Empreendedor E4

Sou de São Paulo, capital, e sempre morei por aqui, pertinho, Vila Madalena, Sumaré. Estudei em colégio particular, Colégio Rio Branco e depois entrei para a faculdade, na USP, na Faculdade de Ciências Farmacêuticas. Formei-me como farmacêutico, com a modalidade de alimentos. [...] Tive talvez o meu primeiro lampejo de empreendedorismo com a criação de codornas, no interior de São Paulo, no sítio dos meus pais. [...] No entanto, já deu pra perceber aí que eu me frustrei profissionalmente de alguma forma em relação à Farmácia.

4.2.4.1 Experiências de carreira empreendedora até a descontinuidade dos negócios (insucesso empresarial)

Conforme se depreende das declarações do empreendedor, este cursou Farmácia na Universidade de São Paulo (USP), escolhendo a modalidade em alimentos. Durante a graduação participou de iniciação científica no Instituto Butantã (1989-1990) e estagiou na Kibon (1990-1991), como analista microbiológico. Porém, disse o empreendedor: “Tive talvez o meu primeiro lampejo de empreendedorismo, com a criação de codornas, no interior de São Paulo, no sítio dos meus pais. [...], no entanto, já deu pra perceber aí que eu me frustrei profissionalmente de alguma forma em relação à Farmácia”. O empreendedor também registra que, em 1992, entrou para o exército, como voluntário no serviço de saúde. Disse o empreendedor:

Fiquei por um ano e pouco, como tenente farmacêutico [...] trabalhando no laboratório de análises clínicas (1992-1993). Naquela época até queria continuar como militar, graças a Deus não deu certo. [...] não é porque é um problema o serviço militar mas, porque as pessoas se acomodam lá. [...] Se eu tivesse seguido lá, eu estaria meio frustrado. [...] **Essa foi a minha última experiência como farmacêutico profissional. A partir daí eu comecei a pensar em empreender, em abrir uma loja de alimentação, um *fast food*.** (grifo nosso)

Com relação a intenção de criar o primeiro negócio, verifica-se que a ruptura do estilo de vida do empreendedor E4 se deu pela influência de amigos, da família e também por conta de suas características empreendedoras. Para este empreendedor a intenção de instalar um novo estabelecimento se deu pelo amadurecimento ocorrido durante a sua vida profissional, conforme registrou:

Foi um momento que eu não sabia muito que fazer, então sei lá, vou trabalhar na indústria, [...] muito corporativo, pelo amor de Deus né, e vou pra pesquisa em Universidade, que eu tinha feito iniciação científica no Butantã, também não. **Aí eu falei [...] abrir um negócio mas, que negócio? E comecei a estudar e a me inteirar sobre o *fast-food* e adorei. Me apaixonei, e disse: [...] eu quero abrir um negócio e esse é o ramo.** (grifo nosso)

Vários autores destacam a importância da família quando contribuem para o sucesso do empreendedor em todas as fases do negócio, sendo caracterizados como facilitadores e motivadores, dando o apoio financeiro (MACHADO et al., 2003; BOHNENBERGER; SCHMIDT; FREITAS, 2007; TEIXEIRA et al., 2011), como foi o caso desse entrevistado. Disse o empreendedor:

[...] claro minha família e a família do Evandro deram um suporte financeiro nesse início, nem havia como ser de outra maneira, já que a gente tinha uma etapa muito curta como empregado, como funcionário, que não nos permitia ainda ter o capital necessário para abrir uma loja. **Então nossos pais nos ajudaram e a gente abriu a *Subway no Shopping Jardim Sul.*** (grifo nosso)

Ao ser perguntado sobre familiares com negócios próprios o empreendedor respondeu: “Meus pais eram criadores de codornas, [...] tive um tio, mas nada que tenha me influenciado [...] tinha uma fábrica e loja de sapatos”.

No decorrer da entrevista, verifica-se também que o entrevistado apresenta uma personalidade com características empreendedoras e que estas são fatores importantes na decisão de começar um negócio. Destacam-se as seguintes: a) *locus* interno de controle, pois o empreendedor se diz estar financeiramente estabelecido; b) alto nível de energia, diante do fato de não suportar o comodismo; c) elevada necessidade de realização, quanto às metas desafiadoras, com a intenção de criar um negócio; e d) autoconfiança e um anseio por independência, querer ser o seu próprio patrão.

Perguntou-se ao empreendedor se as experiências vivenciadas durante a sua carreira profissional no ramo de Farmácia trouxeram alguma bagagem empreendedora para desenvolver esse primeiro negócio. Declarou o empreendedor: “[...] difícil dizer, [...] acho que profissionalmente, em termos técnicos, nada. Zero. O que me trouxe é a maturidade que uma boa Universidade propicia [...] como pessoa, como ser humano, de relacionamentos, de pensamentos e tudo mais e em termos objetivos, nada”.

No entanto, observa-se que, apesar de declarar que o ramo profissional de Farmácia nada contribuiu em sua experiência empreendedora, o entrevistado teria trabalhado, ainda na faculdade, numa empresa do setor de alimentos. Verifica-se também que o empreendedor desenvolveu com seus pais a criação de codornas e, aliado a isso, se associou a um colega da

faculdade que trabalhava com área de alimentos, bar e lanchonete, para então montarem negócios relacionados a franquias de *fast food*.

Concernente ao primeiro negócio, merecem ser destacadas as dificuldades enfrentadas pelo empreendedor, assim como suas experiências e o aprendizado adquirido.

Para o entrevistado, o estabelecimento de sociedade com o colega da faculdade formalizou fator importante para a abertura do negócio, pois tinham a mesma afinidade. Disse o empreendedor:

[...] o Evandro já tocava o bar e lanchonete da faculdade, e o Evandro sempre foi um cara mais de número, como é que eu vou dizer, um cara mais realista, um cara mais financista [...] trabalhou com o pai em Farmácia, tinha uma certa experiência, ele tinha um tino e um traquejo, e também uma grande empatia né, um grande amigo, então foi natural até procurar, mas eu que procurei ele, eu que tive a ideia do *fast food* e disse: **Evandro, a Subway tá chegando, vamos aí, vamos junto, e ele adorou, porque ele já era um empreendedor, pequeno, na época de faculdade, mas já era [...]**. (grifo nosso)

Constata-se que o empreendedor não participou de cursos de formação empreendedora que pudessem orientá-lo quanto a iniciar, em sociedade, um pequeno negócio. Disse o entrevistado: “Claro! foi uma novidade total, não tinha preparação nenhuma, como empreendedor, ou com a administração e tudo mais e foi tudo na raça”.

Durante a entrevista mais uma característica empreendedora se destacou, a tolerância para com a ambiguidade, por estar disposto a correr riscos, ao tempo em que se tornou um franqueado da lanchonete *Subway*, conforme registra:

[...] a *Subway* veio naquele momento como a grande promessa no mercado de *fast food*, a maior rede americana em número de lojas de *fast food*, veio numa época em que estavam vindo marcas importantes para o Brasil, como *Arbys*, *KFC*, *Pizza Hut*. Então, **naquele momento, lá em 1995, teve um boom de vários shoppings abrindo também, [...]** e a gente acreditou que pudesse entrar cedo na marca e com isso evoluir e crescer junto com ela, a estratégia foi boa, o *timing* foi perfeito e o negócio errado. Fazer o que né? [...]. (grifo nosso)

Para o empreendedor, o contrato com a empresa *Subway* foi problemático. Houve uma insurgência dos franqueados, o que tornou a situação muito conturbada. Segundo ele:

Na verdade, todo o negócio implodiu, a *Subway* abriu em pouquíssimo tempo 50 lojas no Brasil e o resultado foi pífio na maioria das lojas e ela implodiu, o contrato se perdeu. [...] Então a gente estava aí na nossa primeira encruzilhada, o que fazer né, voltar para o mercado farmacêutico? Enfim assumir uma derrota? **E a decidimos em 97, uma nova empreitada. Então a gente transformou a nossa loja de Subway para uma culinária japonesa, que era o Sushimar, já que o Shopping queria uma operação japonesa e a gente foi achar essa franquia no Rio de Janeiro.** (grifo nosso)

E complementa: “O *Sushimar* [...] foi interessante, a gente ficou com a loja aberta aí uns 10 anos. [...] Deu certo, a gente conseguiu reaver o nosso investimento, conseguimos progredir”.

Paralelamente, o empreendedor entrou com participação em outro negócio. Disse ele: “Era só nós dois (ele e o outro sócio, Evandro), aí a gente também entrou com a participação na loja *Bon Grillè*, de grelhados no *Shopping Butantã*”.

Por conta das experiências adquiridas diante do insucesso da lanchonete *Subway* e, contrariamente, do sucesso do *Sushimar*, o empreendedor sempre nutriu o desejo e a intenção de criar um negócio próprio.

Sendo assim, para o desenvolvimento do negócio próprio, o empreendedor apresenta, ao longo de sua carreira empreendedora, aprendizado e experiência com franquias e outros negócios na área de alimentos.

Acerca da criação de um negócio próprio, declara o empreendedor:

Muita coisa aconteceu nesses 10 anos, [...] por volta de 2000, vamos dizer assim, a gente decidiu fazer uma coisa própria, então a gente começou um projeto de abrir um restaurante, certo? E nesse momento a gente arrumou um terceiro colega nosso de faculdade, o Marcos [...] e a gente começou um longo trabalho de planejamento e prospecção de um restaurante, demorou uns três anos, (2003), o Pátio da Luz. (grifo nosso)

Essa nova fase de carreira empreendedora foi descrita por E4 como:

[...] um grande passo, uma experiência única. [...] Pátio da Luz é um restaurante que a gente fez do nada, e isso é outra coisa! É outro negócio. Imagina você montar toda a operação, de cozinha, cardápio, utensílios, visual, decoração, contratos, [...]. E a gente abriu no Center 3 [...] após, o *Shopping* ter reaberto, depois de um incêndio.

O entrevistado registra a experiência e as dificuldades desse empreendimento. Vejamos:

A gente reabriu junto com o *Shopping*, um restaurante bonito, tá lá até hoje, é enfim, e a expectativa desse negócio era imensa, então raspamos o tacho das economias, investimos o que tínhamos e o que não tínhamos, financiamos alguma coisa e fomos nessa empreitada, e foi uma dureza tremenda e ainda é uma dureza tremenda. (grifo nosso)

Para o empreendedor esse foi o seu maior aprendizado, tanto de criação e montagem do negócio, quanto de frustração, uma vez que a expectativa naquele momento era total, consoante declara o empreendedor:

[...] foi uma pedreira, porque o *Shopping* abriu de forma muito precária (sem concluir a obra), custos altíssimos [...] e você pagando as contas. Aí passaram alguns meses e a coisa começou a ficar complicada, cadê os clientes, né? E passou e passou, o Shopping às moscas, a obra não terminava, [...] aí a gente tomou uma decisão muito equivocada, que foi processar o *Shopping*, entrar com uma ação. Foi desespero [...] situação terrível, de eventualmente perder tudo que a gente investiu [...] a gente foi muito mal assessorado por um advogado, estratégia processual equivocada, [...] depois de sei, lá uns dois anos, a gente deve estar em 2004, 2005 mais ou menos, a gente tomou uma paulada jurídica inacreditável, a gente teve que pagar tudo e mais um pouco.

Ainda sobre a carreira do empreendedor, “[...] depois disso o negócio (Pátio da Luz) começou a virar e foi caminhando, quando então apareceu outro negócio, outro restaurante, o Goga”. Nesse momento, nos conta que se criou uma “situação” na sociedade, pois se convenceu a trabalhar com o novo sócio e amigo, no restaurante Goga, uma vez que seu sócio daria continuidade às atividades referentes ao restaurante Pátio da Luz.

O empreendimento se instalou dentro de um grande espaço de eventos, o Unigolf. Começou a funcionar efetivamente em março de 2006 e, segundo o empreendedor: “[...] a gente investiu pouco”. Dado a problemas financeiros e de relacionamento com o dono do espaço, em 2009, encerrou as atividades desse negócio, conforme desabafa:

[...] o *Sushimar* já não era mais meu, era do meu irmão e dava pouco dinheiro, o Pátio da Luz, tudo que entrava pagava dívida jurídica e o Goga, [...] nenhum grande negócio, minha fonte de rendimento era simplesmente, só o pró-labore do Pátio da Luz. [...] Logo depois eu fui deslocado, de uma certa forma, sem eu perceber muito claramente, pro Goga, enquanto o Evandro ficou tomando conta do Pátio da Luz e daí, eu me estrepei financeiramente, porque eu não ganhava mais o pró-labore do Pátio da Luz e simplesmente não tinha renda nenhuma.

A seguir, apresenta-se a jornada de aprendizagem, um processo de reflexão de como o empreendedor se recuperou diante da descontinuidade de seu negócio.

4.2.4.2 Período de descontinuidade do negócio: jornada de aprendizagem diante do insucesso empresarial

O empreendedor E4, no curso da entrevista, ao refletir sobre a descontinuidade do seu primeiro negócio (lanchonete *Subway*), declarou “[...] que ficaram parados apenas 40 a 50 dias para uma reforma”. E, assim, afirmou:

Só isso! ‘E já pau na máquina na próxima operação’. Foi continuidade porque era muito simples. Porque se você tem uma loja e fecha, você perde tudo o que você investiu. Naquele momento a gente decidiu, ‘pera lá’, se eu reinvestir uma quantia que não é tão grande, eu posso eventualmente fazer um negócio que vai virar, ao invés de eu assumir um prejuízo total.

Dessa forma, atuando no cotidiano e, ao perceber que seu negócio não estava tomando o rumo desejado e, portanto, que não teria futuro, o empreendedor, orientado pela paixão e pela ação imbuu-se de flexibilidade, uma importante característica empreendedora. Trata-se da noção de mudar o curso da ação quando os planos não estão dando certo. Dada a sua elevada necessidade de realização, mais uma característica empreendedora, o entrevistado buscou novas oportunidades investindo em diferentes modelos de negócios, sendo certo que sua reabilitação foi imediata. Verifica-se que não se formalizou o “tempo” necessário para se recuperar da dor e do trauma gerados pelo insucesso, conforme afirma Cope (2011). Este “tempo” foi substituído por outros investimentos, ora na direção dos negócios, ora como sócio-investidor. Portanto, o comportamento de “seguir em frente” com o insucesso para buscar outras oportunidades evidencia a prática de uma ação reflexiva, que seria a terceira fase da jornada de aprendizagem. Disse o empreendedor:

Eu administro hoje quatro lojas: três *Gendais* e um *Seletti*, e tenho participação em seis negócios, esses quatro mais o Pátio da Luz e mais outro *Seletti*, no *Shopping ABC*, em Santo André, que tem um sócio operador. Então, voltei para o ramo de *fast food* e trabalho sozinho. Claro, eu tenho sócios, o meu irmão é sócio, a Dani (esposa) é sócia, está em família. Agora, a operação é só comigo.

Nesse momento, se faz necessário descrever o que seriam as demais fases da jornada de aprendizagem, com vistas a entender o aprendizado do empreendedor para o desenvolvimento de outros negócios.

No que tange a reflexão sobre os custos do insucesso, o empreendedor reconhece que o fracasso da franquia *Subway* trouxe reflexos pessoais e profissionais, mas também foi um grande aprendizado. Disse o empreendedor: “[...] foi uma situação que a gente não imaginava [...]. A coisa foi muito feia, então se abriu um negócio para progredir, para abrir mais lojas e depois de dois anos, eu estava em advogado pensando em como minimizar o meu prejuízo. Então, tudo isso foi um balde de água fria, um grande aprendizado”.

Além do custo financeiro, constata-se também um custo social, o rompimento de relações entre o franqueador e os franqueados, consoante afirmou o empreendedor: “Na realidade, a gente vai ver que o fracasso não foi só seu, foi do conjunto de pessoas de relacionamento. Foi todo mundo. Foi a rede, na verdade”.

Os custos financeiros de investir em outro negócio (restaurante *Sushimar*) também trouxeram uma dimensão psicológica, a de adiar o insucesso do negócio diante de uma escala de compromissos. Disse o empreendedor: “Foi uma decisão estratégica, ou eu assumo todo o prejuízo, e não é pouco, e vou cuidar da vida [...], a gente tinha uma possibilidade de mudar a bandeira, mudar a operação, reinvestir num negócio que a gente imaginava dar certo. Então foi essa a escolha”.

Segundo o empreendedor, “[...] o tombo é tão grande, você investir, empreender, pegar suas economias, que o tapa na cara, o balde de água fria é tão pesado, que as pessoas recuam. A maioria delas”.

Diante dessas reflexões, o empreendedor se recorda de outro momento conturbado em sua carreira, a escolha entre abandonar ou prosseguir nos negócios, decisão que pode trazer custos emocionais, como foi o caso do restaurante Pátio da Luz, logo no início da sua gestão, relatado anteriormente pelo empreendedor. Disse o entrevistado:

[...] era o momento que a gente não sabia se, além de perder o negócio, [...] se os nossos fiadores, nossos pais, iam ter imóvel comprometido, foi terrível, é uma coisa que me dá arrepio só de lembrar esse período. **Aí foi mal, tive que tomar remédio, esse foi o pior momento, [...] foi realmente o fundo do poço emocional, eu pessoalmente, com filho pequeno, dando tudo errado, podendo não só comprometer o meu futuro profissional, o meu negócio, [...] então foi um momento muito difícil de lidar, muito difícil.** (grifo nosso)

Já a reflexão crítica envolve aprendizagem e reabilitação.

A interação social é fator que, verdadeiramente, influencia a recuperação, pois os empreendedores podem procurar o apoio de familiares, amigos e colaboradores para se restabelecerem. Tal situação se verificou na carreira de E4, pois seu irmão entrou na sociedade para ajudá-lo e assumir o negócio. Disse o entrevistado:

[...] o *Sushimar* ainda existia, mas teve um momento interessante que eu e o Evandro, diante dessa confusão toda, concluímos que a gente não tinha mais condição de tomar conta do *Sushimar*, **a loja começou a carecer de atenção, e aí eu saí da operação do *Sushimar*, o meu irmão entrou, passou a operar e o Evandro dava um auxílio de longe assim, ia lá uma vez por semana, para dar uma geral administrativa [...].** (grifo nosso)

Em determinado momento de sua carreira o empreendedor estava sem trabalho, a frente de dois negócios, ambos sem retorno financeiro e, mais uma vez, teve o apoio do irmão, conforme registra:

[...] e aí o meu irmão, falou: o *Sushimar*, tá acabando o contrato de franquia, [...] vamos mudar a bandeira, vem comigo, volta aqui, vamos trabalhar juntos, vamos terminar com o *Sushimar* ou fazer uma bandeira própria de comida japonesa ou outra franquia no mercado e isso foi em 2007. [...] A gente abriu o *Gendai* e foi um baita sucesso, da noite para o dia a gente dobrou o faturamento e foi uma super volta por cima, e aí eu, naquele momento, lá trás naquela confusão do Pátio da Luz, dei a minha parte pro meu irmão, depois aconteceu tudo isso e o meu irmão me devolveu, legal né? [...] e foi a melhor coisa que me aconteceu, enfim, ainda eu tenho nesse ponto o *Gendai*, [...] eu estou no *Shopping Jardim Sul* desde 95 no mesmo ponto, na terceira operação [...]. (grifo nosso)

Essas reflexões permitem avançar no processo de aprendizagem, essencial para a recuperação (COPE, 2011), preparando o empreendedor para novas experiências, buscando outras oportunidades. Conforme declarou o empreendedor:

No *Gendai*, estava eu e meu irmão, [...] e daí, ele chegou pra mim num determinado momento e disse, toma que o filho é teu, isso aqui não é a minha praia, [...]. Aí, eu assumi sozinho o *Gendai*, aí abri mais dois [...] e agora abri mais duas operações de culinária saudável (Seletti), então voltei pro *fast-food*, hoje eu trabalho sozinho e não consigo mais trabalhar com ninguém, isso que foi a melhor coisa que me aconteceu, essa colocação de escanteio que eu fui forçado, [...] porque abriu essa porta do *Gendai* e foi sensacional, hoje eu tenho umas dificuldades, mas enfim. (grifo nosso)

A próxima seção objetiva entender como o empreendedor superou e desenvolveu seus conhecimentos para a criação de um novo negócio.

4.2.4.3 Conhecimento empreendedor e o novo negócio: dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial e o processo de transformação das experiências de carreira empreendedora em conhecimento

Para o empreendedor: “[...] tanto o sucesso como o insucesso são formas de aprendizagem”. No entanto, constata-se que o entrevistado aprendeu mais com o insucesso, o que se depreende de suas palavras:

Insucesso é você ter a sua expectativa frustrada. Na verdade, o que dói mais não é nem a questão financeira, pra te falar a verdade, a não ser que ela seja impagável, uma coisa brutal. **O que mais dói, no insucesso, é a questão pessoal (é o ego, é você falar fiz errado, fui besta, fiz bobagem, não deveria ter feito isso), por isso, tem que tomar muito cuidado, isso eu tenho certeza.** (grifo nosso)

Dimensão da aprendizagem do insucesso

Para esse entrevistado, a aprendizagem empreendedora diante do insucesso se apresenta nos seguintes termos:

Aprender sobre si mesmo

Conforme declara o empreendedor: “[...] aprendi a trabalhar sozinho, pois [...] quando você trabalha com um sócio, [...] eu me sentia inapto para trabalhar com a questão administrativa, eu achava que não tinha essa habilidade e não era verdade, porque quando eu tive que me virar, eu aprendi sem nenhum problema”.

Perguntado se seria especialista em sua área, respondeu o empreendedor: “[...] eu acho que eu nunca serei especialista. [...] Não estou nem um pouco acomodado, inclusive se amanhã eu tiver uma proposta de emprego interessante, eu vou estudar, por que não? Não tem nada certo na minha vida, nada certo!”. Já no que se refere a criatividade e desenvolvimento pessoal, o empreendedor afirma: “Sim, [...] eu gosto de quebrar esses paradigmas e tentar fazer coisas diferentes, eu fico me provocando para fazer isso”.

Segundo o entrevistado, é importante “[...] acreditar que eu sou capaz de fazer, que eu tenho o meu jeito, que dá certo e dá errado, [...] confiar mais em mim, [...] porque quando você confia em você, não é que eu me acho o super-homem, super empreendedor, mas é minha conta e risco, entendeu?”.

Aprender sobre o negócio e o insucesso

O empreendedor foi questionado sobre as estratégias adotadas anteriormente e se estas ainda seriam aplicadas em seu novo negócio e respondeu: “Algumas coisas sim, outras não, depende. [...]”.

Perguntou-se sobre as rotinas operacionais e se a sua tendência seria de mantê-las ou modificá-las no curto prazo. Ele respondeu: “[...] gosto de deixar funcionando por um tempo, mas não me acomodo não, eu gosto de dar uma repensada, uma cutucada, eu gosto de instigar, assim e na minha equipe também”.

Concernente à exploração de novos mercados e clientes, afirmou o empreendedor:

É contato, é observação, então leio jornal, vejo a TV e principalmente converso com gente da minha área, o máximo possível. Hoje eu tenho uma rede de conhecimentos, então é o tal trocar figurinha. [...] falo com o meu franqueador, falo com meu outro franqueador, falo com o supervisor da área de uma rede e de outra rede, falo com colegas franqueados da minha rede, de outra rede, eu vou tentando aumentar essa rede de relacionamentos.

Para o entrevistado, a sua forma de tomar decisões hoje é diferente de quando foi criado o seu primeiro negócio, conforme registrou:

[...] o que eu aprendi é que a questão mais difícil de um empresário é você tomar a decisão certa, (...) é uma arte e muitas vezes essa decisão certa ela não passa por critérios objetivos e sim subjetivos. Então, em vários momentos, [...] eu tomei decisões baseado apenas em critérios objetivos, embora em alguns momentos meu coração dizia não! [...] **Hoje eu dou muito mais ouvidos [...] a própria intuição pra poder ir em frente ou não [...]** (grifo nosso)

Considerando o teor das declarações prestadas pelo empreendedor buscaram-se subsídios em Sarasvathy (2001), para o entendimento da lógica ou racionalidade dominante (*causation* e *effectuation*), conforme aponta a literatura.

Constata-se a presença das duas formas de racionalidade. O raciocínio causal foi observado quando E4 define suas rotinas operacionais, “[...] gosto de deixar funcionando por um tempo, mas não me acomodo não, eu gosto de dar uma repensada, uma cutucada, eu gosto de instigar, assim e na minha equipe também”, pois foca no que deve ser feito de acordo com as metas preestabelecidas, os meios possíveis e os resultados imaginados (*causation*). Merece destaque, ainda, o fato do empreendedor buscar apoio para suas tomadas de decisões construindo uma: “rede de conhecimentos, [...] eu vou tentando aumentar essa rede de relacionamentos”, o que evidencia uma racionalidade de efeito (*effectuation*), pois imagina novos resultados possíveis se utilizando de um determinado conjunto de meios. Estas duas formas de racionalidade podem ocorrer simultaneamente ou em tempos diferentes. No entanto, uma vez que sua forma de tomar decisão atualmente é mais intuitiva, conforme destacado, o empreendedor não se movimenta com metas preestabelecidas, mas segue as que emergem com o tempo, de acordo com sua imaginação e aspirações de empreendedor. Isso leva a predominância de uma racionalidade de efeito (*effectuation*).

Aprender sobre as redes e relacionamentos

Declarou o empreendedor: “Hoje à frente operacional do *Gendai*, eu diria que eu sou uma referência para a minha equipe, mas [...] minha visão, hoje, mais pragmática, mais realista talvez ou menos romântica [...] vamos aí, vamos enfrentar as dificuldades, né? [...]”.

No que tange seu relacionamento externo com o *shopping center*, o empreendedor relata que “[...] é uma relação super desigual. Então [...] você tem que buscar um bom

relacionamento, também não pode ser submisso a todas as vontades, [...] é muito delicado. [...] Então o jogo é esse, ok, [...] eu não fantasio mais essas intenções do negócio”.

Aprender sobre a gestão do negócio

A aprendizagem adaptativa se destaca quando o empreendedor utiliza de sua aprendizagem experiencial para refletir e, posteriormente, utilizar em situações no futuro, o que se depreende de suas palavras:

Eu vejo muito empresário que não sabe a hora de parar e que vai, vai acreditando, acreditando e quando vê não tem mais carro ou fez um empréstimo impagável, o negócio vira pó e você com uma dívida. Então, muitas vezes o empresário tem uma questão de ego envolvido em assumir o fracasso. Eu já não tenho mais esse problema, sério, sinceramente, eu já passei por isso. [...] Se tiver que assumir que deu errado, não tem problema nenhum. *Seletti* no Jardim Sul deu errado, isso é um fato, agora tenho que descobrir como encerrar o negócio de uma maneira menos dolorida. (grifo nosso)

A aprendizagem proativa, por sua vez, se verifica quando os empreendedores criam e antecipam as experiências em vez de esperar por elas e, assim, aprendem a partir delas (GIBB, 1997). Disse o empreendedor:

Às vezes, arriscar ou não arriscar dependem do seu feeling, [...] depende. [...] Depois que aconteceu a coisa, [...] saber na hora que você tem que tomar decisão, se vale a pena fazer uma coisa ou outra, aí que é o x da questão. Às vezes, vale a pena arriscar, às vezes, você vê que fez bobagem, eu não sei, eu já fiz as duas coisas. (grifo nosso)

A seguir, aborda-se o processo de transformação da experiência de carreira em conhecimento empreendedor (POLITIS, 2005) diante da dimensão da aprendizagem do insucesso (COPE, 2011).

Processo de transformação da experiência de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor

Diante do insucesso desse empreendedor E4, ao se abordar o processo experiencial de aprendizagem empreendedora, verifica-se que a transformação da sua experiência de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor apresenta um *trade-offs* entre o *exploitation*, “[...] o meu aprendizado é muito de experiência” e, o *exploration*: “Às vezes, arriscar ou não arriscar dependem do seu *feeling*, [...] saber na hora que você tem que tomar decisão, se vale a pena fazer uma coisa ou outra, aí que é o ‘x’ da questão”.

Na oportunidade, a fim de se obter um melhor esclarecimento sobre os fatores que influenciaram o modo como o empreendedor E4 efetivou tal transformação, merecem ser destacados: os resultados de eventos empreendedores anteriores, a racionalidade dominante e sua orientação de carreira.

Quanto aos resultados, destacam-se as palavras do empreendedor: “[...] tanto o insucesso como o sucesso são fontes de aprendizagem”. No entanto, infere-se, a partir da transcrição abaixo, que teria aprendido mais com o insucesso, ao desabafar sobre sua dor: “O que mais dói no insucesso, é a questão pessoal [...]. Reconhecer, isso é um problema”. E explica que aprendeu a superar a dor diante dos insucessos:

Eu acho que eu consigo fazer isso com muito mais facilidade, mais rapidez, mas eu tenho certeza que grande parte dos empreendedores tem essa grande dificuldade em assumir o erro, eu vejo isso, pra si próprio, não é? Fiz bobagem, deu errado, vamos resolver não é? Mas o empresário vai encontrando argumentos que justifiquem, vai se justificando pra si próprio e cria uma situação que o que já era ruim, fica pior, isso é um problema [...].

Nos termos apresentados, verifica-se a presença de um maior grau do modo *explorative*.

Concernente a racionalidade dominante, constata-se uma maior confiança na de efeito (*effectuation*) o que evidencia, dessa forma, um relevante grau do modo *explorative*, nos termos expostos ao tempo da análise da dimensão da aprendizagem ‘aprender sobre o negócio e o insucesso’.

Por sua vez, no que tange a orientação de carreira, o empreendedor, ao decidir investir em novos negócios após a consagração do insucesso, por conta da sua elevada necessidade de realização em empreender, evidencia um estilo do tipo transitório, por apresentar características como independência e busca por desafios, competência de adaptação, rapidez e *network*. Destaca-se o fato de que, atualmente, participa de seis negócios, sendo que está à frente da gestão de quatro deles e, apesar dos problemas vivenciados em sua carreira, jamais desistiu, pois desenvolveu a resiliência e aprendeu diante de novas experiências.

A partir desse conjunto de fatores e características, conclui-se que, para o empreendedor E4, predomina o modo *exploration* como forma de transformação de experiência em conhecimento. Sendo assim, apresenta-se apto a se movimentar diante de oportunidades empreendedoras, visto que está sempre observando o que acontece no ambiente externo de seu negócio, na busca por novas alternativas e competências.

Perguntou-se ao empreendedor sobre sua preferência em explorar novas oportunidades

ou melhorar rotinas existentes, declarou o entrevistado: “Acho que as duas coisas, depende do momento, acho que oportunidade interna nos meus negócios eu já meio que fiz a lição de casa, agora eu realmente gostaria de crescer, [...] Eu estou num momento de observação externa. [...] hoje, eu prefiro a minha visão mais externa”.

Ao ser perguntado como prefere aprender com os acontecimentos de sua vida, disse o empreendedor: “Eu acho que o meu aprendizado é muito empírico, é muito de experiência, de relacionamento, de ver ah! isso aconteceu por causa disso; tal empreendedor passou por aquilo, [...]”.

Para o empreendedor, dentre os conhecimentos adquiridos que lhe permitem reconhecer novas oportunidades, destacam-se: “[...] a sua experiência própria e a ter observação externa”. E complementa:

[...] a questão mais difícil de um empresário é você tomar a decisão certa, entendeu? Em qualquer situação. [...] Tomar a decisão certa é uma arte e muitas vezes essa decisão certa ela não passa por critérios objetivos e sim subjetivos. [...] hoje eu dou muito mais ouvidos aos critérios subjetivos e a própria intuição pra poder ir em frente ou não, e tenho também uma resiliência, vamos dizer assim, de saber que momentos difíceis acontecem e tem que ter paciência, calma e esperar alguma porta se abrir e enxergar que às vezes as portas abrem e fecham não é? **Então o meu aprendizado foi esse, em aprender a seguir um pouco mais a intuição, em olhar as questões objetivas, mas nunca se esquecer da intuição, do critério subjetivo, de coisas que estão além de uma percepção clara e objetiva.** (grifo nosso)

A Figura 10, a seguir, registra uma síntese da análise dos dados da entrevista do Empreendedor E4.

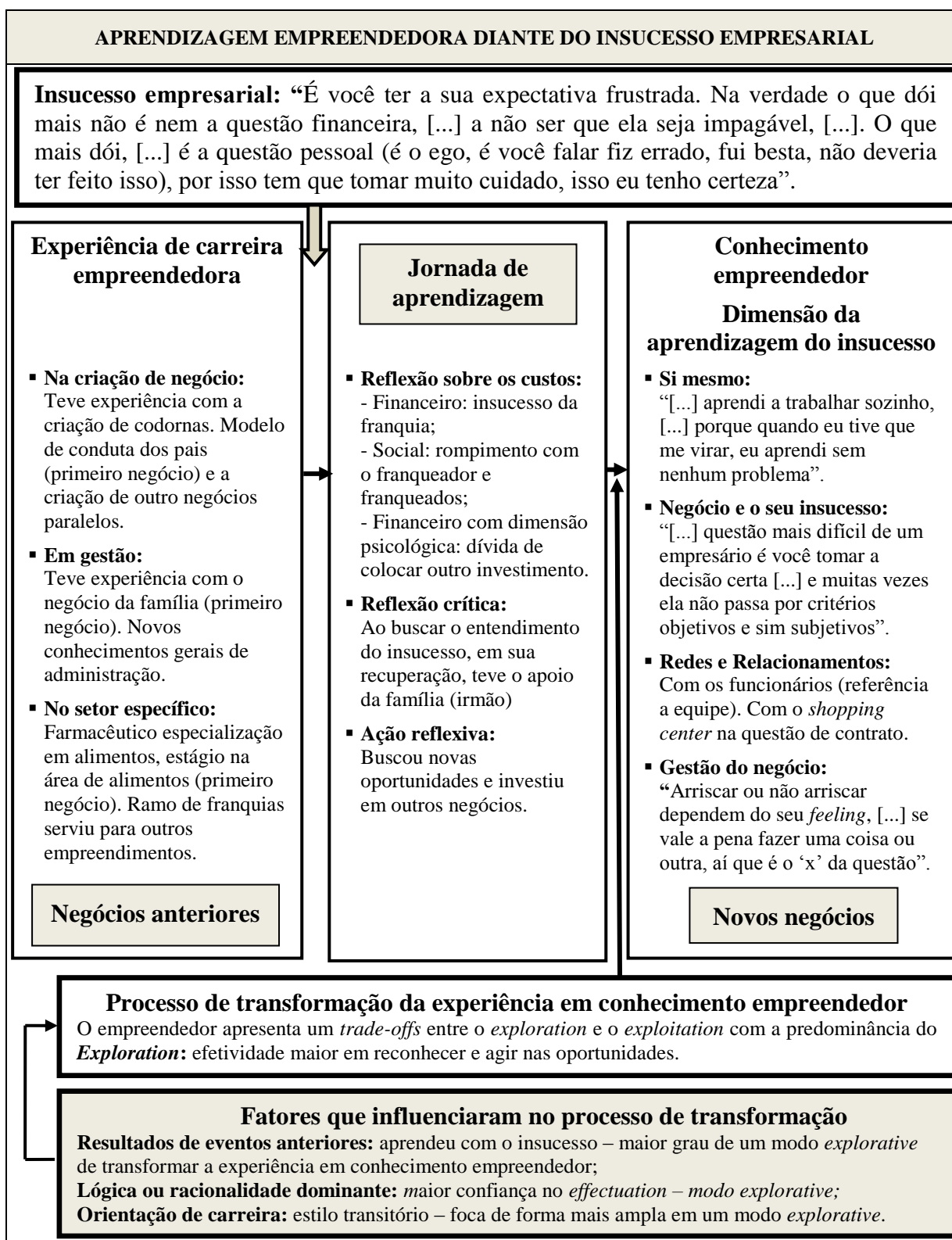


Figura 10 - Aplicação do modelo de análise da pesquisa com o empreendedor E4
 Fonte: adaptado de Politis (2005) e Cope (2011) com resultados da pesquisa de campo.

4.2.5 Empreendedor E5

Nasci no Rio de Janeiro, filho de pais nordestinos. Minha educação foi de classe média baixa, porque meu pai sempre foi assalariado. E ele, diferente do que eu acabei pegando para mim como característica, sempre preferiu ter a segurança de um emprego, de carteira assinada. Tanto que esse último emprego que ele trabalhava na Coca Cola, ele ficou de 25 a 30 anos, aposentou lá. Mas em relação à educação eu sempre estudei em escola pública fundamental, o antigo ginásio. E me despertou um interesse na adolescência por tecnologia, mas, na época, no caso: eletrônica, na parte musical. Eu gostava de música e fazia às vezes umas festinhas e, por conta disso, dessa aptidão, eu resolvi fazer um nível técnico em eletrônica, e eu fiz. Meus pais, na época, pagaram o curso no Colégio Martins, muito bom, e depois passei pra Escola Técnica Visconde de Mauá, que é estadual. Estava aguardando a reclassificação da federal, e até saiu o resultado, mas como eu já tinha feito a matrícula na Escola Técnica Visconde de Mauá, eu permaneci por lá. Foi excelente o curso, pois eu consegui viver na prática o que eu aprendi, praticando em casa com as coisas que eu já fazia, consertava uma coisa ou outra.

4.2.5.1 Experiências de carreira empreendedora até a descontinuidade dos negócios (insucesso empresarial)

O empreendedor, aos 18 anos, se envolveu com a organização de festas e começou a trabalhar com equipamentos de som. Enquanto cursava o último ano da escola técnica surgiu sua primeira oportunidade de emprego, conforme registra: “[...] fazer uma instalação elétrica numa boate em Copacabana. [...] Um colega indicou [...] fiz um orçamento, eu e outro colega que estudava comigo, e pegamos o serviço”.

No período em que prestava o serviço, por estar envolvido com o trabalho e demonstrar interesse por equipamentos de som e música, declarou o empreendedor:

[...] os donos da casa perceberam a minha aptidão pra tratar com música, pra ser DJ (na época, discotecário), e me convidaram, e falaram assim: ‘você quer tocar aqui, à noite? Mas é difícil como você estuda de manhã, como você vai conciliar esse tempo? Porque a boate abre todos os dias’. Para mim, na época, acho que toda pessoa queria ter aquela posição, que era tocar numa boate conceituada. Ele fez o convite e eu, na mesma hora disse: ‘Vou dar um jeito para conseguir conciliar o tempo’. Falei com meus pais, eles relutaram um pouco, mas permitiram. Então eu fui contratado com a minha carteira assinada, meu primeiro emprego foi nessa boate, quando tinha 18 anos.

Conforme se depreende, o empreendedor relata a dificuldade que teve em conciliar o trabalho noturno com o horário dos estudos e declara que: “[...] estava quase me formando. Assim eu agradeço a meus pais [...] eu creio que poucos pais permitiriam isso, mas pra mim,

naquele momento, era uma oportunidade. Se eu abrisse mão daquilo pode ser que não conseguisse de novo depois”, mas, segundo ele:

[...] começou a complicar minha vida. Teve um dia que o professor me chamou de canto e disse: ‘você terá que tomar uma decisão, ou você estuda ou você trabalha, porque os dois, você não consegue’. [...] Quando o professor falou isso, era exatamente isso que eu precisava ouvir [...], tranquei a matrícula da escola. [...] Pensando agora é um absurdo, pois estava na metade do último ano, e todo mundo falava assim: ‘não faz isso, se você sair você não vai voltar mais, depois que você sair será complicado’. E eu falava: ‘não, eu volto, vou voltar’. [...] Era muito bom o trabalho, eu fazia muito bem, tudo que eu proponho a fazer eu procuro fazer da melhor maneira, só que a questão financeira era muito baixa, [...] então eu resolvi pedir demissão. [...] Nesse período, era final do ano, eu acabei indo trabalhar em um clube (Olaria Atlético Clube), [...] também de discotecário, só que eu trabalhava só aos domingos, então eu poderia voltar pra escola, e assim eu fiz. [...] Acabei tendo que fazer novamente o terceiro ano, e continuei trabalhando lá, durante um tempo, em média uns três anos nesse clube [...].

O empreendedor E5 registra ter sido questionado por pessoas próximas acerca da forma com a qual conseguiu conciliar a situação: “Como é que você conseguiu? Poxa eu queria também’ e falei sem mentir: eu fui lá, perguntei para o dono da equipe de som se estavam precisando de discotecário?”. Para o entrevistado: “[...] é muito comum as pessoas quererem as coisas, mas não buscam. Outras pessoas que vieram perguntar eu disse: Você foi lá? Você perguntou? Você procurou?”.

Outras oportunidades de trabalho apareceram quando o empreendedor terminou a escola técnica, no entanto, estas não lograram êxito, conforme o entrevistado declarou:

[...] oportunidade de trabalhar na Rede Globo, na parte de almoxarifado, só que eu era muito novo e não tinha experiência, de participar de dinâmicas, entrevistas. [...] Eu tinha um professor que indicou a gente, mas no final não fui aprovado, e descobri por que: [...] falei que trabalhava como DJ, trabalhava a noite, enfim.

No ano seguinte, ao término do curso, em 1982/1983, o empreendedor registra uma nova fase da sua vida. Vejamos:

[...] eu peguei as paginas amarelas, estava lá, Eletrônica, logo nas primeiras letras tinha uma empresa chamada Borrows, (hoje Unisys) uma grande empresa [...] liguei e falei: ‘vocês tem vaga pra estagio? Tem sim, estão abertas as vagas’. Fui lá e fiz a inscrição, foi um processo muito difícil, só tinham 10 vagas e eu passei. Isto foi por volta de 1982/1983. Foi um estágio de oito meses, tivemos treinamento, **a gente passou por uma fase onde a gente foi pra fabrica para trabalhar com montagem e desmontagem de equipamentos** e, ao final do estagio, fui contratado como *trainee*, e fiquei nessa empresa por três anos, como técnico. **Quando resolvi sair, eu dizia comigo mesmo: “eu sou empreendedor, sou muito inquieto, não aceito obedecer”**. (grifo nosso)

Por volta de 1986 o empreendedor buscou outra oportunidade, agora na empresa Medidata, conforme declara:

[...] uma empresa também grande na época, especializada na área de informática, então eu fui trabalhar com computador. [...] eu já tava conseguindo um salário muito bom, quase o dobro do anterior. Quando eu fui pedir demissão (Borrows), eu já tinha fechado com a Medidata, e eles disseram: ‘não, não aceitamos sua demissão’, e então prometeram um aumento de salário, [...] eu poderia ir pra área de treinamento para dar aula, poderia ir pra parte do CAM (Centro de apoio a manutenção), aonde eu ia viajar o Brasil todo dando suporte de segundo nível, e eu falei: ‘eu não quero, eu quero sair. (grifo nosso)

Acerca das atividades profissionais exercidas naquela época, complementa o entrevistado:

Na Medidata, após um ano na empresa eu passei a ser supervisor, na filial Rio, onde tinham 20 técnicos que eram do meio de manutenção de [...] minicomputadores e supermicros, que era o que tinha na época, e tava indo muito bem também, enfim, nesse momento, eu ainda não tinha feito nenhum curso superior, tava com meu curso técnico, e apesar disso, tinha subordinados que tinham se formado engenheiros, por exemplo. E via pessoas muito imaturas trabalhando, fazendo um tipo de atividade. Em momento algum eu tive vontade de fazer engenharia, e eu dizia comigo mesmo ‘pô, o cara é engenheiro’, mas não eram profissionais, enfim. E eu lembro também que, apesar de um curto tempo na empresa, tinham outras pessoas que ficavam dois ou três anos e não chegavam nessa posição.

No que tange a intenção de criar o primeiro negócio, constata-se que a ruptura do estilo de vida do empreendedor E5 se deu pela influência de amigo, da família e também por conta de suas características empreendedoras. Observa-se a ocorrência de um verdadeiro amadurecimento na sua vida profissional. Desta forma, ainda trabalhando na empresa Medidata, o entrevistado e um colega tiveram um interesse em comum, relacionado a organização de festas e eventos. Assim, afirmou o empreendedor:

E a gente dizia: vamos fazer alguma coisa juntos, e tal e resolvemos fazer um tipo de trabalho na época de discoteca. Pegamos uma parceria com um restaurante (Elefante Branco, no subúrbio do Rio), para fazer uma festa de quartas-feira [...] porque o restaurante, de quinta a domingo (música ao vivo, com violão e voz) eles já tinham movimento, já tinham clientes. [...] resolvemos fazer um trabalho de divulgação, ganhamos equipamentos, discos, e demos o nome pra festa de quarta quente, e isso foi mais ou menos em 1990.

[...] a gente começou querer a cobrar ingresso, porque o pessoal que ficava do lado de fora não pagava, e começamos a mudar isso, porque é uma discoteca, não temos tempo pra ver quem ta dentro e quem ta fora, mas o dono falou: ‘mas não pode, porque nunca foi feito isso’. Mas a gente fez, [...] passou a ser o dia que mais encheu a casa, foi um sucesso o evento.

E o evento não foi adiante, disse o empreendedor: “[...] sabe quando o dono da casa cresce o olho, falava que a gente ganhava mais dinheiro que ele, sendo que ele ganhava muito dinheiro, mas o acordo acabou sendo quebrado, [...] a gente falava que tava tendo bastante movimento [...], mas acabou parando”.

O empreendedor relata que o lucro de uma quarta-feira representava o salário do mês inteiro na Medidata, disse ele: “Ai eu acabei saindo da Medidata, pra tocar esse negocio. A gente queria ir para outros lugares, [...] e eu combinei com meu sócio, ele continuaria trabalhando na Medidata, [...] e eu sai”. E explica: “[...] porque esses eventos, uma coisa que eu fiz ao longo da minha vida, em paralelo, eles dão dinheiro”. Segundo o empreendedor, ao tempo em que pediu demissão na Medidata, seu gerente teria declarado:

[...] que eu era maluco, que eu não devia fazer isso, [...] quarta-feira a noite não vai atrapalhar seu desenvolvimento’, mas ai eu falei que não, porque pra você se dedicar, para fazer direito, tem que ter um foco, uma determinação a mais, então pedi demissão e toquei esse negocio (discoteca). Dali a gente acabou indo pra um clube, pra um lugar maior em Bonsucesso, onde a gente não teve tanto sucesso quanto nessa casa, mas agente ficou um tempo.

Paralelamente a esse negócio, declarou o empreendedor: “[...] também começamos a fazer sinalização profissional, fazer festa, fizemos shows grandes: fizemos mundial de vôlei de praia na praia de Ipanema, fizemos trabalho pra radio, [...] a gente fazia o som na rua, de radio, fazer promoções na rua, enfim”.

A percepção de que é desejável iniciar uma nova empresa é resultado da cultura, da subcultura da família, dos professores e dos colegas de uma pessoa (HISRICH; PETERS, 2004). Para Filion (1999, p. 10), “[...] as pessoas apresentam mais chances de tornarem-se empreendedores se houver um modelo na família ou no seu meio”, como foi o caso deste entrevistado, pois seus pais sempre o apoiaram, desde o início de sua carreira. E depois, conforme registrou: “[...] eu tive tios que tiveram negócios de comunicação, instalação de telefonia e etc. [...] e trabalhei com eles durante alguns meses, como *freelance* e fazia instalações de som ambiente”.

No decorrer da entrevista observou-se que o empreendedor apresenta uma personalidade com características empreendedoras e estas são importantes fatores na decisão de começar um negócio. Destacam-se as seguintes: a) alto nível de energia, com o fato de não suportar o comodismo; b) autoconfiança e um anseio por independência, por almejar ser o seu próprio patrão. Como disse: “[...] eu sou empreendedor, sou muito inquieto, não aceito obedecer”, e essa característica será marcante durante todo o desenvolvimento do processo de

aprendizagem do empreendedor, como veremos mais adiante; c) elevada necessidade de realização por estar voltado a fazer sempre o que gosta (trabalhar com eletrônica, som, discoteca), se desafiando e; d) tolerância a ambiguidade, uma vez que não se importa em correr riscos na criação de novos negócios.

Ao se analisar a experiência de carreira empreendedora para a criação do primeiro negócio formal observou-se que esse empreendedor apresenta: a) experiência na criação de negócios, por conta de estágios realizados durante a escola técnica, na área de eletrônica, entretenimento e, ainda, pela colocação de negócios informais ligadas à manutenção de equipamentos eletrônicos, sendo certo que também trabalhou em empresa de informática. O empreendedor também apresentou modelo de conduta dos tios que mantinham negócio próprio, inclusive teria trabalhado com um deles em eletrônica; b) experiência em gestão de seus próprios negócios informais: como instrutor, vendedor nas empresas em que trabalhou na execução de trabalhos da área de eletrônica e computação e; c) experiência no setor específico, mais precisamente na área de eletrônica e computação. Constata-se, também, que nessa carreira empreendedora se verifica a influência de amigos e o apoio de sua família.

Sobre o seu primeiro negócio e parceria, o empreendedor relata:

[...] no Elefante Branco a gente começou, mas não tinha empresa formalizada, mas já era um negocio próprio de alguma forma, [...] e no segundo momento, meu sócio acabou saindo de lá também (Medidata). A gente acabou fazendo outras coisas, fomos crescendo, e fomos fazendo aniversario de 15 anos, festas em outros locais, em clubes, [...] chegou um momento em que a gente estava trabalhando com iluminação, área que se chamava robótica, com motores, bola maluca, e esse tipo de equipamento, e eu percebi com a pessoa que era meu funcionário, que a gente fazia manutenção dos nossos equipamentos de iluminação, porque não tinha ninguém no Rio que fazia isso, porque dava um defeito no equipamento e tinha que passar um recado e ninguém fazia. **A gente viu nisso uma oportunidade e pensamos: porque a gente não pega pra fazer manutenção disso? E a gente fez. [...] Conseguimos pegar a autorização de vários fabricantes, principalmente de iluminação, [...] e a gente fez parceria com as lojas que vendiam no Rio, para essas lojas nos indicarem e, aí sim, constituímos uma empresa, alugamos uma sala, eu e meu sócio Nísio (novo sócio), e montamos uma empresa, a *Starpoint*, ali na estação de Olaria, Rio de Janeiro. Era de manutenção de equipamento de iluminação e som. (grifo nosso)**

Já acerca do segundo negócio, o empreendedor destaca as circunstâncias nas quais a empresa se formalizou. Vejamos:

[...] a gente ta sobrevivendo, mas não como esperava. A gente achou de primeiro momento, que viria mais lucro vendendo equipamento, e não fazer manutenção, só que como tinha parceria com várias lojas, a gente não podia simplesmente chegar e começar a vender, porque iria gerar um conflito com esses parceiros, porque eles indicavam o cliente pra gente. [...] Então a gente resolveu fazer o seguinte, **vamos montar outra empresa só de venda de equipamento de iluminação pra boate e**

tal, e assim, pegamos uma loja em Botafogo, eu e meu sócio na rua da Passagem. **Alugamos uma loja, já tínhamos contato com o fabricante de equipamentos, montamos um *showroom*, e nós chamamos essa empresa de Mega Lux, que era iluminação,** e foi um sucesso, a gente conseguiu criar um diferencial, que eu sempre busquei trabalhar com atendimento, com qualidade, e fizemos projetos. (grifo nosso)

Diante de seu negócio, os problemas financeiros se mostraram como o grande entrave na gestão do empreendedor, levando-o à inadimplência e, conseqüentemente, ao encerramento das atividades, segundo relatou:

[...] a inadimplência que eu tinha nessa empresa era muito alta, **porque eu não tinha capital, na verdade a gente nunca teve capital pra pegar e investir, e eu acho que esse é o grande problema do pequeno empreendedor, porque ele tem vontade, ele quer empreender, mas ele não tem recurso financeiro, e muitas das vezes ele depende daquele dinheiro pra sobreviver, pra comer, pra pagar as contas, então isso é complicado.** (grifo nosso)

Por oportuno, merece ser destacado o aprendizado diante das dificuldades financeiras e o encerramento do negócio. O empreendedor aproveita esse momento para esboçar suas ideias acerca das políticas do governo quanto ao apoio aos empreendedores, fala da importância de ter experiência no ramo do negócio e demonstra um ensinamento:

Então, essa dificuldade é assim, eu acho que você montar uma empresa não é uma coisa difícil, [...] **deveria existir uma política (governo) que é o seguinte: como que você monta uma empresa hoje? Você tem a vontade, mas deveria ter um pré-requisito, por exemplo, Qual a experiência que você tem pra montar uma empresa?** Tudo bem, o problema disso é que você tem uma vantagem e uma desvantagem. A vantagem é que você ia evitar a quebradeira de empresas prematuramente, a desvantagem é que você ia realmente inibir a criação de empresa, porque a partir do momento em que chegar e perguntar: ‘pera aí, o que você conhece?’ ‘ah não conheço nada’, então você não vai ter empresa. [...] enfim, é uma coisa que deveria ser avaliada, realmente né. **A sociedade tinha que avaliar isso, porque criar empresa, tudo bem, ai cria e quebra, cria e quebra, cria e quebra, a questão financeira é importante, mas não é só ela. Nessa época, o que eu percebi é o seguinte, por exemplo, [...]** Eu tinha um parceiro, um colega meu, que tinha 50 mil de inadimplência, [...] e ele conseguia manter estoque, conseguia manter tudo pago, impostos e funcionários. **Então quer dizer, precisa ter um fôlego financeiro pra superar a inadimplência.** [...] Ele recebia ajuda, enfim, como eu não tinha esse suporte, e chegou um momento que eu percebi que não dava pra continuar, e sabia que se continuasse ia cada vez perder mais, não tem como você fazer sabendo que vai perder. **Então eu resolvi fechar a empresa, isso foi mais ou menos em 1996 – 1997, fechei (Mega Lux).** (grifo nosso)

Nesse cenário, enquanto sua esposa sustentava a casa, o empreendedor optou por ir em busca de emprego e declarou: “[...] nesse momento eu consegui, com um amigo, que eu havia trabalhado com som e essas coisas, pra trabalhar numa gravadora [...] pra fazer vendas de

CDs, em loja de discos, [...] não tinha salário fixo, nem ajuda de custo, só tinha comissão, 8% em cima do que você vendia, gostei do desafio e topei trabalhar com isso”.

Durante o desenvolvimento de suas vendas, o empreendedor registra que foi convidado por outro amigo para trabalhar na área comercial e, assim, aceitou a proposta: “[...] porque no caso era muito melhor para mim. Tinha um salário fixo, tinha benefícios, plano de saúde, e tal, as coisas que minha mãe sempre achou que eu tinha que ter. [...], em 1997, então eu sai da gravadora, [...] e comecei a trabalhar nessa empresa como executivo comercial”.

Ao trabalhar nessa empresa, na área comercial, o empreendedor declarou: “[...] na época a gente vendia site pra *internet*, serviços de linha, *internet* discada pra empresa sendo que a empresa não tinha nem uma loja virtual, e a gente vendia, mesmo sem ter o que mostrar para o cliente, isso que era complicado”. Disse o empreendedor: “[...] consegui fechar alguns negócios, mas o gerente da empresa era um advogado, e não tinha uma noção do que precisava, era sócio e era um empreendedor, mas não conhecia tudo, não tinha aptidão pra aquilo”.

Novamente o entrevistado se vê diante de uma situação em que poderia ser demitido, no entanto, declarou: “[...] eu nunca tinha sido demitido na minha vida, sempre eu pedi demissão”. Diante disso, durante o desenvolvimento de sua carreira profissional, constata-se uma característica empreendedora bem marcante, *locus* interno de controle, pois ele acredita estar no correto rumo de seu destino.

Por conta desse processo de gestão na área comercial e de toda a experiência adquirida durante sua vida profissional, o empreendedor vislumbrou outra carreira: “[...] eu sempre fui inquieto, ou seja, sempre busquei o mercado, o que está acontecendo. As pessoas se acomodam, ou no emprego, ou até nos negócios, e às vezes você é pego de surpresa. [...] A empresa não tem escrúpulo, [...] não tem pessoa, é empresa, ou seja, se ela precisar dispensar ela vai dispensar”. Então partiu para nova oportunidade, agora na empresa *Easynet*, na área de *internet*, onde também trabalhou na área comercial.

Nessa época, dado a sua visibilidade como especialista na área em que atuava, o empreendedor afirmou: “[...] cheguei a fazer palestras para o SEBRAE RJ, depois fui pro SEBRAE nacional, pelo Brasil inteiro. Eles montaram um show sobre comércio eletrônico, e toda parte que tinha de marketing de *internet* era eu o responsável”. O empreendedor registrou, ainda:

[...] me coloquei no mercado como consultor de *web marketing*. [...] eu busquei isso, eu participei de vários seminários internacionais, inclusive, no Rio de Janeiro, em São Paulo, com varias pessoas de fora, e eu era autodidata, li muito, consegui

desenvolver uma área [...] que cuida do negocio da empresa na *internet*, não somente fazer um site e tal, porque que aquele site existe? Quantas pessoas entram nele por dia?

No período em que trabalhava na empresa *Easynet*, durante sua transição para a área de consultoria, vislumbrou a oportunidade de fazer um curso, Empretec. Depois disso, ao se desligar da *Easynet*, disse o empreendedor: “[...] com o negócio de consultoria, eu percebi que tinham muitas empresas que estavam desenvolvendo sites pra internet, mas não estava orientando a como usar a internet para fazer negócio, seja comercio eletrônico, seja institucional”. Então resolveu assumir a consultoria sozinho, ou seja, ele iria preparar a empresa para usar essa ferramenta. Para o empreendedor:

[...] a consultoria que eu prestava era uma consultoria puramente intelectual, ou seja, eu basicamente fazia reuniões com objetivo, sendo que não tinha nenhum produto final tangível para o cliente. Então chegou um momento **que foi difícil fechar novos projetos, porque na época, como é hoje em dia, você faz um site, começa a pesquisar, e sai [...], por exemplo, 100 reais por 1000 reais. Eu tive empresa que me pagou na época 8000 reais por consultoria. Então assim, quem é que tá disposto a pagar um valor por alguém que faz um site por bem menos. Então, chegou um momento que eu precisei: sobreviver, comer, pagar as contas, enfim, e ai eu comecei a ir pra outro ramo. [...]** Então, nesse momento da consultoria o que aconteceu, é muito legal, muito bacana eu receber elogio, parabéns e tal, mas e dinheiro no bolso? (grifo nosso)

A seguir, apresenta-se a jornada de aprendizagem, um processo de reflexão de como o empreendedor se recuperou diante da descontinuidade de seu negócio.

4.2.5.2 Período de descontinuidade do negócio: jornada de aprendizagem diante do insucesso empresarial

Conforme se verifica, o empreendedor sempre buscou novas oportunidades, como ocorreu no início de sua carreira, como técnico em eletrônica, galgando postos em grandes empresas. Paralelamente, se envolvia em organização de festas, em clubes e discotecas, patrocinava shows utilizando sinalização profissional e, ainda, fazia manutenção de microcomputadores.

Constantemente insatisfeito com as atividades profissionais que exercia, ele próprio se demitia, porém, logo se inseria em outras empreitadas, de cunho formal ou informal, mas sempre voltado para sua área de eletrônica e de informática.

No desenvolver da entrevista o empreendedor refletiu sobre a descontinuidade dos seus negócios e o começo de um novo, disse ele:

Bom, isso não está funcionando, eu vou dar uma parada. Dessa vez eu não parei assim do nada, eu comecei a fazer; eu tinha uns produtos em casa, de informática, de eletrônica e tal, e pensei em vender eles porque estavam fazendo volume em casa, eu não estava usando, e coloquei na época pela internet para vender, num site desses de leilão, e pra minha surpresa eu colocava e vendia. Então [...] na verdade eu estava usando um site de leilão que é o mercado livre, que hoje é o maior da America Latina, e [...] fui estudando um seguimento de informática, que em 2003, era uma coisa que tava ainda começando, equipamento de rede, rede sem fio, então eu comecei a trabalhar com roteadores, a coisa começou a crescer, aí eu comecei a ter fornecedores que me procuraram oferecendo produtos para trabalhar com outra linha de redes sem fio externa. [...] aí eu montei uma loja online minha, que eu peguei uma marca também, que é a Wireless Cia., e fiz um site de venda. Então eu vendia pelo mercado livre e pelo meu site, isso deu muito certo, durante uns cinco anos e eu consegui muito sucesso, porque tinha uma demanda muito grande. [...] E essa empresa, em um primeiro momento, eu trabalhava em casa, não tinha empresa constituída, mas, em um determinado momento, eu tive que sair de casa, eu morava em um apartamento e começou a ter muito volume de equipamento entrando e saindo. Montei uma empresa, de comercio e venda, a Wireless Cia. Essa empresa, na verdade, até hoje está atuando, está no mercado, só que teve um determinado momento, também em 2007, e mais ou menos em 2011/2012 não tinha a demanda que tinha antes. (grifo nosso)

As manifestações do entrevistado evidenciam o fato de que sempre esteve imbuído de uma característica empreendedora importante, a flexibilidade, pois estava pronto a admitir seus erros e equívocos e, assim, mudar o curso da ação quando os planos não estavam dando certo. Além disso, sempre se orientou pela paixão e ação, antecipando-se aos problemas de forma que sua vida caminhasse sem empecilhos temporais. Portanto, observa-se que não se formalizou o “tempo” necessário para se recuperar da dor e do trauma gerados pelos vários insucessos, conforme afirma Cope (2011). Esse “tempo” foi substituído por outros investimentos, ora no comando de seus negócios formais e informais, ora como empregado de alguma empresa. O comportamento de “seguir em frente” com o insucesso para buscar outras oportunidades é uma característica da terceira fase da jornada de aprendizagem, a ação reflexiva.

Podemos então destacar uma relevante citação do empreendedor, quando se manifesta sobre a noção de empreender e de ser empreendedor e, também, sobre o apoio que obteve da família, a fim de explicar seu comportamento diante dos negócios. Vejamos:

E eu acho interessante porque quem quer empreender não deve haver nenhum tipo de barreira, porque existem formas de todos aprenderem a empreender. No entanto, existe uma coisa que é muito individual, meu pai, por exemplo, se eu chegar pra ele e falar: estou te dando esse dinheiro pra você investir, um

valor x, ele não quer e não tem característica de empreendedor, e esses meus tios tiveram. Teve um dos meus tios que foi criticado pela família, porque ele saiu de uma empresa grande na época para montar um negócio próprio, mas eu o admirei, [...] e minha família dizia pra ele: ‘você é maluco, vai sair da sua empresa, e se não der certo?’. O empreendedor é isso, eu, por exemplo, por vários momentos da minha vida deixei empresas para investir na minha. (grifo nosso)

Dada a evolução deste processo de aprendizagem, constata-se que, para este empreendedor E5, por conta de suas características empreendedoras, conforme destacado, a ação reflexiva (terceira fase) foi instantânea. Nesse sentido, buscou-se descrever as demais fases da jornada: reflexão sobre os custos do insucesso e reflexão crítica, com vistas a entender o aprendizado do empreendedor para o desenvolvimento do seu futuro negócio.

Concernente a reflexão sobre os custos do insucesso, o empreendedor relembra os momentos de descontrole financeiro que sofreu em seu atual negócio, durante o período de 2011/2012. Vejamos:

[...] foi questão de banco, [...] porque o banco me ofereceu crédito, [...] só que chegou um momento que eu não conseguia pagar, o meu compromisso com o banco. E eu resolvi fechar também, mas eu não fechei a empresa, fechei só a parte física, a loja, e aí eu mudei o foco da empresa pra atuar somente com projetos e venda para empresa e tal, e essa empresa tá funcionando até hoje.

Na entrevista demonstrou interesse em se manifestar sobre a questão de retomar seus estudos. Acerca do momento no qual resolveu fechar a loja física, declarou: “[...] aonde eu parei para rever todos, a vida, a profissão, o que eu fiz, e pensei que o que eu precisava fazer urgente é estudar, é ter uma graduação”.

Nesse processo foi importante a reflexão sobre os aspectos social e psicológico, ao rever os momentos, quando não conseguia uma oportunidade, segundo ele: “[...] eu tive que me adaptar, entre empreender e trabalhar como profissional em uma empresa, porque a gente tem que sobreviver, então não adianta dizer: vou ser empreendedor pra sempre, todo mundo tem um pouco de receio, enfim”. Desta forma, para ter uma colocação melhor, conforme registra o empreendedor: “[...] eu busquei fazer um curso superior, como eu não tinha condição na época, estava em um momento difícil financeiro, não tenho como pagar uma faculdade, [...] e eu busquei uma faculdade pública, o Cederj. Fiz [...] o pré-vestibular social e, isso foi em 2011, prestei o vestibular três vezes para Administração e, na terceira vez, eu passei. [...] Entrei no curso em 2012. Agora estou no sexto período de Administração”. Disse ainda o empreendedor: “No ano passado, em 2013, como eu tinha feito algumas graduações

[...] e tinha alguns créditos, eu consegui na Estácio de Sá [...] e no final de 2013 eu me formei como tecnólogo em processos gerenciais”.

Os custos financeiros de investir em outro negócio também tiveram uma dimensão psicológica, a de adiar o insucesso do negócio diante de uma escala de compromissos quanto ao novo negócio. Disse o empreendedor: “Eu não fechei a empresa, só fechei a parte física, a loja e mudei o foco da empresa para atuar somente com projetos e venda pra empresa e tal [...] e eu tenho hoje clientes grandes [...]”.

Por sua vez, no que se refere a reflexão crítica, convém destacar as palavras do empreendedor:

Uma característica que eu tenho e me orgulho é de resistência emocional, e de perseverança. Realmente eu tive, não da minha parte, é comum e normal a pessoa ter uma depressão, passando por um momento difícil, ou não querer mais fazer as coisas e tal, eu, em momentos, eu não vou dizer que nunca aconteceu comigo mas, se aconteceu, tipo um dia aconteceu, no dia seguinte já arregaça a manga.

Ao refletir sobre as ocorrências de sua vida, o empreendedor declarou: “[...] você não pode ficar passivo, você [...] tem que ter jogo de cintura mesmo para, por exemplo, no meu caso, (família, esposa) teve momentos que minha família tinha acesso ao plano de saúde, meus filhos estudavam em escola particular. Em outro momento a escola era pública e utilizávamos o SUS, enfim”.

Essas reflexões permitem avançar no processo de aprendizagem, essencial para a recuperação (COPE, 2011), preparando o empreendedor para novas experiências, buscando outras oportunidades.

A próxima seção objetiva entender como o empreendedor superou e desenvolveu seus conhecimentos para a criação de um novo negócio.

4.2.5.3 Conhecimento empreendedor e o novo negócio: dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial e o processo de transformação das experiências de carreira empreendedora em conhecimento

Para o empreendedor deste estudo, tanto o sucesso como o insucesso podem servir como fonte de aprendizagem porém, afirmou: “[...] eu acho que você aprende mais com o insucesso do que com o sucesso”. Para ele, o insucesso num empreendimento: “[...] é uma

etapa que não deu certo, mas você pode refazê-la ou buscar fazer de uma forma diferente, eu acho que é importante você encarar”. E explica:

Acho que no Brasil a gente tem isso mais complicado, eu sei, nunca viajei pro exterior, mas leio e já vi entrevista e tal, onde, por exemplo, o pessoal que atua na área de tecnologia no Vale do Silício, nos Estados Unidos, os empreendedores são supervalorizados, porque são aqueles caras que tentam e falham, mas ai tenta de novo e falha de novo, mas é isso que investem nele, ele tem aquele espírito inovador, de empreendedor, de fazer e refazer, e vamos investir que uma hora vai dar certo, e aqui no Brasil, aquele ali é um fracassado, ele montou um negocio e não deu certo.

Dimensão da aprendizagem do insucesso

Para esse entrevistado a aprendizagem empreendedora diante do insucesso se apresenta nos seguintes termos:

Aprender sobre si mesmo

Conforme registrou o empreendedor:

Eu creio que o que eu aprendi, **o que percebi é que você não pode desistir, é de você buscar informação, informação é vital**, e você não desistir a mente, e obvio, **tem que ter uma tênue diferença entre a persistência e a teimosia**, você não vai também, de tanto que eu invado, fui me adequando, fui mudando, pra não ser teimoso, não adianta também você querer teimar com alguma coisa, e você vai acabar perdendo força e não vai adiante. (grifo nosso)

Cope (2011) ainda enfatiza o aprendizado diante de suas crenças e áreas de desenvolvimento. É transformar as perspectivas ao condicionar a nossa forma de perceber, entender e sentir sobre o nosso mundo, fazendo as escolhas de acordo com esses novos entendimentos (MEZIROW, 1991). Declara o empreendedor:

Tornei-me mais cauteloso, por exemplo, **se você montar um negócio, tem que pesquisar mais, procurar se realmente tem pessoas que comprem aquele produto, ou serviço, acho que é o básico de tudo**, muitas pessoas não fazem isso mesmo, eu já vi tanto os negócios que eu tive, tanto ajudei as pessoas conhecidas, e como consultor, pessoas que simplesmente iam montar um negócio, mas não entendiam nada, esse meu sócio agora a pouco tempo ele falou que vai montar umas revistinha de bairro, falei: cara, mas o que você entende disso? Eu não faço isso, eu falei: olha, eu estou fora disso, **porque eu acho que você tem que ter o mínimo de conhecimento de mercado, pra você poder investir e trabalhar bem**. (grifo nosso)

Aprender sobre o negócio e o insucesso

Segundo o empreendedor:

Uma fraqueza que eu tive e, em parte, eu tenho ainda é a parte financeira [...] E agora em relação ao trabalho, eu aprendi sim, eu tava sempre antenado, então assim, esse ultimo negocio, esse que eu mudei o formato do negocio, eu percebi, porque eu tinha um tipo de cliente que o cliente acabou, [...] acabaram por que, porque desde a tecnologia 3g, na internet é pelo celular, e grandes operadoras como net, como a oi, acabaram entrando que essas empresas vendiam esses pequenos provedores, [...] **Eu percebi isso a tempo e fui mudando o foco e fui me adaptando realmente, de acordo com o mercado, você tem que estar sempre antenado, sobre o que esta acontecendo, o que vai acontecer.** (grifo nosso)

Quanto às estratégias utilizadas anteriormente, perguntou-se ao entrevistado se estas são utilizadas no seu novo negócio, e assim respondeu:

Depende do segmento, acho que pode haver um erro na estratégia, ou um erro em quem aplicou a estratégia, então são coisas pouco diferentes, então sei lá, você tem uma estratégia, de fazer uma atuação, vem uma abordagem de um cliente, por exemplo, e eu tenha feito talvez de forma diferente, não quer dizer que a estratégia esteja errada, pode ser que a estratégia esteja certa e eu tenha feito de forma errada, **mas depende muito do tipo de negocio.** (grifo nosso)

Concernente à rotina operacional, para o empreendedor: “A mudança é importante, sempre mudar, mas se está funcionando, tem que procurar melhorar, e não mudar de forma a parar de funcionar, [...] vai que altera e não funciona mais”.

Questionado acerca da exploração de novos mercados e clientes, respondeu:

Hoje eu coloquei a minha empresa. Eu tenho só clientes interessantes, mas eu estou com home office, então não tenho uma sede (física) da empresa. Então, por exemplo, hoje, a **nossa abordagem é muito através de indicações, através do nosso site da internet,** que é um site muito interessante, e é **através de projetos específicos, porque eu não posso abordar o mercado de uma forma muito violenta, muito abrangente, [...] então a gente esta buscando clientes parecidos dos que a gente já tem.** (grifo nosso)

Diante dessas respostas buscou-se o entendimento da lógica ou racionalidade dominante do empreendedor (*causation e effectuation*). Constata-se estarem presentes as duas formas de racionalidade. O raciocínio causal foi observado quando o entrevistado afirma: “[...] esse último negócio, esse que eu mudei o formato do negócio, eu percebi, porque eu tinha um tipo de cliente que o cliente acabou, [...]”, pois foca no que deve ser feito de acordo com as metas preestabelecidas, os meios possíveis e os resultados imaginados (*causation*). Assim, declarou o empreendedor: “[...] eu percebi isso a tempo e fui mudando o foco e fui me adaptando realmente, de acordo com o mercado, você tem que estar sempre antenado, sobre o que esta acontecendo, o que vai acontecer”. Tais destaques evidenciam uma racionalidade de

efeito (*effectuation*), uma vez que o empreendedor imagina novos resultados possíveis se utilizando de um determinado conjunto de meios.

Ao ser perguntado acerca da sua forma de tomar decisões hoje e se ela seria diferente de quando foi criado seu primeiro negocio, respondeu o empreendedor:

Eu creio que sim, eu amadureci, eu acho que eu pondero mais a questão dos riscos. Então sim, eu acho que eu fui adquirindo conhecimento, eu acho até que esse curso de administração e outros cursos que eu fiz também me deram motivo para continuar, deram base, principalmente na parte financeira, essa parte de contabilidade, enfim. (grifo nosso)

Dessa forma, verifica-se que, para esse empreendedor, predomina uma racionalidade de efeito (*effectuation*), apesar de ponderar mais sobre os riscos. Outrossim, ele afirma que hoje consegue continuar a empreender, devido aos novos conhecimentos adquiridos, principalmente em bancos escolares, como vimos anteriormente.

Aprender sobre as redes e relacionamentos

Para o empreendedor:

Como diz o ditado: amigos, amigos, negócios a parte, você tem que manter certa distancia e se profissionalizar, nesse tipo de negocio, principalmente, na área de varejo, o cartão de credito veio a facilitar, porque é crédito, se não tem cartão então não compra, porque se faz uma coisa informal, deixar para pagar semana que vem, ou com cheque, é uma coisa que realmente é inaceitável.

Concernente ao relacionamento interno para com seu sócio, o empreendedor declara:

Apreendi também a admitir sócio, coisa que eu não falei, mas lá atrás, naquela empresa de Botafogo, **tinha um homem capitalista que vinha colocar dinheiro na empresa, mas eu achei que não precisava, ele queria na verdade ser sócio, eu achei que ele seria dono do negocio praticamente sozinho que eu acabar quase sendo empregado dele.** [...] mas ele tinha o capital, ele tinha uma penetração com outros clientes, clientes grandes, tipo rede globo e outros canais, casas grandes de espetáculos, que na época eu relutei em não aceitar, **e hoje eu vejo de outra forma. Acho que ter uma sociedade legal, de sucesso, é você atribuir funções pra cada sócio diferente, pra cada um não entrar nas obrigações do outro [...].** (grifo nosso)

Por sua vez, em relação aos funcionários, disse o entrevistado:

Funcionário às vezes tem problema [...] é você contratar pessoas por indicação, mas não tem competência pra trabalhar, outra coisa também é você passar a mão na cabeça, [...] porque era filho de funcionário, foi fulano que indicou e tal, e você fica com receio, essa questão de amizade e tal. [...] **E o que aconteceu, essa pessoa saiu da empresa, passou um tempo ele colocou na justiça a empresa, [...]**

então quer dizer, [...] se eu tivesse feito, [...] demitido desde o começo, nada disso teria acontecido [...]. (grifo nosso)

Quanto à liderança, destaca-se a seguinte manifestação do empreendedor:

Bom, eu me considero líder sim, por estar sempre à frente, ser pioneiro para fazer determinada coisa, buscar informação, buscar negócios. Enfim, é você trabalhar em uma equipe e ver o que os outros não estão enxergando. [...] acho que não existe uma pessoa que trabalhe sozinha [...]. (grifo nosso)

Aprender sobre a gestão do negócio

A aprendizagem retrospectiva se verifica quando o empreendedor utiliza de sua aprendizagem experiencial para refletir e, posteriormente, utilizar em situações no futuro. Disse o empreendedor: “Tornei-me mais cauteloso, se eu montar um negócio eu tenho que pesquisar mais [...] Acho que é o básico de tudo. [...] Eu acho que você tem que ter o mínimo de conhecimento de mercado, para você poder investir e trabalhar bem”.

A aprendizagem prospectiva se destaca quando o empreendedor, ao criar e antecipar as experiências, em vez de esperar por elas, aprendeu a partir delas, ao investir em novos negócios antes que tivesse um insucesso total (GIBB, 1997). Disse o empreendedor:

Eu hoje, o que aprendi e o que eu busco fazer é fazer uma experiência primeiro daquele tipo de negócio, assim, [...] **minimizar os riscos [...] você ter o negócio e o cliente em primeiro lugar, para aí sim em outro momento você formatar o seu produto, e não fazer uma coisa assim:** vou montar um bar e vou esperar o cliente chegar e, se não tiver cliente é um risco que você corre né? (grifo nosso)

A seguir, aborda-se o processo de transformação da experiência de carreira em conhecimento empreendedor (POLITIS, 2005) diante da dimensão da aprendizagem do insucesso (COPE, 2005, 2011).

Processo de transformação da experiência de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor

Diante do insucesso do empreendedor E5, ao se abordar o processo experiencial de aprendizagem empreendedora, constata-se que a transformação de sua experiência de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor apresenta um *trade-offs* entre o *exploitation*: “[...] a mudança é importante, sempre mudar, mas se está funcionando, tem que procurar melhorar, e não mudar de forma a parar de funcionar, [...] vai que altera e não funciona mais” e, o *exploration*: “Eu creio que o que eu aprendi, o que percebi é que você não pode desistir, é

de você buscar informação, informação é vital, e você não desistir a mente, e obvio, tem que ter uma tênue diferença entre a persistência e a teimosia”.

Como a finalidade de se obter uma melhor compreensão acerca dos fatores que influenciaram o modo do empreendedor fazer a transformação, merecem ser destacados: os resultados de eventos empreendedores anteriores, a racionalidade dominante e a sua orientação de carreira.

Concernente aos resultados anteriores, para o empreendedor: “[...] tanto o sucesso como o insucesso são formas de aprendizagem”, no entanto, “[...] eu acho que você aprende mais com o insucesso do que com o sucesso”, o que denota um maior grau do modo *explorative*.

Já com relação a racionalidade dominante, o empreendedor apresenta uma maior confiança na racionalidade de efeito (*effectuation*), o que demonstra, mais uma vez, um relevante grau do modo *explorative*, nos termos já apresentados ao tempo da análise acerca da dimensão da aprendizagem.

Por derradeiro, no que tange sua orientação de carreira, verifica-se, desde cedo, o empreendedor buscou oportunidades de negócios. Acerca do seu primeiro negócio formal afirmou o empreendedor: “A gente achou de primeiro momento, que viria mais lucro vendendo equipamento, e não fazer manutenção, só que como tinha parceria com várias lojas, [...]. Então a gente resolveu [...] montar outra empresa só de venda de equipamento de iluminação pra boate [...]”. Que, segundo ele: “[...] foi um sucesso. A gente conseguiu criar um diferencial, que eu sempre busquei trabalhar com atendimento, com qualidade, e fizemos projetos”. No entanto, mais uma vez, por problemas financeiros, encerrou seu negócio e voltou a trabalhar em outras empresas. Mesmo diante de insucessos, o empreendedor não desistiu e, paralelamente, desenvolveu uma carreira de consultor de empresas, de caráter informal. Nesse cenário, analisando sua orientação de carreira, verifica-se que o empreendedor apresenta um misto de estilo espiral e transitório.

Espiral, quando desenvolve sua carreira profissional movimentando-se em áreas ocupacionais e de especialidades, diante do seu conhecimento específico do setor de informática e eletrônica, com criatividade e desenvolvimento pessoal, ao explorar novas atividades relacionadas ao seu conhecimento prévio. Segundo o empreendedor: “Eu acabei virando um especialista em engenhosidade, então, por exemplo, eu digo o seguinte: hoje eu atuo em tecnologia da informação [...]”.

Transitório, por conta da independência que apresentou durante toda a sua carreira profissional, com destaque para o fato de que o próprio empreendedor declarou que quando o

trabalho não estava fluindo, conforme o desejado, ele mesmo se demitia. Sempre se mostrou motivado pela variedade e independência, adaptando-se constantemente a novas situações, ou criando oportunidades através de novas experiências, apesar em incorrer em problemas financeiros.

Nesse sentido, a sua orientação empreendedora se apresenta como um misto de espiral e transitório, o que o leva a focar de forma mais ampla no modo *explorative*.

Esse conjunto de fatores e características apresentados pelo empreendedor E5, formaliza o modo *exploration* como forma de transformação de experiência em conhecimento.

Para o empreendedor é importante sempre explorar novas oportunidades e melhorar rotinas existentes, “[...] eu acho que sempre tenho que melhorar, eu acho que eu gostaria também de melhorar rotinas, processos e tal, sem duvida, mas as oportunidades, elas vão surgindo, [...] empreendedorismo é inovação”. Afirma o entrevistado:

Acho que aprender é o dia-a-dia, a informação esta sempre disponível, você tem que pegar mais informações possíveis, notícias, formar com isso alguns conceitos, e buscar o conhecimento formal [...] através de outra modalidade, também à distancia (se referiu a um curso de administração à distância, que ele hoje está fazendo) [...].

Ao final, perguntou-se ao entrevistado quais dos conhecimentos adquiridos lhe permitiriam rever novas oportunidades e lidar com os desafios atuais e futuros. Ele respondeu:

[...] acho que, talvez, no dia a dia, você tem que estar antenado com as coisas que estão acontecendo em volta. Esse lance do wi-fi marketing surgiu quando eu vi que os clientes estavam diminuindo as relações provedoras, e acabam fechando. Eu tinha conhecimento de marketing atrás, banco de dados, então quer dizer, da para juntar isso ai e criar um conceito.

A Figura 11, a seguir, registra uma síntese da análise dos dados da entrevista do Empreendedor E5.

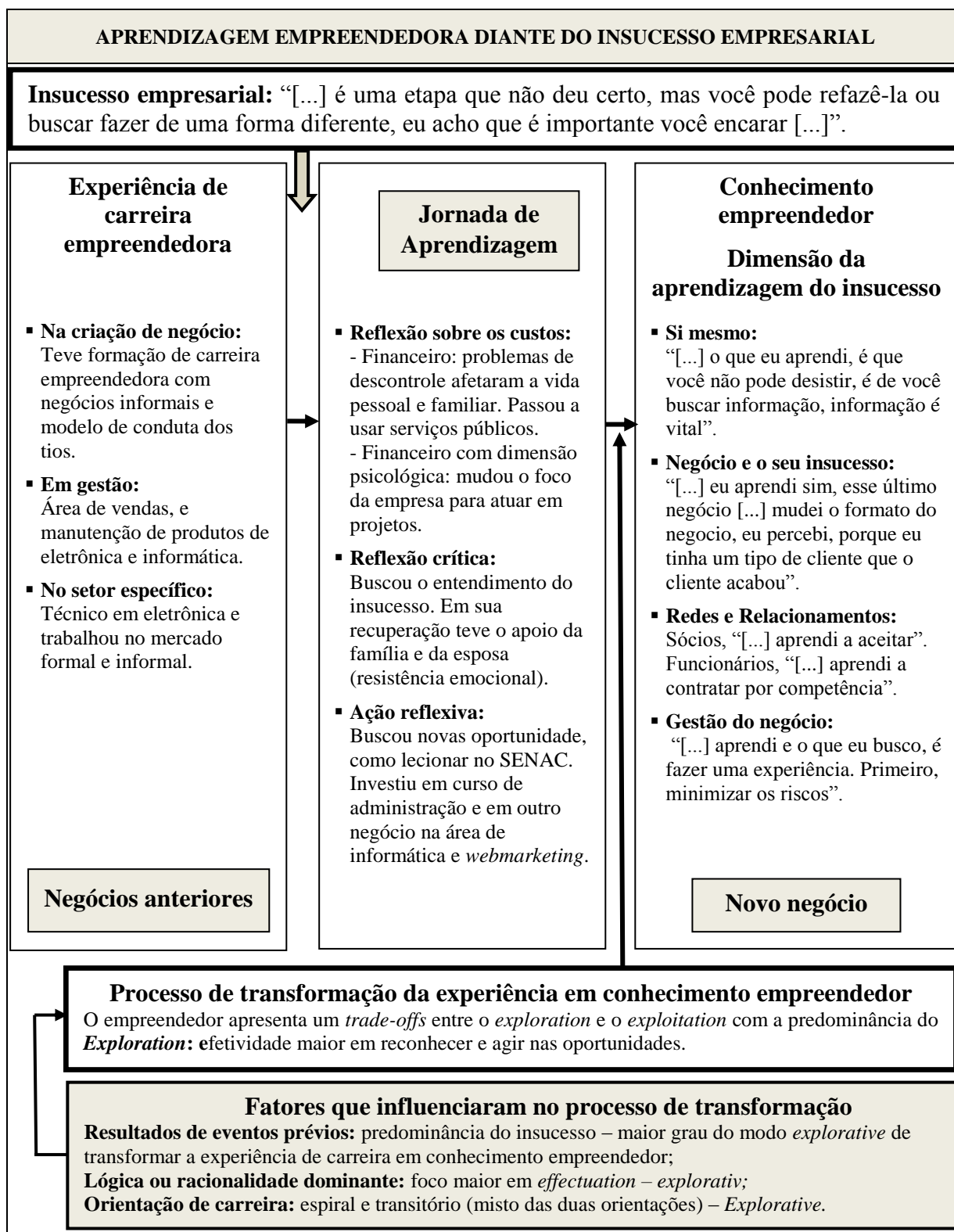


Figura 11 - Aplicação do modelo de análise da pesquisa com o empreendedor E5
 Fonte: adaptado de Politis (2005) e Cope (2011) com resultados da pesquisa de campo.

4.2.6 Empreendedor E6

Eu nasci em uma família de origem alemã, de imigrantes. Os meus avós por parte de mãe já eram empreendedores. Meu avô tinha empresa, era suíço e teve empresa no Congo Belga e, depois, veio pro Brasil e abriu a empresa dele aqui. No outro lado da minha família, meu avô era catedrático, foi um dos fundadores da Química da USP. A gente sempre foi criado dentro de uma educação alemã, com a sua rigidez alemã, seriedade de compromissos, horários, e esse tipo de coisa. Eu fiz colégio até uma determinada idade, em colégio de origem alemã. O ano de 1983 eu passei em um colégio de cultura brasileira, fiquei nesse colégio até me formar, em 1986. Em 1987 entrei em um cursinho e entrei como aluno da Fundação Getúlio Vargas (FGV), na graduação de Administração de Empresas. Desde criança tive ideias empreendedoras, toda vez que eu pergunto pra alguém sobre empreendedorismo, sempre o cara tinha alguma coisa, então eu comprei e vendi passarinho, comprei e vendi cavalo, sempre comprava e vendia alguma coisa. Precisava de um troco, não tinha mesada, não tinha como fazer as coisas, então tinha que utilizar a inteligência para fazer dinheiro, meu empreendedor já estava ali, meio que pulando [...].

4.2.6.1 Experiências de carreira empreendedora até a descontinuidade dos negócios (insucesso empresarial)

Segundo o empreendedor, durante a sua graduação em Administração de Empresas, na Fundação Getúlio Vargas (FGV), já nos primeiros seis meses de curso, teria sido despertado para uma atitude empreendedora, ao tempo em que seu professor de Economia solicitou a realização de um determinado trabalho. O trecho a seguir mostra como foi essa solicitação e o que ele decidiu fazer. Disse o empreendedor:

Vocês escolhem o negocio que vocês querem desenvolver e falar [...]. Eu falei sobre ferrageamento (trabalhar com ferragens de cavalos), gostei, [...] eu sempre fui apaixonado por cavalos. Fui atrás de informação, e realmente eu fui o primeiro brasileiro a ir para os Estados Unidos aprender a ferrar cavalos. [...] até virou um negócio, uma prestação de serviços, mas eu acho que foi uma atitude empreendedora, logo no inicio da faculdade.

No desenvolvimento da entrevista o empreendedor declara: “Desde criança tive ideias empreendedoras”. Diante disso, verifica-se a presença de elevada necessidade de realização, pois estava motivado a buscar metas desafiadoras, obtendo assim um desempenho cada vez melhor. Conforme disse o entrevistado: “[...] e você, ser um garoto mauricinho, bem nascido e criado na zona sul de São Paulo, resolve ser ferrador, que vai pra America e começa a

conviver com 80 cowboys que trabalham na roça todo dia. É uma coisa diferente. E passei vários anos da minha vida fazendo casqueamento corretivo de cavalos”.

Durante o seu curso de graduação teve vários empregos, segundo registra:

[...] eu fui estagiário em organizações e métodos (empresa Peteresen Sorocaba). Depois eu fiz um estagio em transportes internacionais na A&M, uma *holding company*, na Alemanha. [...] Ai eu passei uma temporada em banco (Citybank). No último ano de faculdade meus pais se separaram. Ai eu passei a faculdade pra noite, [...] fiquei trabalhando o dia inteiro, mas eu já trabalhava paralelo a isso com o casqueamento de cavalos.

Relata o entrevistado acerca do exercício de várias funções:

Nesse trabalho de estagiário, na faculdade, eu fazia análise de credito. Fiz gestão de vendas, de produtos. Quando eu tava na importação e exportação do último ano eu desenvolvi desenvolvedores para exportação e cuidava de todo trafego de exportação. Tinha uma operação que eu fazia comprar de um vendedor em Cabo Verde, na África. Tinha minhas funções ali administrativas.

O empreendedor deste estudo, ao tempo da criação de seu primeiro negócio não apresentava experiência na criação de negócios. No entanto, observa-se que seu conhecimento em gestão e, ainda, no setor específico, se deu por influência de seu professor da graduação, de sua família pois, “[...] todas as minhas iniciativas empreendedoras sempre foram apoiadas pela minha família” e, também, de suas características empreendedoras, como veremos a seguir.

Referente a intenção de criar o primeiro negócio, contata-se que a ruptura do estilo de vida do empreendedor E6 se deu pela influência de três amigos. Disse o empreendedor:

[...] em 1991 estava na *trading* (área de comércio) até eu me formar. Quando eu me formei fui participar de um programa de *trainees* na Cargio, fui escolhido pra uma área que depois eu fiquei sabendo lá que a área tava sendo fechada, ai eu lá desesperado porque eu não sabia se iam ficar comigo ou não, que raio que ia acontecer. Eu não podia provar se eu era competente ou não, os caras me contratam pra ser *trainee* numa área que vai ser fechada, eu fiquei ansioso demais. **Ai, junto com 3 amigos, montamos uma empresa de consultoria em comercio exterior.** [...] a gente montou a Mercor, em 1991. [...] (grifo nosso)

[...] uma empresa formada por quatro jovens sócios (um advogado, e três egressos da FGV), sem nenhum dinheiro na mão. Num escritório. Uma sala numa casa que tinha diversas casas alugadas, que emprestaram pra gente no risco. E a gente começou uma operação de exportação de autopeças para caminhões, e tentava fazer qualquer outra coisa que desse.

Verificam-se características empreendedoras no cenário narrado pelo entrevistado: a tolerância para com a ambiguidade, ao correr riscos e suportar situações com elevado grau de

incerteza e, também, a autoestima, quando tomou a decisão de colocar o negócio, acreditando em si mesmo.

Ao comentar sua vida familiar, declarou o entrevistado:

Os meus avós por parte de mãe já eram empreendedores, meu avô tinha empresa, era suíço e teve empresa no Congo Belga, e depois veio pro Brasil e abriu a empresa dele aqui. No outro lado da minha família, meu avô era catedrático, foi um dos fundadores da Química da USP. [...] Era professor, e a minha avó, que é esposa desse professor, no pós-guerra, ela tinha uma pensão que recebia alemães que estavam mudando pro Brasil. Então era uma espécie de *Flat Service*, na época que não existia, que era um prédio na Angélica (rua de São Paulo), e ela também era empreendedora [...].

Para o empreendedor surgiu uma oportunidade de importar para empresas automobilísticas determinado tipo de peça para caminhões, conforme registra: “[...] a gente começou a correr atrás e desenvolver esse mercado, esse produto foi vendido aqui no Brasil por 17 ou 18 anos, até hoje ele é uma realidade, é um controlador de quilometragem de carretas”. Segundo ele houve um aprendizado muito grande:

[...] que sofreu bastante para introduzir no país, pra vender, pra arrumar a metodologia, como fazer o *approaching* nas empresas de transporte. E ai a gente sofria das sazonalidades, das políticas, licenciamento de importação. Era fase de abertura, do governo do Círio Gomes e, depois, Fernando Henrique. Foi um negocio bem sofrido, e ai a gente tinha a questão de variação do câmbio. **Era um sofrimento aquilo, a gente aprendeu a apanhar.** (grifo nosso)

Tal aprendizado pode ser explicado pelas dificuldades enfrentadas pelo empreendedor ao criar o seu primeiro negócio, o que demonstra outra característica empreendedora, um alto nível de energia, uma vez que, durante o desenvolvimento da empresa, se manteve persistente e empenhando ao máximo para alcançar o sucesso. Declarou o empreendedor:

Uma coisa que judiava muito, era a previsão de demanda, será que você tem demanda? Ai você levanta a intenção compradora e não quer dizer nada, ai os caras vão fazer um projeto, porque esse era um item de investimento. Para você poder vender um projeto de investimento para alguém que vai dar um determinado retorno, eram empresas que já tinham tamanho, que já tinham retorno. Então você pega as grandes transportadoras, tem transportadora com 500 carretas, 1000 carretas, e você traz uma ideia de implantar um sistema de projeto, uma pecinha que vai colocar, mas ele gera um controle, e quem vai fazer o controle, se vale ou se não vale, se o produto aguenta ou não aguenta, é um aprendizado.

O entrevistado ainda ressalta os problemas burocráticos no comércio exterior que fazem parte da realidade brasileira:

[...] até hoje é muito burocrático, depender de importação, o que gerava era um *delay* no seu *time* de recebimento, com o desembaraço que você acha que vai faturar e vai receber o seu produto hoje. E aí tem uma greve na Receita Federal e sua mercadoria fica 20 dias parada. Só que aí você fica com o cliente pedindo, com o cliente falando eventualmente que vai comprar na concorrência porque você está atrasando ele, e você precisando de dinheiro. Naquele tempo, nós não tínhamos facilidade do cheque especial, mas o pouco que tinha era muito caro, então era o inferno brasileiro [...].

Apesar das dificuldades destacadas, o empreendedor registra um momento positivo no curso de suas atividades. Vejamos:

[...] a gente conseguiu, de fato, implantar em algumas grandes empresas (o produto). A gente tinha uma bandeira, fulano usa, sicrano usa, e o produto de fato aguentou um ano, dois anos, nas condições da estrada brasileira. Os clientes diziam: 'seu produto é bom, mas é bom na estrada americana'. **Quando o produto começou a funcionar e que realmente não dava problemas de manutenção e garantia, que é uma coisa muito gostosa, porque você fez uma aposta e a ideia trouxe um resultado.** (grifo nosso)

Para o entrevistado: “[...] a experiência passada, ela te gera competências pra você trabalhar com esse negócio no futuro”. E complementa: “[...] a questão de vendas foi importante, a questão do comércio exterior, por eu ter trabalhado com importação, me facilitava à vida [...] então é um motivo que me permitiu entrar numa sociedade, eu tinha um determinado conhecimento com meus sócios”. Nesse momento, ressalta que essas seriam experiências relacionadas ao seu primeiro negócio com seus sócios.

Em seguida, relata que decidiu sair do negócio e que teria voltado a ser empregado, até surgir uma grande ideia. Portanto, demonstra gostar de autonomia e acredita estar no controle do seu próprio destino, mais uma característica empreendedora. Segundo o empreendedor:

Ai eu vendi a participação do resultado, 'um guarda chuva para quatro não protege da chuva'. Então esse guarda chuva era pequeno para quatro pessoas. Ai eu sai [...]. Vender minha parte foi ridículo, eu sai com menos dinheiro do que eu entrei, pro meu bolso foi um prejuízo, ai eu parti para voltar a ser empregado dentro do comércio exterior e fui pra uma grande *trading*. Ai eu passei lá mais um ano e, com dificuldade, porque eu assumo risco, eu tenho atitude, era uma empresa de importação e exportação [...] até que me surgiu uma grande ideia (...).

Nesse momento, destacam-se outras características típicas de um empreendedor, como a autoestima, a autoconfiança e um anseio por independência, pois quer ser o seu próprio patrão, sendo certo que a flexibilidade também faz parte desse comportamento, pronto a admitir seus erros e problemas e a mudar o curso da ação quando os planos não estão dando certo.

Com relação a instalação de seu segundo empreendimento, o empreendedor apresenta experiências anteriores na criação de negócios e a prática em gestão. Vejamos:

[...] como eu já tinha casqueado, ferrado cavalos, me surgiu a ideia de comportar cravos para ferraduras, e ferraduras especiais de alumínio para cavalos esportistas de alto desempenho, e eu tinha conhecimento de importação e exportação. Coloquei a mão no bolso e falei, vou partir pra isso. Foi um negocio que eu passei boa parte da minha vida fazendo, e eu parei de tocar porque ele deu problemas de concorrências seríssimas, e, novamente, eu tive que me reinventar como profissional. Eu comecei a importar e exportar produtos da Califórnia e da Austrália, com toda dificuldade de comercio exterior, de previsão de demanda, dificuldade de credito que microempresário tem, ainda funcionava muito bem. (grifo nosso)

A passagem a seguir, por sua vez, evidencia as experiências que o empreendedor adquiriu na gestão do negócio anterior e explica mais detalhadamente o que seria o seu produto.

Meu grande problema foi quando Francisco Lopes explodiu o câmbio, em janeiro de 1999, de 1,20 pra 1,90. Fez um *boom*, tomei uma porrada, mas [...] eu consegui aguentar dentro da atividade. Essa não foi a pior, foi um fator externo e tal, mas eu estava razoavelmente estacionado, capitalizado, estava muito bem. O que dificultou minha vida foi que, adiante, o produto que era meu carro chefe, [...] que é o cravo, um prego especial, que você usa para fixar a ferradura ao casco do cavalo, ele entra na unha no cavalo, na parte morta da unha, aonde você fixa a ferradura. Esse produto representava 70% do meu faturamento.

O empreendedor também registra momentos bons e gratificantes a frente de seu negócio:

[...] eu ia pro Rio de Janeiro, no GP Brasil de 19 concorrentes tinham 18 cavalos com as minhas ferraduras; de fazer um evento de ferrageamento dentro do Jokey Club do Rio de Janeiro. Dois dias liberados pra poder utilizar em um curso, trazer um profissional de renome americano, fazer um evento aberto, reunir todos os grandes veterinários e ferradores do Rio de Janeiro. Foi uma coisa muito gratificante [...].

Nesse cenário, se mostra orientado pela paixão e pela ação, ao desenvolver uma tecnologia para produzir seu produto. Disse o empreendedor: "[...] não é possível um produto que tem desde os tempos de Roma [...] aguentar grandes caminhadas, então eu consegui depois de seis anos produzir um cravo que tinha qualidade, mas que eu não conseguia produzir em quantidade e escala econômica, e isso foi minha quebradeira [...]"

A seguir, apresenta-se a jornada de aprendizagem, um processo de reflexão de como o empreendedor se recuperou diante da descontinuidade de seu negócio.

4.2.6.2 Período de descontinuidade do negócio: jornada de aprendizagem diante do insucesso empresarial

Mesmo diante da descontinuidade de seu empreendimento, E6 teve atitude de buscar novas oportunidades ao tempo em que seu negócio não estaria tomando o rumo desejado. Disse o entrevistado:

Por eu ser um cara que conhece bastante sobre o ferrageamento, eu era bem recebido por todos os grandes Haras (local destinado a criar cavalos), por todos os grandes veterinários do país. Dentro da equinocultura tenho conhecimento muito grande que hoje não vale nada [...], cheguei a um ponto que eu quebrei, **e a esposa falou: você precisa fazer alguma coisa, porque só eu estou segurando a casa, e como que faz, porque se não tomar cuidado o dinheiro sai pelo bolso, e sai pela janela.** (grifo nosso)

Movido por sua elevada necessidade de realização, a ação reflexiva (terceira fase da jornada de aprendizagem) se apreentou de maneira imediata, uma vez que a reabilitação do empreendedor E6 foi instantânea. Observa-se que não se formalizou o “tempo” necessário para se recuperar da dor e do trauma gerados pelo insucesso, conforme afirma Cope (2011). Este “tempo” foi substituído pela busca de um novo emprego.

O empreendedor fala sobre a sua caminhada, de suas dificuldades em busca de uma nova oportunidade, conforme registra:

Mas você quando é empreendedor, você fica aidético pra essas empresas. Então você teve uma historia de empreendedorismo, você quer voltar como empregado de algum lugar, a não ser que você tenha um *network* muito forte, que compre a ideia, que te conheça, que tem um relacionamento forte. Você é chamado pra uma entrevista e o cara fala que não quer, ele não é bom suficiente para ser gerente e ele é bom demais pra ser peão. Então você sofre sua empregabilidade, ai eu vou parar nesse projeto (CELEX), que é uma coisa extremamente de risco e não deu muito certo, por ‘n’ outras razões, [...]. **Mas, dentro desse projeto, eu conheci alguns professores, e desenvolvi um relacionamento com universidades, que eu passei a dar aula. E ai eu fui até mandado embora do projeto, por redução de custos. E uma das coisas que eu me reinventei foi como professor.** (grifo nosso)

Nesse cenário de adversidades o empreendedor é movido pela ação, por uma atitude comportamental, que teve por finalidade estabelecer um novo negócio. Afirmou o empreendedor: “[...] então eu já era professor, [...], e tinha meu custo fixo garantido. Só que professor aqui, nesse país, a gente sabe que a gente até vive, mas tem as dificuldades habituais, como é que vai fazer para educar filho, comprar, recriar, pagar contas do passado”.

Em seguida, o entrevistado refletiu e declarou: “[...] e agora como eu vou fazer o ganho variável, eu quero fazer sem risco, porque não tinha mais dinheiro para apostar. O empreendedor ele pode apostar até o limite que ele possa perder, e eu não tinha mais nada a perder, mas o que eu perderia: tempo ocioso”. Desta forma, buscou uma maneira de entrar num negócio onde o seu risco era o tempo, com despesas muito pequenas, onde vislumbrou a possibilidade de desenvolver uma carteira de empresas. Uma atividade de representação comercial, a *Promopack*. Disse o empreendedor: “[...] sou eu e um colega meu de infância, a gente desenvolveu algumas fábricas que precisavam de representação comercial, e a gente tem a experiência do negócio *business to business* [...]. Atender a um determinado rol de clientes (grandes empresas) que garantem faturamento razoável”.

Dada a evolução desse processo de aprendizagem buscou-se descrever, a seguir, o que seriam as demais fases da jornada de aprendizagem, com vistas a entender o aprendizado empreendedor para o desenvolvimento do futuro negócio.

Referente a reflexão sobre os custos do insucesso, o empreendedor avalia criticamente o encerramento das atividades do seu empreendimento. Apresenta reflexo pessoal. Vejamos:

[...] a primeira coisa, quando você quebra, esse insucesso, você vira o sujeito fracassado. Ai a minha esposa era empreendedora, e eu não podia falar nada. Eu a via fazendo um monte de besteira como gestora, hoje ela fala: ‘ah, bem que você falou’. Só que naquela época, qual que era meu crédito? Então, quando você quebra, você fica muito desacreditado. Familiares, amigos, amigo não cobra, mas familiar fica aquele show de horror. (grifo nosso)

Segundo E6, a quebra de uma empresa tem como consequência o desequilíbrio do seio familiar, e isto ele afirma que ensina para seus alunos. Disse o empreendedor: “Foi um aprendizado para mim, como você quebra a empresa como um microempresário sem quebrar a família? Porque está muito associado o cara ser empresário [...] só o empresário muito grande consegue pensar nisso e se organizar para não quebrar empresa e quebrar a família”.

Quanto aos custos financeiros, disse o empreendedor: “[...] eu quebrei, não tinha mais condição, não tinha mais dinheiro no bolso, não tinha dinheiro pra comprar cigarro, era só minha casa e acabou. E arrumei esse emprego, o CELEX, isso foi em 2003”.

Por conta do encerramento do seu negócio o empreendedor vivenciou reflexos profissionais, conforme fez questão de registrar:

[...] como eu fui muito tempo empreendedor, o que acontece, você não consegue voltar como funcionário. **O grande problema e uma das razões de eu ser professor hoje, é que, nessa quebradeira, eu me reinventei como professor. Porque eu fui trabalhar nesse CELEX que [...] ganhava pouco, eu era**

extremamente mal tratado [...] eu tenho uma cabeça e ideias muito próprias em relação as coisas. Eu era completamente desrespeitado em tudo, numa fase que eu tinha que pedir pelo amor de Deus. (grifo nosso)

Esses reflexos profissionais acabam por trazer custos psicológicos e sociais, conforme declara o empreendedor:

Eu tive dificuldade de encontrar um trabalho, como eu fui dono de empresa muito tempo, eu não tinha um currículo com vários projetos, a única coisa que eu fiz foi ter uma empresa quebrada. Então, o que acontece **você é muito bom pra ser um analista, mas não é suficientemente bom pra ser gerente**. (grifo nosso)

No caso deste empreendedor, o fato de querer voltar a ser funcionário também teve uma dimensão psicológica, a de adiar o insucesso do negócio diante de uma escala de compromissos, inclusive “[...] se reinventando como professor”, consoante declarou anteriormente. Shepherd et al. (2009) alerta que esse adiamento é importante para a recuperação emocional, pois reduz a dor provocada pelo insucesso, aumentando assim as chances de recuperação do empreendedor e as chances de uma ação empresarial subsequente, como foi a colocação de seu novo negócio, a representação comercial.

Diante deste momento o empreendedor foi levado a buscar aspectos que contribuíssem para a superação dessa adversidade.

Portanto, com relação a reflexão crítica, destaca-se a seguinte manifestação do empreendedor:

É quando você ta acostumado a ser dono do próprio nariz e você volta a ser empregado. É muito difícil assumir que alguém mande em você e, de outro lado, o empregador ele não gosta de falar: que esse cara aqui teve fracasso quebrando a empresa, e conseqüentemente, será um bom funcionário. Ao contrario, as grandes empresas olham você com muito resvalo.

O empreendedor sempre teve o apoio de sua família. E, durante o emprego no CELEX, ao desenvolver sua rede de contatos com professores e ampliar seu relacionamento com universidades, passou a lecionar aulas.

A próxima seção objetiva entender como o empreendedor superou e desenvolveu seus conhecimentos para a criação de um novo negócio.

4.2.6.3 Conhecimento empreendedor e o novo negócio: dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial e o processo de transformação das experiências de carreira empreendedora em conhecimento

Segundo o empreendedor: “[...] tanto o sucesso como o insucesso são formas de aprendizagem”. No entanto, observou-se que a forma de pensar, principalmente sobre o insucesso, não é intuitiva. Disse o entrevistado acerca do insucesso: “É você não ter alcançado o seu objetivo planejado”.

Dimensão da aprendizagem do insucesso

Para esse entrevistado, a aprendizagem empreendedora diante do insucesso se apresenta da seguinte forma:

Aprender sobre si mesmo

Conforme declarou o empreendedor:

A primeira coisa que eu aprendi em mim, é que a gente tem mais flexibilidade do que a gente pensa que tem. A gente tem mais resistência, do que a gente pensa que tem. A gente tem mais resiliência do que a gente pensa que tem. E aí a gente consegue sofrer mais do que a gente pensa que não aguentaria, e isso a gente só percebe vivendo. (grifo nosso)

E complementa:

A outra coisa que eu aprendi é que a necessidade faz o monge, **você tem que se reinventar, ter várias competências que às vezes você não tinha.** Você vai procurar aprender de alguma maneira, e que você vai resolver essa competência, são coisas que você tem que buscar. (grifo nosso)

Aprender sobre o negócio e o insucesso

O empreendedor registra a força de seu negócio no mercado. Disse ele: “[...] eu tinha um produto extremamente bom. Eu vendia a Nike das ferraduras, e que isso era muito bom, o meu atendimento era perfeito, eu tinha linguagem para atender desde o peão até donos de Haras”.

Questionado sobre as estratégias utilizadas anteriormente e se costuma repeti-las, atualmente, em seu novo negócio, o entrevistado declarou:

[...] isso funciona aleatoriamente, as coisas não se repetem. **Então as estratégias não se repetem, se uma estratégia já não funciona a chance dela não funcionar de novo é muito grande, e probabilisticamente, algo que funcionou antes, não quer dizer que vai funcionar agora.** Pode ser que funcione. [...] Dentro de um processo a minoria, vai tentar fazer com que isso se torne diferente, novo, que tenha alguma mudança, **porque o profissional que atua, também muda. Você muda junto.** (grifo nosso)

No entanto, referente a manutenção das rotinas adotadas, o empreendedor afirma: “Decido mantê-la, ta funcionando e você não vê nenhum horizonte de risco, não sai tomando o risco tão fácil”.

Concernente à exploração de novos mercados e clientes, disse o empreendedor:

Hoje, com a questão de novas empresas, **eu procuro desenvolver informação de *network*, de determinadas empresas. Conhecer alguém que possa me dar algumas informações, que pra mim são relevantes, [...] que ajuda a minha entrada para nova apresentação comercial.** Desenvolver o *network* do que eu faço. [...] Quando você trabalha com *business to business*, **você tem que descobrir quem atendeu seu telefone, uma coisa bem difícil, então, você tem que desenvolver uma sensibilidade comercial [...]**, você tem que saber o que o cara compra, o que o cara não compra, os contratos que ele fecha. Por esporte você já adapta a sua linguagem, e a sua aproximação a ele, e você consegue chegar. Então você tem que levar em conta que você tem uma carteira de clientes [...]. Por exemplo, eu tenho um cliente, [...] ele vai sair, e outros que estão sendo operados (que vão entrar). **Então essa carteira de representação comercial é uma carteira viva, e você tem que tratar como tal, porque se não tratar você não vai atrair clientes novos. [...]. Isso ai é gestão do risco da carteira.** (grifo nosso)

Outro fator que influencia o aprendizado é a lógica ou racionalidade dominante do empreendedor. Segundo o entrevistado, sua forma de tomar decisões atualmente é diferente de quando ele criou o primeiro negócio. Assim, declarou o empreendedor:

[...] a gente fica cinco milhões de vezes mais criterioso, mais devagar na tomada de decisão, mais reflexivo, e levando em conta o que você não levava antes. **Hoje, se eu tivesse que falar para um empreendedor com 20 anos de idade, eu falaria: meu, toma decisão um pouco mais devagar, porque o fato de você ser rápido não vai te trazer dinheiro mais rápido, seja mais criterioso.** (grifo nosso)

Diante dessas respostas buscou-se o entendimento da lógica ou racionalidade dominante do empreendedor (*causation* e *effectuation*).

O raciocínio causal foi observado quando o empreendedor fez uso de sua experiência para a gestão de seu público alvo, pois foca no que deve ser feito de acordo com as metas preestabelecidas, os meios possíveis e os resultados imaginados (*causation*). Disse o empreendedor: “Desenvolver o *network* do que eu faço. [...] Tem que desenvolver uma

sensibilidade comercial [...], você tem que saber o que o cara compra e o que não compra e os contratos que ele fecha”. Adiciona-se a isso que, em momento diverso, ele também se utiliza, digamos, de *expertise*: “Então essa carteira de representação comercial é uma carteira viva, e você tem que tratar como tal, porque se não tratar, você não vai atrair clientes novos. [...]. Isso aí é gestão do risco da carteira”. Dessa forma, evidencia-se uma racionalidade de efeito (*effectuation*), pois o empreendedor imagina novos resultados possíveis se utilizando de um determinado conjunto de meios. Segundo Sarasvathy (2001), estas duas formas de racionalidade podem ocorrer simultaneamente ou em tempos diferentes, dependendo dos diversos contextos, das circunstâncias, dos estágios dos negócios e das preferências individuais dos empreendedores. O empreendedor respondeu que aproveita a oportunidade para fazer coisas importantes, apesar de aprender com o passado: “[...] eu aprendo com coisas novas, os novos desafios, as novidades é que trazem o aprendizado [...]. A ação reflexiva do passado não é a garantia, mas é um fator de segurança para não fazer de novo”. Consta-se que, para ele, predomina a lógica ou racionalidade de efeito, *effectuation*.

Aprender sobre as redes e relacionamentos

No relacionamento com os clientes, o empreendedor relata a sua dinâmica de aprendizagem social com duas posturas por ele utilizadas, no que se refere à aprovação do seu produto. Vejamos:

[...] a sociedade do turfe, em São Paulo, a constituição de grupos, que é tanto de brasileiros quinhentões (descendentes de famílias de fundadores e colonizadores do Brasil) e de novos ricos, tem a mesma parte social, mas o que acontece: se você vai lá dentro de cada uma dessas instituições tem um pensamento diferente. **Lá, no Rio de Janeiro, tem a mesma estrutura social, mas tem uma posição integradora, de procurar novidades, e em São Paulo é o contrario.** Então, por exemplo, eu tinha algumas ferraduras especiais, que no **Rio de Janeiro na exposição dos clubes era aprovada o uso da ferradura, era super tranquilo, e isso tudo era relacionamento. E eu tinha a mesma qualidade de rede de relacionamento com os dirigentes de São Paulo, e a coisa era impossível de se fazer aqui, porque eles têm a cabeça mais retrógrada.** (grifo nosso)

É essa a aprendizagem social que adquiriu durante o seu processo empreendedor, e que tem aplicado em sala de aula com os seus alunos, conforme declarou:

Hoje eu aplico com alunos, o relacionamento com alunos pra mim é ótimo, sou um professor tranquilo, apesar de, vamos dizer, pouco democrático. **Meu relacionamento com negócios empresariais, hoje, funciona muito bem, por eu ter desenvolvido boas relações, e ter uma conversa que, às vezes eu não tenho uma entrada, um *network*, mas eu consigo desenvolver, a partir de negociações, eles querem um resultado positivo.** (grifo nosso)

Aprender sobre a gestão do negócio

A primeira aprendizagem, retrospectiva (adaptativa), se destaca quando o empreendedor, sem experiência no mercado, ainda jovem, tomou decisões erradas e teve insucessos e, atualmente, aprendeu com as ocorrências para utilizá-las em seu novo negócio. Disse o empreendedor:

[...] a gente como perdedor, a gente ta tomando um cliente para apostar em outro. To apostando meu tempo, apostando dinheiro. Essa decisão, se ela for errada, o que você pode perder com ela? **Isto mostra [...] que todo um monte de ações erradas que você fez na vida, a idade vai te trazendo junto uma cautela. Hoje eu não arrisco o que eu arriscava antigamente.** (grifo nosso)

A segunda aprendizagem, prospectiva (proativa), se verifica quando o empreendedor, ao criar e antecipar as experiências, em vez de esperar por elas, teria aprendido a partir delas, ao investir em novos negócios antes que tivesse o insucesso total. Declarou o empreendedor: “O conhecimento que eu adquiri para explorar novas oportunidades foi a gestão do *network*”. E explica:

Network é uma coisa que eu desenvolvi, capacidade de vender. Eu acho que o empreendedor acima de tudo é um vendedor, e que seja sua própria ideia de empreendimento, um empreendedor que não vende, vai estar no fracasso. **Outra capacidade é a gestão de risco.** A gente conhece a quantidade de empresas que morre nos seus primeiros anos de vida, e hoje eu já estou há sete anos com esse negocio. (grifo nosso)

“[...] eu aprendi que a gente não pode apostar mais, do que a gente pode perder, e, isso foi uma coisa que pesou muito, e que pesa nas minhas decisões. Só apostas, não ganho tanto, mas se eu perder, eu posso suportar essa perda?”

A seguir, aborda-se o processo de transformação da experiência de carreira em conhecimento empreendedor (POLITIS, 2005) diante da dimensão da aprendizagem do insucesso (COPE, 2005, 2011).

Processo de transformação da experiência de carreira em conhecimento empreendedor

Diante do insucesso do empreendedor E6, observa-se que seu processo de transformar a experiência de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor apresenta um *trade-offs* entre o *exploitation* e o *exploration*. O primeiro, quando afirma: “[...] a gente fica cinco milhões de vezes mais criterioso, mais devagar na tomada de decisão, mais reflexivo, e levando em conta o que você não levava antes” e, o segundo, onde declara: “Quando você

trabalha com *business to business*, você tem que descobrir quem atendeu seu telefone, uma coisa bem difícil, então você tem que desenvolver uma sensibilidade comercial [...]”.

Embora ambas as formas se apresentem como essenciais para o aprendizado, segundo March (1991), os indivíduos, ao serem confrontados com um conjunto de experiências, são obrigados a fazerem escolhas quando competem por recursos escassos. Consta-se que, neste caso, os recursos são: o capital e o tempo, pois o empreendedor tem procurado criar negócios que envolvam custos mais baixos, como representação comercial, que apresenta menor risco, ao utilizar seu tempo ocioso, conforme registrado:

Minha empresa só tem um sócio. [...] tem um custo baixíssimo, custo de manutenção de contador. [...] **Então, uma maneira de eu entrar no negócio, que meu risco era tempo, e eu só tinha tempo, que era as despesas muito pequenas**, e a possibilidade de desenvolver uma carteira de empresas que eu represento, junto a empresas grandes que me garantem faturamento razoável [...]. (grifo nosso)

Com vistas a esclarecer os fatores que influenciaram o empreendedor na transformação da sua realidade, convém que seja feita a análise sobre: os resultados de eventos empreendedores anteriores, a racionalidade dominante e a orientação de carreira do empreendedor.

Quanto aos resultados de eventos empreendedores, conforme se verifica, tanto o sucesso quanto o insucesso teriam sido formas de aprendizagem. Todavia, o insucesso, para ele, se mostrou como uma sensação de estar desacreditado, conforme declarou:

[...] a primeira coisa, quando você quebra, esse insucesso, você vira o sujeito fracassado. Ai a minha esposa era empreendedora, e eu não podia falar nada. Eu a vi fazendo um monte de besteira como gestora, hoje ela fala: ah, bem que você falou, só que naquela época qual que era meu crédito? Então, quando você quebra, você fica muito desacreditado. Familiares, amigos, amigo não cobra, mas familiar fica aquele show de horror.

Sendo assim, quanto maior o grau de insucesso no passado, maior o grau do modo *explorative*.

Concernente a racionalidade dominante, constata-se que o empreendedor apresenta uma maior confiança na racionalidade de efeito (*effectuation*), o que evidencia, da mesma forma, um maior o grau do modo *explorative*, nos termos destacados ao tempo da análise acerca da dimensão da aprendizagem do insucesso, especialmente no tema ‘aprender sobre o negócio e o insucesso’.

Referente a orientação de carreira do entrevistado, constata-se que este possui duas ocupações e, portanto, uma orientação especialista e outra espiral.

Enquanto professor em duas universidades, atividade que se iniciou quando ainda estava empregado em determinada empresa, o estilo do empreendedor é de especialista, caracterizado por um compromisso de vida longa numa ocupação específica, onde o indivíduo se esforça para continuar desenvolvendo e aperfeiçoando seus conhecimentos dentro dessa especialidade (tem mestrado e está se preparando para o doutorado), com isso busca realização, prestígio e conhecimento especializado quanto à motivação.

Na atividade de sócio gerente/vendedor, posição que ocupa hoje à frente do seu atual negócio, verifica-se o estilo espiral, caracterizado por movimentação de áreas ocupacionais e especialidades, criatividade e desenvolvimento pessoal, como o fez durante toda a sua vida profissional em seus negócios anteriores.

Nesses termos, o empreendedor foca de forma mais ampla em um modo *explorative*.

A partir desse conjunto de fatores e características, conclui-se que, para o empreendedor E6, predomina o modo *exploration* como forma de transformação de experiência em conhecimento.

Sendo assim, o empreendedor foi questionado acerca de sua preferência em explorar novas oportunidades ou melhorar as rotinas existentes, tendo apresentado como resposta: “[...] eu gosto do novo, os novos projetos são bem melhores do que lidar com os velhos. [...] Eu queria montar uma empresa e fechar em dois anos, para montar outra e assim indo”.

Verifica-se na evolução desse estudo que, diante do insucesso, o empreendedor voltou a ser funcionário de empresa ligada a exportação, segundo ele: “[...] uma coisa extremamente no risco e que não deu certo” porém, considerando que durante o período que trabalhou nessa empresa teria se relacionado com determinados professores, pode dar início a sua carreira no magistério. Além disso, movido pela ação de ser empreendedor, resolveu colocar um novo negócio que, segundo ele, quase não apresentaria riscos, com prejuízo apenas para o tempo e despesas pequenas e, assim, desenvolveu uma representação comercial para atender uma carteira de clientes, *business to business*, no qual ele se considera experiente.

Concernente aos desafios atuais e futuros, o entrevistado afirma:

Hoje por exemplo, estou pensando em outros negócios, que não sejam só esses, porque esses negócios também podem ter uma vida curta ou as suas limitações de mercado de cliente. E a gente, como empreendedor, tem que ter sempre uma perspectiva serial do empreendimento. [...] Então você tem que compor uma carteira de negócios com o risco, porque uns não estão dando certo, outros não estão dando errado, e o outro vai crescer. Então, tem que estar gerenciando isso, de certo modo. [...] É bom ter um terceiro negócio, se um morre você tem outro. [...] É uma gestão

de risco. Se você tem só um negocio e está bom, está ótimo, e se acontecer qualquer coisa ai, e você ficar desempregado”.

Por derradeiro, ao ser perguntado sobre suas atitudes em decorrência desses conhecimentos adquiridos, o empreendedor respondeu: “Fiquei cauteloso, não apostar mais do que você pode perder. Eu acho que o fato de você ter tido, alguns insucessos, você fica mais cuidadoso, fica mais zeloso”.

A Figura 12, a seguir, registra uma síntese da análise dos dados da entrevista do Empreendedor E6.

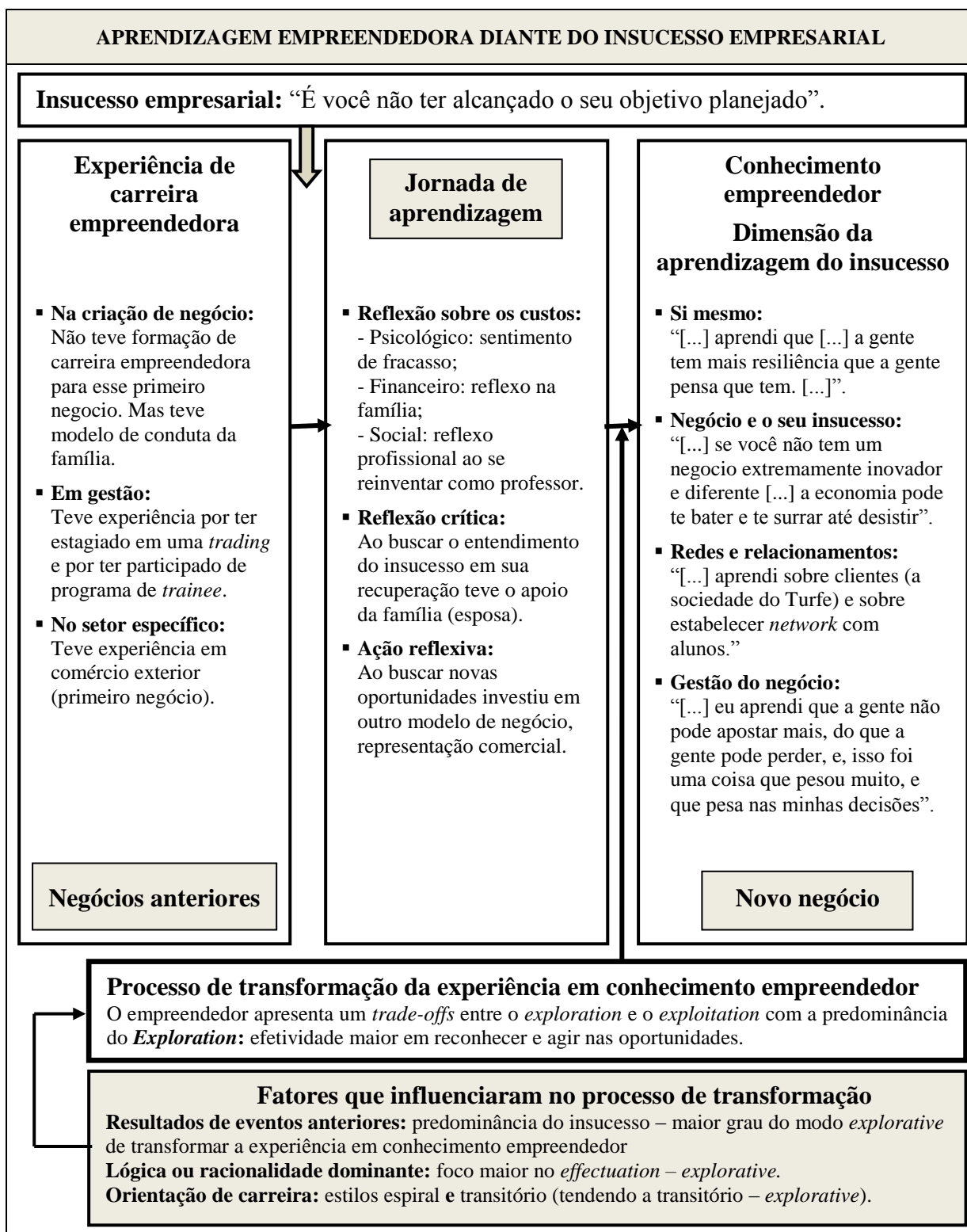


Figura 12 - Aplicação do modelo de análise da pesquisa com o empreendedor E6
 Fonte: adaptado de Politis (2005) e Cope (2011) com resultados da pesquisa de campo.

4.2.7 Empreendedor E7

Tive uma infância repleta, como toda criança deveria ter. Fui educado com muito amor, cuidado e atenção. Minha adolescência não foi diferente, era um apaixonado por competições e pratiquei inúmeros esportes karatê, atletismo, voleibol, futebol. Ganhei inúmeras medalhas em competições [...]. Lembro que em um dos exames para mudança de faixa no karatê, eu era apenas uma criança com 11 anos, o menor da turma e uma das provas para ganhar a faixa era conseguir com apenas 1 golpe por tentativa, quebrar ao meio uma tábua de madeira, tínhamos apenas 3 tentativas e em 2 delas eu falhei e aquilo mexeu muito comigo. Eu não poderia eternizar aquele momento, mas eu era apenas uma criança ao meio de tantos adultos. Foi quando meu *sensei* (professor) se levantou e me disse: a concentração nesse momento pode mais do que a força, aquilo me inspirou, fechei meus olhos e me concentrei como nunca, em minha mente eu só enxergava aquela madeira se partindo, então respirei fundo e lancei o último e derradeiro golpe e pude ver as partes se abrindo. Então conheci a glória por alguns minutos. Fui ovacionado pelo público e aquela faixa para mim teve um sabor de maravilhosa conquista. Quando tinha 12 anos de idade, meus pais se divorciaram e minha mãe assumiu sozinha a educação de 4 filhos, além de uma irmã do coração. Ela dava aulas de manhã e a tarde e, a noite, fazia artesanatos, chinelos com bordados para complementar a renda. Cresci e fui educado na fé cristã e foi essa fé que nos levou adiante, não nos faltava absolutamente nada, mas tudo foi com muito esforço e dificuldade para minha mãe, e aquela fibra dela me fazia acreditar que eu poderia vencer. Não me lembro de ter visto por um dia sequer minha mãe desanimar, era impressionante seu exemplo.

4.2.7.1 Experiências de carreira empreendedora até a descontinuidade dos negócios (insucesso empresarial)

O empreendedor se graduou em Computação, na Faculdade da Cidade, onde costumava residir para evitar custos com moradia externa. Segundo ele: “Tive inúmeras dificuldades. Pensei em desistir no primeiro ano, pois havia sido reprovado em uma disciplina específica e precisaria fazê-la novamente, junto com o segundo ano. Mas continuei, pois minha mãe me incentivou muito, me mostrando que quando começasse a parte prática eu poderia mudar meu conceito”.

Então E7 decidiu procurar um estágio numa escola de computação perto de sua casa, conforme registra:

[...] mês a mês eu passava por lá procurando um estágio, pois eu queria trabalhar com a tecnologia, mas também com pessoas, queria aprender e ensinar, e aprender mais [...]. **De tanto eu insistir consegui entrar nessa escola para atender telefone, enquanto isso eu estudava muito. Até que um dia um professor faltou e eu me ofereci para dar aquela aula. Desse dia em diante eu nunca mais atendi telefone [...]** ministrava aula atrás de aula. (grifo nosso)

De plano, das declarações prestadas pelo entrevistado, destaca-se uma característica empreendedora, a autoestima, pois se sentiu competente ao acreditar em si mesmo e tomar decisões importantes. Na evolução de seus estudos, já no segundo ano, ao cursar novamente a disciplina que havia sido reprovado anteriormente, o empreendedor afirmou:

[...] fui fazer uma aula prática no laboratório da faculdade e o professor perguntou se havia alguém interessado em ser monitor de laboratório. Eu me ofereci para a vaga e, então, ele me disse bem assim: “Você não pode monitorar, você tem que ser monitorado”. **Aquilo novamente mexeu muito comigo, eu não aceitava essa condição e prometi para mim mesmo que eu mudaria esse cenário.** Comecei a estudar extraordinariamente, não via mais nada a não ser livros e computadores, **eu havia me comprometido com um ideal. Estava obstinado a mostrar o meu valor. Até que um dia anunciaram a feira de informática, e esse mesmo professor que me disse aquilo, lançou um desafio a todos os alunos, de todos os anos da faculdade.** Nunca na história da faculdade alguém conseguira criar em uma linguagem específica da época a Torre de Hanoi e quem conseguisse, além de ganhar meio ponto na média, iria apresentar seu projeto na feira de informática. **Estava lançado o desafio [...].** (grifo nosso)

Dando continuidade a sua obstinação pois, para ele, lidar com a derrota era algo extremamente doloroso, relata o empreendedor:

Eu mergulhei em obras, programas, testes, bibliotecas, laboratório, enfim, lembro que dormia em torno de 3 a 4 horas por noite. Estava verdadeiramente obstinado. **E como valeu a pena. Um dia antes do término do prazo de entrega eu fui atrás desse professor e disse a ele que eu havia acabado de construir a Torre de Hanói, no mesmo instante ele me levou até o laboratório e me disse: “me mostre agora”.** Ao executar o programa com sucesso eu lavei a minha alma, o projeto foi apresentado para toda a faculdade, **ganhei meio ponto na média mas, como havia tirado nota dez na avaliação, esse meio ponto ficou devido.** Após isso, observei que muitos colegas estavam tendo a mesma dificuldade que eu tive na disciplina que eu havia ficado em dependência e **resolvi abrir um curso em paralelo ao da faculdade, propondo uma parceria com a escola de computação que eu fazia estágio, e emplacou!** Formei inúmeras turmas, ganhei dinheiro e vi o percentual de reprovação da faculdade cair em 80%, **ganhei notoriedade na época e atualmente minhas empresas patrocinam ano a ano o evento Semana de Informática dessa faculdade.** (grifo nosso)

Acerca do início de sua carreira profissional o entrevistado registra:

[...] foi em uma escola de informática, de 1992 a 1993, como instrutor. Após me formar, fui para Curitiba e trabalhei em um grande centro de treinamento empresarial no ano de 1995. Em 1996 fui para Londrina fazer cursinho em busca de cursar uma nova faculdade mas, nesse mesmo ano, foi aberto, em Londrina, uma franquia da mesma empresa que havia trabalhado em Curitiba e **fui convidado para ser coordenador na empresa,** ao mesmo tempo que cursava, aos finais de semana, uma pós-graduação em Sistemas de Informação pela Universidade Federal de São Carlos, em parceria com a faculdade que eu havia me formado na cidade de Assis-SP. Fiquei nessa empresa até 1998 e, **em 1999, comecei a trabalhar por conta própria como *personal trainer* de informática, atendendo profissionais liberais**

em dias e horas agendadas. Percebi que a procura pelos meus serviços estava crescendo e decidi empreender esse negócio em uma escala maior. (grifo nosso)

No que tange a intenção de criar o primeiro negócio, constata-se que a ruptura do estilo de vida do empreendedor E7 se deu pela influência de um grande amigo, da família e também por conta das suas características empreendedoras. Por apresentar uma personalidade marcada pela iniciativa e persistência, o empreendedor denota características empreendedoras como: autoconfiança e um anseio por independência, assim como desenvolve um alto nível de energia, disposto a se empenhar ao máximo para alcançar o sucesso. Declara o empreendedor:

[...] Ainda criança, com 9 anos, meus pais continuaram com a padaria após o falecimento de meu avô, **eu dizia a meu pai que não podíamos somente esperar o cliente vir até nós. Então, eu saía às ruas com um cesto grande e vendia de casa em casa, pães, doces, roscas, todas embaladas e, aos finais de semana, lavava carros para meus tios. Aos 11 anos fiquei sabendo que meu tio gostaria de comprar um caminhão e coloquei-o em contato com o pai de meu amigo que estava vendendo um caminhão, mas antes eu combinei uma comissão com o pai de meu amigo, caso ele conseguisse a venda.** (grifo nosso)

No curso de sua atividade profissional, um grande amigo, segundo o empreendedor, teria apresentado a ele uma oportunidade de negócio:

[...] voltada para o segmento de marketing multinível, ser um distribuidor independente da empresa Herbalife. Fui a reunião de apresentação e vi uma oportunidade de renda extra e comecei a trabalhar com isso. Ganhei dinheiro e, mais do que isso, pude conhecer de perto esse novo modelo de distribuição de produtos em modo de rede de pessoas que eliminava os intermediários e as campanhas publicitárias e, assim, usavam esse capital para bonificar as pessoas do negócio com rendas residuais. Isso era fantástico. **No entanto, chegou uma hora que se eu quisesse realmente ganhar muito dinheiro com isso eu teria que começar a trabalhar em tempo integral. Porém, eu não queria deixar para trás o sonho de empreender algo com o diploma que eu havia conquistado. Foi quando tive que escolher, e escolhi, seguir o sonho de construir algo que seria meu realmente.** No entanto, guardei a ciência daquele modelo inovador de marketing multinível comigo, e dizia para mim mesmo, um dia eu terei um negócio voltado para esse segmento, pois o seu mecanismo é fantástico. Mas eu queria criar um negócio meu nos formatos do marketing multinível que eu havia conhecido. (grifo nosso)

Um dos principais fatores que influenciam empreendedores em sua carreira é a escolha de um modelo de conduta. No caso desse empreendedor, temos sua mãe como mentora, antes mesmo dele se tornar empreendedor, que o aconselhou e apoiou para que continuasse a faculdade, uma vez que estava a ponto de desistir por ter sido reprovado em uma disciplina importante para o seu curso de Computação. Em outro momento, o empreendedor afirma que, ao abrir a sua segunda empresa, sua mãe também teve um papel importante, visto que estava impossibilitado de colocar o negócio em seu nome por conta de dívidas do primeiro negócio.

Disse o empreendedor: “[...] eu não pude abrir a empresa no meu nome, foi ai que entrou o nome da minha família, então a minha mãe concedeu abrir a empresa no nome dela. Mãe é mãe”. Além disso, registra-se que sua mãe mantém um negócio com sua irmã, uma confeitaria. Destaca-se o fato de que parentes próximos, como os avôs (materno e paterno) também tinham negócios. Outros fatores externos também o favoreceram, como o caminho traçado pelo empreendedor, já descrito anteriormente, quando empreendeu mesmo na informalidade. A citação a seguir evidencia toda essa influência dos familiares. Vejamos:

Meu avô materno, um alemão que chegou no Brasil com 9 anos de idade após a primeira guerra mundial, aprendeu rapidamente a língua portuguesa e o ofício de padeiro, e com muito esforço abriu sua própria padaria alcançando grande êxito. Também meu avô paterno, foi proprietário de uma pedreira e também de uma pequena frota de táxi, em São Paulo. Além disso, minha mãe e irmã abriram o próprio negócio, uma loja de confeitaria no interior de São Paulo.

No decorrer da entrevista, o empreendedor relata uma adolescência em que era apaixonado por competições e que, inclusive, teria ganhado inúmeras medalhas, tendo sido até ovacionado pelo público em determinada oportunidade. Posto isso, observa-se que, para esse empreendedor, existe uma necessidade de realização pessoal muito forte. Segundo McClelland (1972) entre os motivos para empreender, a alta necessidade de realização é o mais forte em relação a duas outras características: necessidade de autoridade e poder e necessidade de afiliação. Significa que o empreendedor tem de testar seus limites; tem grande necessidade de *feedback*, bem como de se sentir realizado. É a primeira das necessidades identificadas dentre os empreendedores bem sucedidos, o que os impulsionam a criar um negócio (MCCLELLAND, 1972). No caso desse empreendedor, desde cedo, quando ainda estava na faculdade, sempre procurou sua realização pessoal, conforme relata: “[...] queria trabalhar com tecnologia, mas também com pessoas, queria aprender e ensinar, e aprender mais [...] e ensinando [...]”.

Para sintetizar esta fase da vida do entrevistado lhe foi perguntado se o início de sua carreira profissional lhe trouxe alguma experiência para criar o seu primeiro negócio. E assim respondeu: “O que me ajudou muito também eram as conversas informais com professores que se tornaram amigos, e com amigos de espírito empreendedor (na faculdade) e a busca por conhecimento através de revistas especializadas em gestão e finanças”.

Diante do primeiro negócio, ao se analisar a experiência de carreira empreendedora, verifica-se que o empreendedor quanto: a) a experiência na criação de negócios: apresentou uma formação empreendedora ao trabalhar por conta própria como *personal trainer* de

informática; b) as experiências em gestão: apresentou um desenvolvimento profissional na área de computação e informática ao estagiar lecionando aulas de Computação e; c) experiência no setor específico: se manteve no ramo de informática.

Referente ao primeiro negócio, convém destacar as dificuldades enfrentadas pelo empreendedor e, da mesma forma, as experiências e o aprendizado adquirido. Segundo o empreendedor: “A ideia de colocar o primeiro negócio surgiu justamente porque percebi que a busca pelos meus serviços de *personal trainer* em computação estavam aumentando e, [...] somado ao sonho que sempre tive de construir algo, resolvi empreender meu primeiro negócio. Escolhi essa área, pois era o que eu sabia fazer de melhor”.

Ao instalar o seu primeiro negócio, o entrevistado destaca duas dificuldades:

A principal foi conciliar a prestação de serviços que eu fazia pessoalmente com a gestão prática da empresa. A outra dificuldade foi encontrada quando tentei buscar crédito para manter os custos fixos da empresa nos primeiros seis meses, pois uma empresa já se inicia com custos, mas eu ainda não tinha uma carteira de clientes capaz de bancar minhas despesas pessoais e também os custos fixos iniciais do escritório. (grifo nosso)

Em seguida, o empreendedor desabafa e registra a dificuldade de se obter crédito com custos baixos:

Então realmente foi a deficiência e a dificuldade [...] Quando você abre uma empresa, pra você ter acesso ao crédito, você precisa ter no mínimo dois anos de movimentação dessa empresa. [...] Então eu me via sem alternativa nenhuma, por que não tinha acesso ao crédito, digamos assim, barato. Um Proger, eu tentei um Proger da época, mas eu não tinha o tempo de empresa necessário pra pleitear essa linha de crédito. Então eu tinha que recorrer a linhas, com custo muito alto, né? E foi justamente aí [...] que me levou ao insucesso, a fragilidade do capital inicial e, por consequência disso, o outro fator foi aderir a créditos com custos muito altos.

O entrevistado foi questionado acerca de sua experiência e aprendizado quanto a instalação de seu próprio negócio e, assim, respondeu:

[...] eu tinha que continuar sendo o prestador de serviços que eu já era, e mais gestor. Então eu já comecei a dividir o meu tempo, por quê? As pessoas que eu treinava e elas iam até o cliente, mas [...] os cliente queriam a minha aula [...] Então, eu comecei a abrir novas frentes, [...]a parte de lazer, a parte de venda também de equipamentos no primeiro negócio. Tive duas pessoas que começaram a tocar essas outras vertentes que eu abri, mas o negócio não decolou, porque não eram áreas que eu tinha *know how*. O meu *know how* era em ser *personal*. [...] a empresa, ela foi acumulando dívidas, mensalmente, [...]. **Agora, a parte comercial sempre foi o meu forte, eu tive bastante foco nisso. Porque eu mesmo vendia as minhas aulas, né? [...]. O meu foco eram médicos, porque médicos? Porque eles não tinham tempo de frequentar uma escola, então eles precisavam de um *personal* realmente.** Então eu passava clínica por clínica, [...] deixava o questionário pra

secretária, deixava um brinde pra secretária, porque ela era ali o meio de campo, né? Se não fosse ela, o questionário não voltava respondido pra mim. E aí eu voltava depois de 2 dias, coletando essa fichinha preenchida, [...]. E filtrava, aquelas pessoas que marcavam que tinham interesse em ter um treinamento VIP de informática. **Começava a fazer um trabalho corpo a corpo junto a essa clinica poder pegar esse cliente como meu aluno. Então foi dessa forma, a experiência com marketing que eu usei [...]** Médicos, advogados, um começou a indicar pro outro, chegou uma hora que eu resolvi empreender o negócio, que foi quando eu abri realmente a empresa. (grifo nosso)

Então veio o dilema, pois formalizou-se uma situação de riscos, com um alto grau de incerteza, especialmente pela gestão financeira, conforme relata:

[...] Mas eu abri a empresa, só que eu não tinha um capital para suportar os seis primeiros meses, ou o primeiro ano. **E aí eu entrei naquele dilema: entre continuar prestando serviço, e gerir o negócio em si. A falta de experiência, realmente me levou, após um ano, praticamente, a fechar a empresa.** [...] eu tinha somente a vontade de construir algo, mas não tinha experiência em criação de empresas, não tinha conhecimentos específicos em administração, maturidade, e tudo isso somado originaram o fracasso do primeiro negócio. A empresa foi aberta em 2003 e fechada em 2004 com uma dívida aproximada de R\$100.000,00. **O insucesso veio, por quê? Eu abri a empresa e não tinha um capital de giro para aguentar os primeiros meses até que a empresa atingisse o ponto de equilíbrio.** (grifo nosso)

A seguir, apresenta-se a jornada de aprendizagem, um processo de reflexão de como o empreendedor se recuperou diante da descontinuidade de seu negócio.

4.2.7.2 Período de descontinuidade do negócio: jornada de aprendizagem diante do insucesso empresarial

Durante a entrevista, o empreendedor relata acerca das consequências advindas do encerramento das atividades de sua empresa e a sua atitude diante da problemática que se estabeleceu. Vejamos:

[...] logo retomei a atividade de *personal*, após o fechamento do negócio. **Não havia me prevenido, foi um momento muito difícil para mim.** Nos dois primeiros meses contei com a ajuda de minha mãe e meu irmão mas, já **no segundo mês, após fechar a primeira empresa, voltei a ministrar treinamentos vips e, em seguida, aconteceu a abertura da Mucke Brasil.** (grifo nosso)

Nesse cenário, constata-se que, para este empreendedor, a terceira fase da jornada de aprendizagem, a ação reflexiva, se formalizou de maneira súbita. Para Cope (2011), este

momento se caracteriza por um processo de seguir em frente com o insucesso para buscar outras oportunidades. A Flexibilidade se destaca como importante característica empreendedora, o que significa mudar o curso da ação quando os planos não estão dando certo. O empreendedor, orientado pela paixão e pela ação, se antecipa diante dos problemas, sem perder tempo.

Dada a sua elevada necessidade de realização, outra característica empreendedora, observou-se que não se formalizou o “tempo” necessário para se recuperar da dor e do trauma gerados pelo insucesso. Esse “tempo” foi substituído pela instalação de outros negócios, como declara o empreendedor: “Meu segundo negócio, [...] *Mucke Brasil* voltada para capacitar, através de pequenas turmas, profissionais liberais que queriam otimizar sua profissão com ferramentas computacionais, além da continuidade de cursos Vips [...]”.

Ao perceber que sua empresa começou a obter êxito, o empreendedor colocou em prática um terceiro negócio, um sonho antigo, desenvolvido sobre a plataforma de marketing multinível, conforme relata:

[...] mas chegou um ponto que comecei a analisar e cheguei a conclusão que com o que eu fazia eu sobreviveria e talvez até construísse algo, mas nada de excepcional, pois os grandes magazines estavam começando a “triturar” a concorrência com vendas em massa. As assistências técnicas estavam saturadas de mão de obra amadora no mercado cobrando valores irrisórios pelos serviços e as ferramentas computacionais atuais estavam cada vez mais intuitivas. Talvez, o meu segundo negócio não conseguisse realmente evoluir mais do que aquilo, ou mesmo não sobreviver em tempos futuros. **E foi justamente nesse momento de reflexão que um amigo me procurou dizendo que ele tinha um amigo que havia iniciado um programa de computação para informatizar empresas que atuam no segmento de marketing multinível e, [...] no exato momento, me recordei da experiência que havia tido há quase 10 anos atrás com a Herbalife e marketing multinível. Para mim aquilo era uma oportunidade única e na hora eu aceitei, sem mesmo pensar.** (grifo nosso)

Ao formalizar esse outro empreendimento, afirma o empreendedor: “Começava ali, em 2008, o meu terceiro negócio, a Komeia Interativa”. Sendo assim, declara:

Fui tocando as duas empresas e, no momento em que percebi que a Komeia tinha tudo para se tornar um negócio extraordinário e milionário, chamei os dois funcionários da Mucke Brasil e [...] então passei toda a carteira de clientes da Mucke Brasil a eles, sem cobrar absolutamente nada, pela fidelidade que eles haviam tido comigo durante todo o tempo em que estivemos juntos, momento então em que abriram a sua empresa e iniciaram também a sua jornada [...]. Sendo assim, a Mucke Brasil ficou aberta, mas como empresa inativa.

Em determinada fase de sua carreira profissional, o empreendedor decide buscar outros conhecimentos para melhorar a administração de seus novos negócios. Conforme

registra: “Em 2009 [...] decidi, com 36 anos de idade, ingressar na faculdade de Administração de Empresas, para buscar novos e sólidos conhecimentos, pois sentia que os negócios tomariam uma nova proporção e gostaria de estar preparado para isso”.

Dando prosseguimento a sua carreira profissional, acerca da instalação de novos negócios, registra o empreendedor:

Em 2010 notamos que nosso software estava caminhando bem, as empresas, nossos clientes, vendiam seus produtos e **as pessoas que compravam precisavam pagar pela internet [...]. Foi quando vi uma nova oportunidade de mercado se abrindo, por que não ter nossa própria plataforma de pagamentos? Foi o que fizemos e, em 2010, nasce a empresa Pagkom Soluções no lugar da empresa que até então estava inativa, Mucke Brasil. [...] E o shopping do povo, um site de compras coletivas (2011). Pronto iniciava-se, nesse momento, o Grupo Komeia.** (grifo nosso)

Diante desta alavancada empreendedora, o entrevistado declara que, ainda, vislumbraria uma nova oportunidade de negócio:

Em 2012 percebi que muitas empresas nos procuravam querendo adquirir a solução que oferecíamos, eram empresas que já atuavam no mercado tradicional de distribuição de produtos, mas enxergavam no marketing multinível uma possibilidade de multiplicar suas vendas, mas não tinham um plano de negócio montado e não entendiam as inúmeras variáveis de redes do marketing multinível como redes de indicações, redes binárias, redes híbridas, [...]. E foi nesse exato momento que decidi abrir nossa nova empresa, nascia a Perfil MMN, empresa especializada em consultoria para marketing multinível. (grifo nosso)

Considerando a relevante ampliação de seus empreendimentos, se evidenciou a necessidade de criar uma nova estrutura física para abrigar todas as empresas. Disse o entrevistado: “[...] dar uma nova cara para nossas empresas, [...] investimos maciçamente em estrutura física e equipamentos de última geração da marca *Apple*. Criamos um ambiente extraordinário de trabalho, [...] investimos em capital humano, pessoas, clima organizacional”.

Com esse desenvolvimento extraordinário o empreendedor sente a necessidade de adquirir mais conhecimentos, agora através da pós-graduação, um MBA em Gestão de Pessoas. E também decide contratar uma consultoria, conforme registra: “Em 2013 contratamos uma consultoria da Universidade Tecnológica Federal do Paraná composta: por três doutores, um pós-doutor e um mestre, focando na melhoria contínua de processos de desenvolvimento de software, [...]”.

Considerando a evolução deste processo de aprendizagem buscou-se descrever, a seguir, o que seriam as demais fases da jornada, com vistas a entender o aprendizado empreendedor para o desenvolvimento do futuro negócio.

Referente a reflexão sobre os custos do insucesso, o empreendedor, ao ser questionado acerca do impacto da descontinuidade do negócio anterior e se houve algum reflexo em sua vida familiar, profissional e pessoal, respondeu: “[...] houve um reflexo imediato, que foi aquela sensação de impotência, aquela sensação de fracasso, que a pessoa tem por não ter tido sucesso no negócio. Mas isso durou muito pouco, foi uma questão ai de dois, três meses”.

Além do reflexo pessoal, que trouxe um custo psicológico, o empreendedor registra também um custo financeiro quando afirma: “[...] mas eu precisava voltar a ganhar dinheiro para sobreviver, então eu não podia ficar, me dar o luxo, de entrar numa depressão, eu tinha essa consciência”. E declara, ainda:

[...] o único aprendizado que eu tive desse primeiro negocio, foi que nunca abrimos um negócio somente com vontade, a vontade ela é importantíssima, né? Ela faz parte da iniciativa do empreendedor mas, no meu caso, específico, eu não tinha o conhecimento necessário de gestão de empresas, da administração em si, conhecimentos específicos. Eu não tinha um capital de giro formado. Realmente eu só tinha uma ideia. E a vontade. Então eu abri isso, e nos primeiros meses, quando você abre um negócio, você já tem um custo fixo, você vendendo ou não, aquele custo, você tem que torrar [...]. (grifo nosso)

No caso deste empreendedor, o fato de querer voltar a instalar novos negócios também teve uma dimensão psicológica, a de adiar o insucesso do negócio diante de uma escala de compromissos.

Neste momento, o empreendedor foi levado a buscar aspectos que contribuíssem para a superação dessa adversidade, na segunda fase da jornada de aprendizagem.

No que tange a reflexão crítica, o empreendedor, ao refletir sobre a sua vida pessoal e profissional diante do insucesso, com a intenção de instalar um novo negócio, apresenta outra característica empreendedora, *locus* de controle, por acreditar que se mantém no rumo de seu próprio destino, o que se depreende quando afirma:

Então eu comecei a olhar lá pra frente, e falei assim, puxa, talvez mais 10 anos, meu trabalho ta fadado ao término porque estava vindo uma nova geração ai, com habilidades em tecnologia. [...] porque é muito dinâmico esse mercado. Então, somado a isso, eu sempre tive esse sonho de empreender alguma coisa, então eu tinha consciência que aquilo que eu estava fazendo, embora eu gostasse muito, era temporário, porque dentro de mim, eu sabia que eu voltar a empreender um negócio, só não sabia quando exatamente. (grifo nosso)

Refletindo sobre o ocorrido com os seus negócios, o empreendedor relembrou o apoio que teve de sua família, principalmente de sua mãe e registrou:

Uma tristeza, interiormente assim, um reflexo muito grande. Agora, eu tive um grande apoio da minha família, viu? E isso me ajudou demais. **Então, a minha família entendeu a situação, e a minha mãe em especial, me deu assim, um apoio, olha, fundamental para eu voltar a fazer o que eu fazia antes.** Eu voltei a dar as minhas aulas, ser *personal* novamente. (grifo nosso)

Outro ponto importante é uma maior percepção de atitudes para com o insucesso, o que pode representar um processo de recuperação, permitindo que o empreendedor se volte para sua realização anterior, envolvendo tanto prevenção quanto enfrentamento (COPE, 2011). Conforme disse o empreendedor:

Então até 2007, eu voltei a fazer o que eu fazia antes de abrir o primeiro negócio, momento em que eu capitalizei, porque aí, eu já aprendi lá no primeiro negocio, **não podia tentar abrir um segundo negócio sem nenhum capital. [...] Eu fazia muito bem feito, porque eu gostava demais do que eu fazia, mas, em paralelo, eu analisava o seguinte: até quando eu vou ter essa vida, embora eu gostasse do que eu fazia, eu pensava no futuro, eu sabia que os aplicativos estavam ficando cada vez mais intuitivos.** As gerações, que estavam vindos, elas já nasciam praticamente com o computador na mão, né? (grifo nosso)

Tal comportamento de seguir em frente com o insucesso para buscar outras oportunidades é uma característica da terceira fase da jornada de aprendizagem, a ação reflexiva.

A próxima seção objetiva entender como o empreendedor superou e desenvolveu os conhecimentos na criação de um novo negócio.

4.2.7.3 Conhecimento empreendedor e o novo negócio: dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial e o processo de transformação das experiências de carreira empreendedora em conhecimento

Segundo o entrevistado: “[...] tanto o sucesso como o insucesso podem servir como fonte de aprendizagem”, no entanto, o empreendedor disse que aprendeu muito com o insucesso:

[...] nós sempre estamos aprendendo, [...] a vida ela é, atualmente, um aprendizado seguido de outro, ta? Então, quando eu comecei a Pagcom, que era outra empresa, que surge em mão da Komeia, olha, foi um aprendizado muito grande, um sucesso de uma empresa para originar outra empresa. Então eu falo pra você que tanto o sucesso, pra mim, quanto insucesso tem me gerado um aprendizado incrível.

Para ele, o insucesso seria: “[...] não conseguir alcançar os objetivos propostos em um determinado empreendimento. Então eu tracei os objetivos e eu não consegui alcança-los, que é o tipo insucesso pra mim. Eu empresarialmente falando”.

Dimensão da aprendizagem do insucesso

Para esse entrevistado, a aprendizagem empreendedora diante do insucesso se apresenta da seguinte forma:

Aprender sobre si mesmo

O empreendedor declara que buscou:

[...] conhecimento paralelo. [...] sobre finanças, gestão comercial, gestão de vendas, enfim, [...]. [...] A necessidade de buscar esse conhecimento a mais, porque eu tinha conhecimento técnico pra computação, mas eu não tinha o conhecimento de gestão. Um segundo ponto foi realmente a questão de eu provar, para mim mesmo, interiormente, que eu era capaz de contar, então eu me agarrei a um novo desafio, foi isso que alimentou ali a minha expectativa. Eu trabalhei muito bem com o meu interior [...] o me ajudou demais, foi o espiritual.

Ademais, comenta sobre a sua situação financeira diante do insucesso e do apoio familiar que obteve. Vejamos:

Então, assim, eu realmente me vi nas cinzas, [...]. Chegava dia que eu chegava a contar as moedinhas, juntava pra ver se eu conseguia comprar um pão francês, né? [...] eu tinha duas alternativas, continuar no centro, que é aqui em Londrina mesmo que eu estava, mas eu tinha um custo mensal pra isso, ou voltar pra minha cidade, a cidade dos meus pais, que era interior de São Paulo, mas lá não se tinha oportunidade nenhuma. **Então entra em cena o apoio da família, minha mãe em especial, o meu irmão, que me disseram, olha, continue aí, porque aí é um grande centro e você vai se levantar, e eles me ajudaram muito no início dessa queda financeiramente, pra eu poder continuar sobrevivendo e poder continuar a voltar a caminhar.** (grifo nosso)

Merecem destaque, inclusive, as declarações do entrevistado acerca de sua fé cristã, conforme relatado:

[...] isso aflorou bastante em mim, porque eu fui buscar realmente uma resposta [...] e diante desse cenário, que eu comecei a ter uma participação mais ativa [...], 2008

eu já comecei a ter uma aproximação muito maior [...] de Deus pra entender o que estava acontecendo. Então eu presumo, textualmente, três pontos: a busca do conhecimento, o apoio familiar e a expectativa de um novo Brasil, ta? E realmente a fé, porque nesse momento, um momento de perda, a fé ajuda bastante, viu? Tem pessoas que perdem um ente querido, tem pessoas que perdem um negócio, são coisas diferentes. Mas existe o sentimento da perda. **Então me ajudou bastante esse momento introspectivo que eu busquei resposta, e comecei a encontrar paz realmente, não só na correria do dia a dia, mas eu vi que existia algo que ia muito mais profundo do que é a corrida do próprio dia a dia, e eu comecei a estar mais próximo de Deus através dessa experiência.** (grifo nosso)

Aprender sobre o negócio e o insucesso

Segundo o empreendedor:

[...] o ponto forte que eu vi foi essa questão de eu me lançar e ter facilidade de comunicação. O outro ponto forte foi o planejamento pra eu conquistar a primeira leva de clientes, [...] o planejamento da atividade. **Eu sempre fui bastante organizado, então a organização e o planejamento, eu vejo como os dois pontos mais fortes do negócio. A fraqueza foi um capital de giro extremamente frágil. E outro ponto, outra fraqueza é uma dificuldade gigantesca de acesso a crédito, porque eu estava começando formalmente a empresa.** (grifo nosso)

Ao ser questionado sobre as estratégias utilizadas anteriormente e se hoje ainda costuma repeti-las em seu novo negócio, o entrevistado respondeu:

[...] **não, eu não tenho repetido as mesmas estratégias, mesmo porque, o mercado que eu acabei ingressando, é outro mercado.** Eu vou dar um exemplo bem pratico ali, aquela estratégia de captação dos primeiros clientes eu ia de clinica em clinica, fazendo, preenchendo questionário, então o mercado é muito dinâmico, hoje existem as ferramentas computacionais, o marketing digital, então eu não costumo usar a mesma, porque eu vou ao primeiro negocio lá atrás, eu não tinha estratégia, se eu dissesse pra você que eu tinha, eu estaria mentindo. Era muito no, ali como se diz, as coisas acontecendo ali nos fundos sem planejamento nenhum. **Agora, trazendo pros novos negócios que eu acabei empreendendo, as estratégias que elas acabam dando certo pra um negócio, eu também utilizo pra outros negócios.** Agora, eu aprendi uma coisa também, não é porque uma estratégia não deu certo pra aquele negocio que ela também não dará certo pra outro negocio. **Então é muito relativo, até mesmo em que tipo de estratégia você está se referindo.** (grifo nosso)

Perguntou-se sobre as rotinas adotadas e se a tendência seria de mantê-las ou modificá-las no curto prazo. Respondeu o empreendedor: “[...] a minha tendência é mantê-la, ta? Até o momento em que eu observar algum nível de desconformidade, ok?”

Concernente a exploração de novos mercados e clientes, disse o empreendedor:

Bom eu exploro novos mercados de forma serial. [...] É isso que eu tenho feito desde a abertura da Komeia interativa, então o que, como que seria isso? Eu, nós incrementamos **uma solução pela empresa Komeia interativa, que é um gerenciador de marketing de rede, é um software nosso, ele se chama GMF [...].**

Lembra que eu tinha tido aquela experiência com a Herbalife? [...] Então, por exemplo, você comprou o produto, usou você gostou do produto, ta? E você começou a indicar esse produto pra outras pessoas comprarem, então as outras pessoas estão comprando esse produto, e por você ter indicado, você vai ter sempre um ganho residual, vai ter um dinheiro ali entrando pra você, sempre, pelas compras de quem você indicou. (grifo nosso)

Ao ser perguntado sobre a forma de tomar uma decisão nos dias de hoje e se esta seria diferente de quando se iniciou o primeiro negócio, o empreendedor afirmou:

É muito diferente. [...] Hoje eu tomo decisões em cima de dados reais. Então sempre eu vou tomar uma decisão baseado num cenário muito bem estudado, hoje é dessa forma que acontece e antes não era, tinha uma ideia na cabeça, eu já ia lá e já começava a querer por aquilo em pratica, sem analisar nenhum cenário. (grifo nosso)

Nesse cenário, considerando o teor das manifestações do empreendedor, buscou-se o entendimento da lógica ou racionalidade dominante (*causation* e *effectuation*) por conta do fim do seu negócio. Disse o empreendedor:

[...] não, eu não tenho repetido as mesmas estratégias, mesmo porque, o mercado que eu acabei ingressando, é outro mercado. [...] **Agora, eu aprendi uma coisa também, não é porque uma estratégia não deu certo pra aquele negocio que ela também não dará certo pra outro negocio. Então é muito relativo, até mesmo em que tipo de estratégia você está se referindo.** (grifo nosso)

Constata-se que estão presentes as duas formas de racionalidades para tomada de decisões: *causation*, que foca no que deve ser feito de acordo com as metas preestabelecidas; e, *effectuation*, que não começa com metas preestabelecidas, mas seguem as que emergem com o tempo, de acordo com a imaginação e aspirações do fundador. O empreendedor, ao declarar que: “Hoje eu tomo decisões em cima de dados reais”, denota uma racionalidade causal (*causation*), assim como apresenta uma racionalidade de efeito (*effectuation*) ao afirmar que: “Agora, eu aprendi uma coisa também, não é porque uma estratégia não deu certo para aquele negocio que ela também não dará certo pra outro negocio. Então é muito relativo, até mesmo em que tipo de estratégia você está se referindo”.

Aprender sobre as redes e relacionamentos

No que tange a relação com seus clientes, declarou o empreendedor: “[...] o ponto forte que eu tinha, é realmente a facilidade de relacionamento, porque o mercado que eu me propus a atuar, esse mercado de *personal*, você tem que ter muita comunicação, você tem que ter bastante relacionamento”.

Segundo o entrevistado:

[...] eu aprendi que quando você tem dinheiro você é bajulado por muitos. Porque não precisa nem ter dinheiro, mas quando você tem a expectativa realmente que algo bom emplaque, puxa vida, pessoas assim que eu conhecia que sempre estavam ao meu lado, [...] colegas, amigos, quando as pessoas a começaram a ver que, realmente, eu estava entrando numa situação muito difícil, todos sumiram do meu redor. Então, olha, foi uma experiência, porque eu sempre fui uma pessoa, eu nunca fui uma pessoa, eu sempre tive ambição, mas eu sempre fui uma pessoa que valorizou muito o relacionamento humano, sabe? [...] Então eu aprendi com tudo isso. [...] Hoje, eu estou sempre um pé atrás, com tudo e com todos. Pra eu ter confiança em alguém, olha, são anos e anos de convivência. **Pela experiência que eu tive, então, hoje eu procuro conhecer muito bem a pessoa, estudar bastante, eu procuro pesquisar sobre a vida dela, com quem eu to começando a me relacionar, porque realmente eu tive esse trauma, me ensinou bastante viu, foi um aprendizado muito grande.** (grifo nosso)

Ao tempo em que foi questionado sobre o relacionamento interno junto aos seus colaboradores e, ainda, sobre trabalho em equipe, o empreendedor declarou, respectivamente:

[...] eu me considero uma pessoa líder por um motivo, eu acredito que os verdadeiros líderes estão sempre formando novos líderes. Então eu me preocupo demais em delegar tarefas e dar um apoio pra que as pessoas consigam naturalmente, conseguir desenvolver os seus trabalhos, mas também exercendo liderança. **Então eu estou sempre construindo lideranças aqui dentro, eu me preocupo muito com isso, por quê? Eu tenho outros sonhos, eu tenho sonhos de empreender outros negócios. Mesmo porque eu quero um dia, ser somente conselheiro dos meus negócios.** (grifo nosso)

[...] Precisamos melhorar o que nós temos. É nós estamos vivendo isso agora na empresa, eu lancei a construção de um novo produto na equipe e ela comprou a ideia. [...] consegui passar que é importante para o mercado isso, e que isso seria um diferencial competitivo pra nossa empresa muito grande. [...] Então hoje, eles trabalham num time organizacional maravilhoso. [...] **Então, eu implantei como cultura na empresa, que é, os desafios tem que ser implementados, nós não podemos ficar numa zona de conforto, [...] eu acabei construindo lideranças muito significativas pra empresa. Porque eu quero um dia empreender novos negócios, eu quero que a empresa caminhe sozinha sem eu estar presente aqui. Então, por isso que eu delego e eu crio lideranças.** [...] Fiz um intercambio com universidades, eu consigo captar as mentes mais brilhantes que estão se formando nas universidades para minha equipe. [...] **ganhamos o Top Brasil 2014. Então a gente é movido pela paixão realmente de construir coisas novas.** [...] eles são ávidos por novidade, por inovação[...] (grifo nosso)

Aprender sobre a gestão do negócio

Disse o empreendedor: “[...] o aprendizado veio para mim que não basta a paixão e o sonho. Nós temos que unir a isso, pelo menos um planejamento básico pra você iniciar um novo negócio, esse foi o grande aprendizado”.

Nessa interação, duas abordagens se apresentam:

A primeira, aprendizagem retrospectiva (adaptativa), quando o empreendedor utiliza de sua aprendizagem experiencial, para refletir sobre o desconhecimento de gestão e, posteriormente, as utiliza em situações do futuro (COPE, 2011), como é hoje a sua relação no novo negócio, conforme destaca:

[...] quando a gente começa um negócio, você não sabe, é (...) assim muitas coisas das áreas funcionais, por exemplo, comercial, chegou um momento que a gente começou a vender computadores, [...] **e a gente não consultava ninguém no começo e a gente começou a ter bastante inadimplência, sabe? E ai você vai aprendendo com os erros, e ai você começa a adotar políticas preventivas.** Então a pessoa vai comprar e você começa a pesquisar, o CNPJ, o CPF dela, **então eu aprendi muito também, na dor, mas eu aprendi bastante sobre a arte ali de conduzir o negócio, mesmo não tendo o conhecimento específico, mas pelas marteladas que a gente leva. Então isso é uma escola pra gente, ta?** (grifo nosso)

A segunda, aprendizagem prospectiva (proativa), se verifica quando o empreendedor, antes de colocar o seu segundo negócio, vislumbrou uma oportunidade, um modelo multinível, e acreditou que um dia o colocaria em prática. Tendo isso em mente, o empreendedor foi crescendo em seu aprendizado diante das experiências vividas em vários negócios que se sucederam, sendo certo que, atualmente, demonstra realização com o seu modelo, sendo cogitado, inclusive, por várias empresas. Por oportuno, merece ser ressaltado que seus negócios têm recebido premiações, dentre elas, a TOP Brasil Quality Gold 2014, o que demonstra que aprendeu a partir dessas experiências, verdadeiramente.

Diante dos novos negócios o empreendedor assume o papel de diretor executivo, ao investir pesado em lideranças pois, segundo ele: “[...] quero um dia empreender novos negócios, eu quero que a empresa caminhe sozinha sem eu estar presente aqui [...]. Então, por isso, eu delego e eu crio lideranças”. Ele ainda também exerce o papel de professor, como declara:

[...] eu sou um apaixonado pela ciência, mas hoje eu não consigo mais ver, sem ser de mãos dadas com a fé, tanto que **eu ministro uma disciplina na faculdade de Biologia que se chama fé e finanças.** Então como administrar a vida empresarial e a vida pessoal à luz da bíblia, Jesus Cristo fez a grande diferença na minha vida e ele realmente mostrou que eu poderia ter uma nova primavera, graças a ele [...]. (grifo nosso)

Dessa forma, verifica-se que o empreendedor apresenta atualmente um misto de estilo espiral e transitório. Espiral, pois apresenta característica de movimentação em áreas ocupacionais e especialidades, com uma especialização em sistemas de informação, motivado pela criatividade e desenvolvimento pessoal com competências de trabalho em equipe, ao

aprender através de novas atividades relacionadas ao seu conhecimento anterior. No entanto, conforme dito por ele, quando questionado sobre o futuro de seus negócios e a forma como irá conduzi-los, observou-se uma tendência a um estilo transitório, com característica de independência e desafio, motivado pela variedade e independência, com competências de adaptação, rapidez e *network*, aprendendo através de novas experiências.

A seguir, aborda-se o processo de transformação da experiência de carreira em conhecimento empreendedor (POLITIS, 2005) diante da dimensão da aprendizagem em contexto de insucesso (COPE, 2005, 2011).

Processo de transformação da experiência de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor

Verifica-se que, por conta das experiências passadas e das dimensões de aprendizagem diante do insucesso, o empreendedor E7 apresenta um *trade-offs* entre o *exploitation* e o *exploration*. O primeiro, quando declara: “E ai você vai aprendendo com os erros, e ai você começa a adotar políticas preventivas. [...] então eu aprendi bastante sobre arte ali de conduzir o negócio, mesmo não tendo o conhecimento específico, mas pelas marteladas que a gente leva. [...] Isto é uma escola para a gente.” O segundo, quando o empreendedor diz: "Então a gente é movido pela paixão realmente de construir coisas novas. Eu consegui implantar essa cultura na minha equipe, então eles são ávidos por novidade, por inovação, e isso fez com que os líderes, acabaram surgindo”. O que demonstra uma superação diante do insucesso.

Pela análise de sua declaração, apesar do empreendedor demonstrar haver um equilíbrio entre o *exploitation* e o *exploration*, como modo de transformar a experiência de carreira em conhecimento empreendedor, pode-se inferir que, por não parar de pensar em novas oportunidades, este poderá ter uma maior confiança em *exploration*. Infere-se que essa inquietação se dá por influência de um membro da família, a sua mãe, que sempre fez parte de seu mundo mental. Tal fato se evidencia em vários momentos no curso da entrevista, no entanto, oportuno destacar duas citações, dois momentos diferentes da manifestação do empreendedor. A primeira, sobre sua infância e, a segunda, quando perguntado sobre os desafios de sua carreira. Disse o empreendedor:

[...] Cresci e fui educado na fé cristã e foi essa fé que nos levou adiante, não nos faltava absolutamente nada, mas tudo foi com muito esforço e dificuldade para minha mãe, e **aquela fibra dela me fazia acreditar que eu poderia vencer. Não me lembro de ter visto por um dia sequer minha mãe desanimar, era impressionante seu exemplo.** (grifo nosso)

Olha, eu estou sempre buscando desafios novos, eu não consigo mais viver sem desafios, eu sou obrigado a tomar o dia inteiro, o ano, eu to tomando banho minha cabeça não para, eu fico pensando em inovação. Eu fico pensando que diferencial eu posso agregar pro meu negócio pra que eu possa ter destaque e consigo passar essa cultura pra minha equipe, né. **Então, pra mim se tornou natural a questão do desafio.** (grifo nosso)

Durante o desenvolvimento do seu conhecimento empreendedor diante do insucesso e das dimensões de aprendizagem verifica-se que os fatores: eventos anteriores, racionalidade dominante e orientação de carreira tiveram influência no modo seu modo de fazer a transformação.

Segundo o empreendedor: “[...] eu aprendi muito com o insucesso, mas com o sucesso também, porque eu acredito que nós sempre estamos aprendendo”. Sendo assim, observa-se que existe um equilíbrio entre o grau de um modo *explorative e exploitative*, de transformar uma experiência em conhecimento. Disse o empreendedor:

[...] a vida ela é atualmente, um aprendizado seguido de outro. Então, quando eu comecei a Pagkom, que era outra empresa, que surge em mão da Komeia, olha, foi um aprendizado muito grande, um sucesso de uma empresa pra originar outra empresa. **Então eu falo pra você que tanto o sucesso, pra mim isso aí, quanto insucesso tem me gerado um aprendizado incrível.** (grifo nosso)

Nesse cenário, o empreendedor foca de forma mais ampla no modo *exploitative*.

Quanto à racionalidade dominante, o entrevistado apresenta também um equilíbrio entre a racionalidade causal (*causation*) e de efeito (*effectuation*), como vimos anteriormente (aprender sobre os negócios e o fim), portanto, mostra um equilíbrio entre o grau do modo *exploitative e explorative* de transformar uma experiência em conhecimento, conforme delineado ao tempo da análise acerca da dimensão da aprendizagem.

Já com relação a sua orientação de carreira, ao apresentar uma tendência tanto voltada para características de estilo espiral quanto transitório, dois estilos marcados por uma lógica de *effectuation*, o empreendedor pode focar de forma mais ampla em um modo *explorative* de transformar uma experiência em conhecimento, também já explicitado ao norte.

A partir desse conjunto de fatores e características, conclui-se que, para o empreendedor E7, predomina o modo *exploration* como forma de transformação de experiência em conhecimento.

Ao ser questionado quanto a explorar novas oportunidades ou melhorar rotinas existentes, respondeu o empreendedor: “Eu prefiro, eu posso optar pelos dois?” E explica:

[...] É justamente aí que eu quero entrar, é (...) o curto prazo, as melhorias. Eu posso até dar um exemplo prático pra você que nós estamos fazendo na empresa, nós temos o *software*, que hoje ele é líder no mercado, atualmente, mas mesmo ele sendo líder, nós estamos sempre preocupados em melhorar esse produto. Pra que a gente deixe realmente a concorrência bastante tempo ali, atrás da Komeia. [...] **Então eu sempre costumo investir melhorias do que eu já tenho na mão e, a partir disso, com o produto bastante consistente e sólido, pensar em novas oportunidades. Novas oportunidades é algo que me atrai bastante. Eu estou sempre pensando em novas oportunidades, eu não paro de pensar em novas oportunidades [...]** Foi isso que fez com que eu empreendesse a minha, a PagCom, e a perfil MMN, né, que veio depois da Colmeia, foi a partir de novas oportunidades, mas eu não podia fazer com que isso acontecesse, sem antes melhorar o produto que eu tinha nas mãos pela colmeia, então eu não consigo hoje, separar muito isso sabe. Eu ficaria com as duas propostas. (grifo nosso)

Ao ser perguntado sobre como prefere aprender, relatou o empreendedor:

Eu prefiro assim, no dia a dia, o meu aprendizado. Eu gosto de aprender com embasamento teórico prático. Eu vou pesquisar sempre os fundamentos, [...] eu não gosto de ficar só em teoria, eu gosto de aplicar isso, porque eu não aprendo só com teoria. Então eu sempre gosto de buscar o conhecimento, pra concurso tá? Tudo que eu estava vendo na parte teórica, a gente aplicava na empresa, né? **Então eu posso dizer, porque não, um teórico empírico né?** (grifo nosso)

Isso nos mostra que sua experiência de carreira foi mais significativa e que grande parte de seus conhecimentos estão relacionados à gestão de seus negócios e a influência de sua família, pois faz parte de seu modelo mental, como vimos anteriormente.

A Figura 13, a seguir, registra uma síntese da análise dos dados da entrevista do Empreendedor E7.

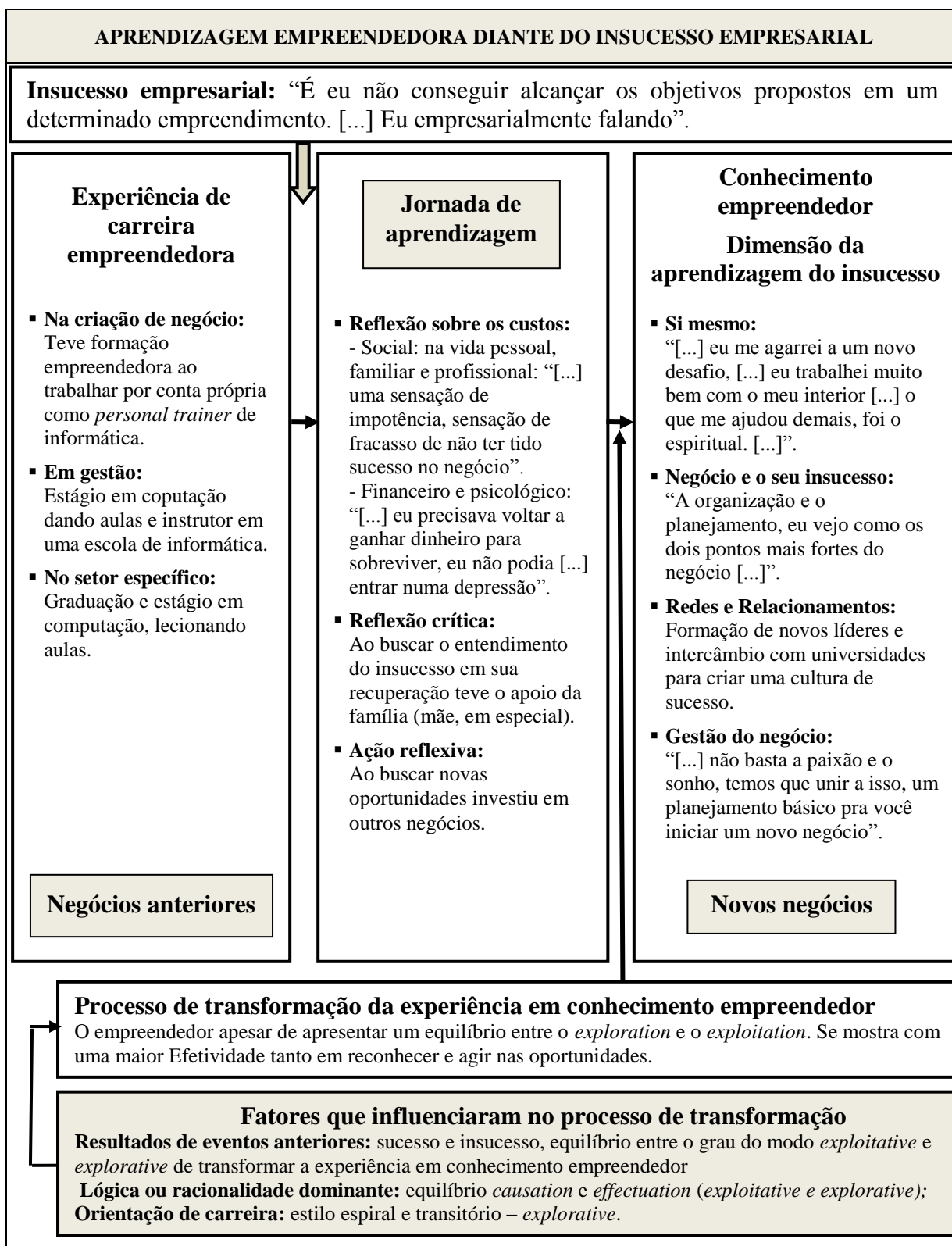


Figura 13 - Aplicação do modelo de análise da pesquisa com o empreendedor E7

Fonte: adaptado de Politis (2005) e Cope (2011) com resultados da pesquisa de campo.

4.2.8 Empreendedor E8

Eu venho de família pobre. Estudei o ensino fundamental e o ensino médio em escola pública. Cursei Ciências Biológicas numa universidade particular. Entrei na universidade no ano de 1997. [...] me formei em licenciatura, para dar aula em Ciências Biológicas no ano 2000. No ano 2001 eu terminei o bacharelado pra me formar como biólogo. Logo em seguida, iniciei no mestrado. Meu mestrado foi na área de Ciências, ta? Eu trabalhei. Meu mestrado foi desde 2001 a 2003, quando foi então a minha defesa. Eu trabalhei com nefrologia. Estudo experimental em roedores, em ratos. Doutorado eu comecei logo em seguida e terminei em 2007. Esse doutorado foi sobre análise de urina, em pacientes com cálculo renal e, depois, o meu pós-doutorado iniciou em 2009 foi até 2011. Eu trabalhei estudando a formação de cálculos renais em pacientes com doença policística renal. Uma doença renal grave, crônica, e esses pacientes com essas doenças tem muito cálculo renal. Então a gente estudou a fisiopatologia, como é que a coisa acontece. Eu sou professor, eu entrei na Faculdade em 2006, fui professor da graduação até 2012. Aí, em 2012, fui convidado pra ser professor titular do mestrado em Gestão e Sistemas de Saúde, no qual eu estou até hoje. Toda a minha pós-graduação nível *stricto sensu* foi feita na Universidade Federal de São Paulo.

4.2.8.1 Experiências de carreira empreendedora até a descontinuidade do negócio (insucesso empresarial)

Primeiramente, destaca-se a manifestação do empreendedor acerca de sua carreira profissional. Vejamos:

[...] num lava rápido, meu primeiro emprego. Eu lavava carros. Meu segundo emprego foi numa fábrica de tapetes. Depois eu fiz um curso técnico em contabilidade e fui trabalhar como auxiliar de contabilidade em algumas empresas. Depois eu fui trabalhar numa metalúrgica. Na década de 90, em 1995, entrei numa montadora, na Mercedes Benz, trabalhei dois anos [...] como peão, chão de fábrica, apertando parafuso. Ai que eu entrei na faculdade e, desde então, estou na docência desde 1999.

Em 2006, já no curso do doutorado, passou a trabalhar numa Faculdade como professor da graduação, o que se verificou até 2011. No ano seguinte foi convidado para ser professor titular do mestrado em Gestão e Sistemas de Saúde, onde está até hoje.

Com relação a intenção de criar o primeiro negócio, verifica-se que a ruptura do estilo de vida do empreendedor E8 se deu pela influência de parentes, de sua noiva e também por conta da sociedade com um amigo.

A idéia do empreendedor em começar o primeiro negócio surgiu em uma viagem ao Município de Bonito/MS. Disse o empreendedor:

[...] cidade turística que todo mundo conhece. [...] você pega um avião e desce em Campo Grande. [...] você demora, sei lá, uma hora e pouco (São Paulo-Campo Grande) e, depois você tem que pegar uma condução, uma van, um ônibus, de Campo Grande até Bonito, que demora 3 horas. [...] Eu cheguei num horário, [...] nós não sabíamos. Eu comprei um voo e cheguei num horário que todas as vans de Bonito já tinham partido. Então não tinha como ir pra Bonito naquele dia. E aí eu tive que pegar um táxi particular, para me levar até lá e que me cobrou muito caro por isso. Então, [...] surgiu a ideia de montar uma empresa. Eu queria montar uma empresa de transporte executivo, digamos assim, das pessoas do aeroporto de Campo Grande, pra Bonito. Que eu não precisasse ir numa van, que eu pudesse oferecer um serviço diferenciado, um táxi com ar condicionado, com água e menos apertado do que uma van e num tempo menor do que 3 horas. [...] **E como não tinha esse serviço, na época então eu resolvi fazer exatamente isso.** (grifo nosso)

Verifica-se que a oportunidade partiu de uma experiência vivida pelo próprio empreendedor durante uma viagem de visita aos pais de sua noiva, onde vislumbrou uma necessidade do mercado local. Conforme afirmou o empreendedor:

Houve uma associação. Então eu e mais um colega daqui e o irmão da minha noiva, que mora em Bonito, resolvemos montar essa empresa, que era a ARS Transporte Ltda, cuja intenção era oferecer um serviço para buscar o indivíduo no aeroporto de Campo Grande e leva-lo até Bonito, e trazê-lo de Bonito pra Campo Grande, quando ele viesse de volta. **A empresa tem ainda até hoje [...]. Então a nossa empresa tem um carro, que foi justamente feito pra isso. Nosso investimento foi pra comprar um carro. [...] Ou seja, uma coisa bem familiar, e o motorista é o pai (da noiva). Então esse é o único funcionário da empresa.** (grifo nosso)

Diante do primeiro negócio, ao se analisar a experiência de carreira empreendedora, observa-se que o empreendedor quanto: a) as experiências na criação de negócios: não apresentou formação empreendedora que o orientasse a empreender um negócio próprio; b) as experiências em gestão: fez um curso técnico e trabalhou como auxiliar de contabilidade, o que vai influenciar a gestão de seu negócio, ao controlar os dados da empresa através do uso de planilhas gerenciais e; c) as experiências no setor específico: nenhuma conhecimento. Isso é confirmado ao tempo em que foi perguntado se as experiências durante sua carreira profissional teriam trazido alguma bagagem empreendedora para criar o seu primeiro negócio. Disse o empreendedor: “Não, nenhuma, não tive nenhuma base nisso”. O empreendedor também declarou que não teve influências de amigos ou de sua família.

No que se refere a primeira empreitada, por oportuno, merecem ser destacadas as dificuldades enfrentadas pelo empreendedor, assim como as experiências e o aprendizado adquirido. Segundo o entrevistado, para iniciar o negócio, o mais complicado teria sido a “[...] burocracia da documentação. [...] Manda documento de São Paulo pra Bonito, de Bonito pra

São Paulo, o correio lá é precário. Era bem complicado e até a liberação da Prefeitura de Bonito [...]”.

Durante esta fase de sua vida, na gestão do seu negócio *Bonito World Tour*, o empreendedor nos relata acerca de sua experiência e aprendizado. Disse o entrevistado: “[...] eu aqui tendo um milhão de coisas para fazer, família, emprego que consome bastante a gente aqui no *stricto sensu*, eu achei que poderia gerir um negócio a 3000 quilômetros de distância só pelo telefone”. E complementa:

[...] meu sócio não tinha nenhuma iniciativa, então eu tinha que falar tudo que ele tinha que fazer. Montei umas planilhas gerenciais, pra eu ter todo o controle do que estava acontecendo na empresa mas, no fim, ele não sabia preencher as planilhas, ou não queria preencher as planilhas e, no final das contas, a partir de um determinado momento, eu passei a perder todo o controle do que acontecia na empresa. Onde o carro estava, qual era a quilometragem, quanto gastou de combustível, quanto entrou de dinheiro, quanto saiu de dinheiro, então eu perdi todo esse controle [...].

Apesar de o empreendedor não ter assumido um negócio que pudesse ser considerado como de grande risco, pois nele pouco investiu, denota-se que a falta de visão de colocar alguém competente na linha de frente e, também, a incapacidade de controlar gastos e de planejar o crescimento, teria gerado o insucesso do negócio que, para os autores Longenecker, Simonetti e Sharkei (1999), seriam alguns dos fatores que explicam porque as organizações falham.

Disse o empreendedor:

Então já começa daí, porque essa empresa não deu certo? Porque eu estou em São Paulo, e eu achei que uma empresa em Bonito, no Mato Grosso do Sul, ia funcionar de maneira maravilhosa. O meu sócio de Bonito, [...] uma pessoa que não tem iniciativa, então tudo pra ele fazer tem que ser mandado. E assim, eu tenho outras funções, faço outras coisas aqui, que me tomam muita energia e muito tempo (dar aula e orientar mestrandos) e ele trabalhava só lá.

Então a partir do momento que ele deixou de prestar as informações financeiras sobre a empresa, eu decidi me desfazer dela, **porque eu não estava tendo lucro nenhum. E essa empresa está registrada no meu nome na Receita e ele poderia fazer alguma bobagem muito grande com o meu nome envolvido, e eu longe disso.** (grifo nosso)

Dada a sua necessidade de realização, ainda com seu primeiro negócio em funcionamento, o empreendedor foi em busca de iniciar uma nova empreitada, conforme nos relata:

Não satisfeito, né, eu sou uma pessoa que gosto muito de entretenimento noturno. Eu sou muito da noite. Eu e meu sócio da primeira empresa, então, nós frequentamos muito a noite de São Paulo e nós gostamos muito da Rua Augusta. [...] hoje é um ícone na noite de São Paulo, muitas casas de show, casas noturnas, legais, importantes, existe prostituição na Rua Augusta, mas isso faz parte [...] sempre fez e sempre fará, **mas faltava rock nos bares da Rua Augusta, rock clássico, anos 90. Então nós vimos que na Rua Augusta não existia nenhum bar, nenhuma casa noturna que tocasse rock anos 90. E nós sentimos falta disso, e pensamos assim, olha vamos montar um bar aqui na Rua Augusta de rock anos 90, porque é uma rua muito movimentada, muita gente no final de semana na rua. Porque todas as pessoas que estão andando aqui na Rua Augusta vão olhar pro nosso bar e vão falar “nossa, que bar legal”, então a gente vai ganhar bastante dinheiro [...].** (grifo nosso)

No decorrer da entrevista verifica-se que o empreendedor manteve as mesmas características empreendedoras do primeiro negócio. A sua motivação se realiza diante da mudança do setor em que atuava, de transporte executivo para o entretenimento. A tolerância para com a ambiguidade se verifica quando o empreendedor assume correr riscos com alto grau de incerteza e instalar um negócio sem que pudesse assumir pessoalmente, ao confiar em pessoas sem ter conhecimento de que estas se comprometeriam com a administração. A autoestima se apresenta ao declarar que nesse segundo negócio iria “[...] ganhar bastante dinheiro”.

Constata-se, ainda, que o empreendedor apresenta uma personalidade com algumas características empreendedoras e essas são importantes fatores na decisão de começar um negócio, onde se destacam: a) elevada necessidade de realização, conforme já exposto, visto que estava motivado a mudar do setor de transporte executivo, em que não obteve sucesso, para o setor de entretenimento, com a criação da casa noturna temática; b) tolerância para com a ambiguidade, ao correr riscos incertos e instalar um negócio sem que pudesse assumir pessoalmente a administração, por conta de suas atividades acadêmicas; c) autoestima, quando tomou a decisão acreditando que pudesse obter êxito em se associar aos familiares da noiva (primeiro negócio) e também ter sucesso no seu segundo empreendimento.

Ao se analisar as experiências de carreira empreendedora diante do segundo negócio, no que se refere à criação e gestão do empreendimento, apesar de já ter vivido a experiência de um negócio anterior, segundo o empreendedor, não teria aprendido nada diante do insucesso, pois também instalou o novo negócio apenas pela intuição de que teria retorno financeiro. Quanto ao setor específico, novamente não apresentou experiência, pois montou um negócio diferente do anterior, agora no ramo de entretenimento (casa noturna). O empreendedor também registra que não teve influências de amigos ou de sua família pois,

“[...] tenho um tio que teve um bar mas, assim, bar de periferia [...], com o qual eu não tenho nenhum contato”.

Declarou o entrevistado acerca do seu novo negócio:

Esse bar, ele tá localizado num ponto muito estratégico, perto de muitos outros bares e muitas casas noturnas e, assim, pra você ter uma ideia, é um ponto intransitável de sexta e sábado a noite de tanta gente que tem aí. **Então a nossa visão foi a seguinte, é aqui que a gente vai montar e é aqui que a gente vai ganhar dinheiro. [...] Então essa foi a ideia que nos fez montar esse bar. Que não tem nada a ver com a primeira, e não tem nada a ver com a minha área de formação, ambos. Eu não entendia nada de transporte, e não entendia nada de bar.** (grifo nosso)

A seguir, apresenta-se a jornada de aprendizagem, um processo de reflexão de como o empreendedor se recupera diante da descontinuidade do seu negócio.

4.2.8.2 Período de descontinuidade do negócio: jornada de aprendizagem diante do insucesso empresarial

Em 2012, ao perceber que seu negócio não estava tomando o rumo desejado, o entrevistado, imbuído de uma característica empreendedora, a flexibilidade, resolveu mudar o curso da ação quando os planos não estão dando certo. Por conta de sua elevada necessidade de realização, outra característica empreendedora, o empreendedor buscou um novo investimento, a empresa Purgatorium 90, em sociedade com mais dois sócios.

Verifica-se que o comportamento de seguir em frente com o insucesso para buscar outras oportunidades é uma característica da terceira fase da jornada de aprendizagem, a ação reflexiva.

Por conta de uma necessidade própria movida pelo interesse em entretenimento noturno e, ainda, por ter identificado a ausência de um negócio voltado para determinado segmento de música na Rua Augusta, São Paulo/SP, resolveu abrir uma casa noturna.

Vimos então que tal jornada começou bem antes de finalizar o seu primeiro negócio. Constata-se, portanto, que não se formalizou o “tempo” necessário para se recuperar da dor e do trauma gerados pelo insucesso. Este “tempo” é substituído até hoje pelo papel que a atividade de professor universitário representa para ele, e que provavelmente serve de apoio financeiro.

Dada à evolução deste processo de aprendizagem buscou-se descrever, nesse sentido, as demais fases da jornada, com vistas a entender o aprendizado do empreendedor para o desenvolvimento do seu futuro negócio.

Concernente a reflexão sobre os custos do insucesso, verifica-se que as ocorrências na vida profissional do empreendedor tiveram um custo social, que teria sido o rompimento de relações com a família de sua noiva. Nas palavras do empreendedor:

Então eu tinha um relacionamento muito bom com a família da minha noiva. A família da minha noiva é pai, madrasta, irmão e esse relacionamento ele não existe mais, porque o irmão dela que é meu sócio, e o pai dela que era o meu motorista não me prestam mais contas da empresa que eu montei confiando neles.

Também se formalizou um custo financeiro, conforme registra o empreendedor:

[...] eu já coloquei o dinheiro inicial, já coloquei e nós compramos o carro. Então eu não recebo mais nenhuma informação da minha empresa, eu não sei onde meu carro está. Agora, se você perguntar onde tá o meu carro, “você tem um carro em Bonito?” Tenho. “Onde ele está?” Não sei. “Qual a quilometragem dele?” Não sei. “Quanto que ele gastou de combustível?” Não sei. “Quanto que ele te deu de lucro?” Não sei, tá?

Ademais, para o entrevistado, as circunstâncias nas quais se apresenta seu primeiro negócio vieram a configurar também um prejuízo pessoal muito grande: “Há dois anos, [...] então isso trouxe um mal estar muito grande. [...] hoje, mesmo sendo a família da minha noiva, são pessoas que eu não quero mais conviver [...]”.

Merece destaque a constatação de que os custos financeiros de investir em um novo negócio também apresentaram uma dimensão psicológica, a de adiar o insucesso do negócio diante de uma escala de compromissos, ao instalar a casa noturna, agora com mais dois colegas, sendo que um deles também teria sido seu sócio do negócio anterior.

O que emerge a partir desta fase é um complexo inter-relacionamento entre custos financeiros, psicológicos (emocionais) e sociais do insucesso, levando o empreendedor a segunda fase desta jornada de aprendizagem.

Referente a reflexão crítica, no decorrer da entrevista, a partir das respostas que o empreendedor formulava, restou evidenciado que estaria refletindo sobre o seu atual negócio, pois este também não estaria se desenvolvendo conforme o esperado.

Para este estudo, dois momentos de reflexão crítica devem ser abordados para a compreensão da experiência e do aprendizado do empreendedor E8.

No primeiro negócio (empresa de transporte), um ponto importante se destaca, uma maior percepção de atitudes para com o insucesso, o que pode representar um processo de recuperação permitindo que o empreendedor se volte para sua realização anterior. Disse o empreendedor:

[...] talvez o principal motivo da empresa não ter dado certo, foi eu na minha infantilidade achar que o negócio ia se auto gerir. Foi confiar que uma pessoa que está, sei lá, quantos mil quilômetros de mim, com um carro na mão, uma empresa na mão, ia me passar todas as informações. Então eu não sei te dizer se foi incompetência do meu sócio ou se foi mau caráter do meu sócio, eu não sei te dizer isso.

Por sua vez, referente ao negócio atual (casa noturna), perguntou-se ao empreendedor quais aspectos teriam contribuído para que fossem superadas as adversidades do passado, para fins de se estabelecer uma nova empresa. O entrevistado se manifestou acerca do problema que vive atualmente. Esse momento se apresentou importante para ele, como se fosse uma espécie de reflexão, pois desabafou: “Eu não sei, como é que eu poderia te responder isso [...]”. E continua a registrar:

[...] eu deveria ter aprendido na primeira empresa, mas eu considero que eu não aprendi a lição. **Eu acho que eu montei a primeira empresa e deveria ter aprendido a lição, só que eu não aprendi a lição. Ai eu, mais uma vez, montei um negócio sobre o qual eu não tenho nenhum conhecimento.** Eu era um frequentador da noite, não trabalhava na noite, então eu montei um negocio sobre o qual eu não tinha nenhum conhecimento. Um negócio que eu não tinha como estar presente, porque eu tenho outras atribuições, então achei que o negócio ia se autogerir. **Então foi isso, eu não aprendi com a primeira, fiz de novo.** (grifo nosso)

Essa fase da jornada de aprendizagem é a autodireção, que envolve aprendizagem e reabilitação. Disse o empreendedor: “Então começa outro grande erro: primeiro achar que o negócio pode se autogerir; segundo, achar que uma pessoa distante de mim vai gerir pra mim e; terceiro, seria montar um negócio de uma área que eu não tenho nenhum conhecimento”.

Nesse cenário, vimos que, para o empreendedor E8, a ação reflexiva (terceira fase) se deu de maneira súbita, sendo certo que a sua reabilitação foi imediata, antes mesmo de finalizar o seu primeiro negócio.

A próxima seção objetiva entender como o empreendedor superou e desenvolveu seus conhecimentos para a criação de um novo negócio.

4.2.8.3 Conhecimento empreendedor e o novo negócio: dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial e o processo de transformação de experiências de carreira empreendedora em conhecimento

Para o empreendedor desse estudo: “[...] tanto o sucesso quanto o insucesso podem servir como fonte de aprendizagem”, no entanto, ele disse: “O insucesso na primeira empresa, não considerei como aprendizagem, porque eu fiz de novo”.

Por sua vez, verifica-se que, para o empreendedor, o aprendizado se concretizou apenas no curso do desenvolvimento do seu segundo negócio, pois “[...] a gente aprende com a rotina sim, principalmente no sentido de que eu precisava dançar conforme a minha musica, se eu estou no entretenimento, não adianta eu colocar uma coisa que eu gosto, eu tenho que colocar uma coisa que as pessoas que saem para se entreter gostem”.

Dimensão de aprendizagem do insucesso

Para esse entrevistado, a aprendizagem empreendedora diante do insucesso se apresenta nos seguintes termos:

Aprender sobre si mesmo

Conforme registrou o empreendedor: “[...] é o que eu mais aprendi [...] assim que entrou dinheiro acabou a amizade. [...] não se deve confiar em ninguém, [...], com relação a dinheiro, [...] e não se deve montar um negócio sobre o qual você não tem nenhum conhecimento”.

Aprender sobre o negócio e o insucesso

Ao refletir sobre o ocorrido com seu primeiro negócio, disse o empreendedor:

Sobre o negócio em Bonito, eu não aprendi nada porque eu to muito longe e o meu sócio até então não me passava nenhuma informação. Então essa empresa, eu acho que ela existe desde 2010, 2009, não sei, 2010, e eu não tenho nenhuma informação sobre ela, **então eu não aprendi nada sobre o negócio, sobre transporte de pessoas.** (grifo nosso)

Perguntou-se ao empreendedor sobre as estratégias utilizadas anteriormente e se teria costume em repetí-las, atualmente, em seu novo negócio, mesmo que não tenham funcionado conforme o esperado. O entrevistado respondeu: “Na realidade é o seguinte, [...] eu tive um insucesso na primeira empresa deixando o controle da empresa na mão de terceiros. Não

satisfeito, eu obtive um insucesso na segunda empresa, deixando o controle na mão de terceiros, [...] então eu entendo que é isso”. Segundo relata: “[...] você tem que melhorar as rotinas existentes. Então do pouco que eu participei, eu sempre fui tentando melhorar o que já existia, mas de longe ou ausente eu nunca consegui melhorar o que existia pra depois poder procurar novas metodologias [...]”.

Perguntou-se sobre as rotinas adotadas, se a tendência seria de mantê-las ou modificá-las no curto prazo. Respondeu o empreendedor: “Não, se ela está funcionando, a tendência é manter”.

No que tange à exploração de novos mercados e clientes, declarou o empreendedor:

Eu acho que o segundo caso, porque a Rua Augusta ela é muito temática, então a gente montou um bar de rock. E a gente descobriu que ninguém ia, porque as pessoas que estavam lá não gostavam de rock, quem gostava de rock era a gente. Então ia muito amigo, ia uma vez, mas a gente não conseguia atrair o público. Então eu falei, caramba eu preciso saber o que essas pessoas querem, porque agora o negócio já está montado, e aí a gente acabou entrando nas outras casas e a gente viu que, aquela região da Rua Augusta, ela funcionava como um pé na sola, se essa sexta-feira todo mundo ia tocar Indie rock (um gênero musical surgido no Reino Unido e Estados Unidos durante a década de 1980), não adiantava eu tocar só rock, [...] agora nesse sábado todo mundo vai tocar eletrônica, não adiantava eu tocar rock porque todo mundo ia pro eletrônico. Então eu aprendi que eu tinha que dançar conforme a música da rua. Então eu não podia mais ter um bar de rock, eu tinha que ter um bar que ele ia acompanhar a temática da rua aquele dia, **foi isso que eu fiz para buscar novos clientes, me adequar a necessidade do cliente e não ao que eu queria fazer. Inclusive fui bastante relutante no início, “ah, mas eu gosto de rock, eu não quero montar um bar de eletrônica”, “olha, então você fica aí com seu bar de rock, que você vai ficar sozinho aí ouvindo rock”.** (grifo nosso)

Quanto à forma de tomar decisão o empreendedor foi questionado se, hoje em dia, esta seria diferente de quando criou o seu primeiro negócio. Afirmou o empreendedor: “Sim, porque eu pretendo montar um negócio de novo, mas quando eu tiver aposentado das minhas atuais funções, pra que eu possa estar lá e controlar e gerenciar financeira e operacionalmente”.

Com base nas declarações prestadas pelo empreendedor buscaram-se subsídios para o entendimento da lógica ou racionalidade dominante (*causation* e *effectuation*), por conta do fim do seu negócio. O raciocínio causal foi observado quando ele diz que: “Então eu falei, caramba eu preciso saber o que essas pessoas querem, porque agora o negócio já está montado, e aí a gente acabou entrando nas outras casas e a gente viu que, aquela região da Rua Augusta, ela funcionava como um pé na sola [...]”. Tal citação demonstra que E8 foca no que deve ser feito de acordo com as metas preestabelecidas, os meios possíveis e os resultados imaginados (*causation*). Acrescente-se que, em outro momento, o empreendedor também

procura entender sobre o mercado de seu novo negócio: “[...] para buscar novos clientes, tive que me adequar a necessidade do cliente e não o que eu queria fazer”, o que evidencia uma racionalidade de efeito (*effectuation*), pois o empreendedor imagina novos resultados possíveis se utilizando de um determinado conjunto de meios.

No entanto, diante da reflexão crítica, o empreendedor nos disse: “[...] foi uma aprendizagem muito grande, no sentido de que agora eu tenho certeza de que eu só montarei um outro negócio quando eu puder estar presente, gerenciar financeira e operacionalmente”. Observou-se que, para ele, predomina a lógica ou racionalidade causal (*causation*).

Aprender sobre as redes e relacionamentos

Declarou o empreendedor:

Você tem que estar presente no seu negócio diariamente. Ai você me fala assim, olha, mas como é que o dono do *Carrefour*, que tem mil lojas do *Carrefour*, não da pra ele estar em todas, mas ele elege pessoas de extrema competência, confiança, e que ganham muito bem. As pessoas precisam ganhar muito dinheiro pra não serem corrompidas, é isso. **Então como eu não tinha uma pessoa confiável, eu não tinha uma pessoa inteligente, eu não podia pagar um valor ‘x’ pra que essa pessoa administrasse o negocio como se fosse dela. Eu acho que eu aprendi que isso é uma coisa muito importante.** (grifo nosso)

Aprender sobre a gestão do negócio

Dois abordagens se apresentam: aprendizagem retrospectiva (adaptativa) e aprendizagem prospectiva (proativa).

Na primeira, o empreendedor utiliza-se de sua aprendizagem experiencial para refletir e, posteriormente, utilizar em situações do futuro. Duas manifestações feitas em momentos distintos e destacadas abaixo evidenciam esse atual aprendizado. Vejamos:

Eu aprendi que é um olho no peixe e outro no gato. É, o maior risco [...]. São dois riscos muito grandes: você montar um negócio que você não tem conhecimento de mercado, então, isso é um risco que eu não correrei nunca mais, e você montar um negocio e falar: ‘olha negócio, fica ai se autogerindo, porque eu não tenho tempo pra você’ [...]. (grifo nosso)

A gente aprende com a rotina sim, principalmente no sentido de que eu precisava dançar conforme a minha musica. Se eu estou no entretenimento, não adianta eu colocar uma coisa que eu gosto, eu tenho que colocar uma coisa que as pessoas que saem para se entreter gostem. **Então eu aprendi que eu preciso ver o que eu vou chamar de mercado, [...] as pessoas que saem a noite, elas querem fazer o que? Então eu tenho que me voltar para o que elas querem não para o que eu quero. Então isso eu aprendi.** (grifo nosso)

Na segunda, verifica-se que o empreendedor, pelo fato de estar diante de um novo insucesso, uma vez que não criou e nem antecipou o que poderia vir a acontecer com o seu segundo negócio, não apresentou um aprendizado prospectivo.

A seguir, aborda-se o processo de transformação da experiência de carreira em conhecimento empreendedor (POLITIS, 2005) diante da dimensão da aprendizagem do insucesso (COPE, 2005, 2011).

Processo de transformação da experiência de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor

Diante do insucesso do empreendedor E8, ao se abordar o processo experiencial de aprendizagem empreendedora, verifica-se existir um *trade-offs* entre o *exploitation*, quando o empreendedor diz: “Pra você procurar novas oportunidades, eu acho que você tem que melhorar as existentes, [...]. Eu sempre fui tentando melhorar o que já existia, [...] mais de longe ou ausente”, e o *exploration*, “[...] que eu fiz para buscar novos clientes, me adequar a necessidade do cliente e não o que eu queria fazer, [...]”.

Tal fato se justifica pois, segundo March (1991), os indivíduos, ao serem confrontados com um conjunto de experiências, são obrigados a fazer escolhas quando competem por recursos escassos (o custo da experimentação sem ganhar muita de suas vantagens). Verifica-se que, neste caso, estes recursos seriam o tempo para dedicação ao negócio e o conhecimento sobre seus clientes.

Para uma melhor compreensão dos fatores que influenciaram o seu modo de fazer a transformação, merecem ser destacados: os resultados de eventos empreendedores anteriores, a racionalidade dominante e a orientação de carreira do empreendedor.

Concernente aos resultados de eventos empreendedores anteriores, para E8, tanto o sucesso como o insucesso são formas de aprendizagem, apesar de declarar que não aprendeu no primeiro negócio, pois teria errado novamente. Segundo Politis (2005), quanto maior o grau de insucesso no passado, maior o grau de um modo *explorative* de transformar uma experiência em conhecimento.

Quanto à racionalidade dominante, o empreendedor apresenta uma maior confiança na racionalidade causal (*causation*), o que demonstra um maior grau do modo *exploitative*, nos termos já expostos.

Na análise sobre a orientação de carreira do empreendedor em questão, considerando as respostas apresentadas na entrevista, constata-se que este apresenta dois estilos de carreira empreendedora: especialista e transitório.

Especialista, por estar hoje diante do magistério, buscando realização, prestígio e conhecimento especializado. Transitório, por apresentar independência e desafios, variedade nos negócios, aprendendo diante de novas experiências, o que se evidencia ao tempo e que o empreendedor disse: “[...] que pretende colocar outro negócio, pois dessa vez ele aprendeu”. No entanto, observa-se que, atualmente, sua predominância é de especialista, pois prefere instalar outro negócio apenas quando tiver tempo, ao se aposentar. Esse estilo pode focar de uma forma mais ampla em um modo *exploitative* de transformar uma experiência em conhecimento empreendedor.

A partir desse conjunto de fatores e características, conclui-se que, para o empreendedor E8, predomina o modo *exploitation* como forma de transformação de experiência em conhecimento.

Ao tempo em que foi perguntado sobre sua preferência em aprender experimentando novas oportunidades ou por meio de experiências passadas, respondeu o empreendedor:

[...] aprendi bastante com a primeira empresa, no passado gerencial, então a gente melhorou alguns processos de gestão embora a gente continuasse muito ausente. Foi uma aprendizagem muito grande, no sentido de que agora eu tenho certeza de que eu só montarei outro negócio quando eu puder estar presente, gerenciar financeira e operacionalmente. [...] que eu não posso mais fazer isso, se não eu vou falir, vou perder todo o meu dinheiro e montando tudo que é negócio e nunca vou crescer na vida, só perder.

Ao ser perguntado sobre a forma como prefere aprender, declarou o entrevistado:

Eu acho que, para mim, eu precisaria conviver no negócio, eu acho que eu precisaria estar lá. [...] para te dizer alguma coisa sobre aprendizagem, mas tanto na primeira empresa, quanto na segunda, eu não participava da gestão, eu não participava do operacional, eu não participava da empresa em nenhum momento, então eu não aprendi nada sobre o negocio. (grifo nosso)

Ao empreendedor foi perguntado se teria adquirido algum aprendizado para o atual negócio. Ele respondeu: “[...] vamos falar da primeira pra segunda, ta? Houve sim um aprendizado, eu já havia aprendido que você não monta um negócio sobre o qual você não tem experiência e que você não possa ir. [...] mas fui teimoso e não utilizei, eu aprendi, mas não apliquei”.

Verifica-se que, assim, a experiência profissional da carreira empreendedora diante do insucesso foi significativa para grande parte dos conhecimentos do empreendedor relacionados à gestão de seus negócios, mesmo que somente tenha se apresentado numa segunda empreitada.

Na entrevista, o empreendedor também foi questionado acerca de quais conhecimentos teriam lhe permitido reconhecer novas oportunidades de lidar com os desafios de hoje e do futuro. O entrevistado respondeu:

[...] eu aprendi duas coisas básicas: que não se monta um negocio que você não conhece, e não se monta um negocio que você não pode estar presente. Então, agora, eu aprendi, e **eu vou montar de novo, mas não é agora e também não é um pet shop, porque eu não entendo nada de pet shop,** então eu aprendi muito sobre entretenimento, aprendi muito. (grifo nosso)

Nesta linha de raciocínio, ao ser perguntado sobre o que teria mudado em suas atitudes em decorrência dos conhecimentos adquiridos, o empreendedor respondeu: “Então é assim, não se faz negócio com parente, não se faz negócio na amizade, não se monta negócio sob o qual você não tem conhecimento, e não se deixa um negócio na mão dos outros. Isso foi o que eu aprendi”.

Por derradeiro, ao empreendedor foi perguntado, então, quais seriam os fatores essenciais para se ter sucesso no negócio. O entrevistado declarou:

Possuir um capital de giro razoável, principalmente, no início do seu negócio, para você acompanhar muitas vezes épocas em que o seu negócio não anda. [...] **Precisa ter uma organização com funções muito bem definidas, e precisa investir muito no funcionário para que ele tenha condição de trabalho.** Principalmente com relação a conforto, prazer e dinheiro. [...] Eu aprendi que eu tenho que controlar muito bem o meu estoque, o patrimônio da empresa, (minha carteira de clientes). [...] **Mas eu aprendi muito sobre noites, sobre bar e como deve ser feito.** Então naquela região é o seguinte, não adianta eu querer ir de encontro à maré, eu tenho que ir para o lado que a maré vai me levar, **então eu tenho que conversar com os donos das outras casas noturnas locais para perguntar que tipo de musica eles vão tocar nesse dia, porque eu tenho que tocar uma música semelhante, se não eu não tenho cliente. Eu tenho que perguntar quanto eles vão cobrar de entrada nesse dia, pra eu cobrar uma entrada semelhante se não eu não tenho cliente. Isso é cartel, mas é assim que o mercado funciona.** (grifo nosso)

A Figura 14, a seguir, registra uma síntese da análise dos dados da entrevista do Empreendedor E8.

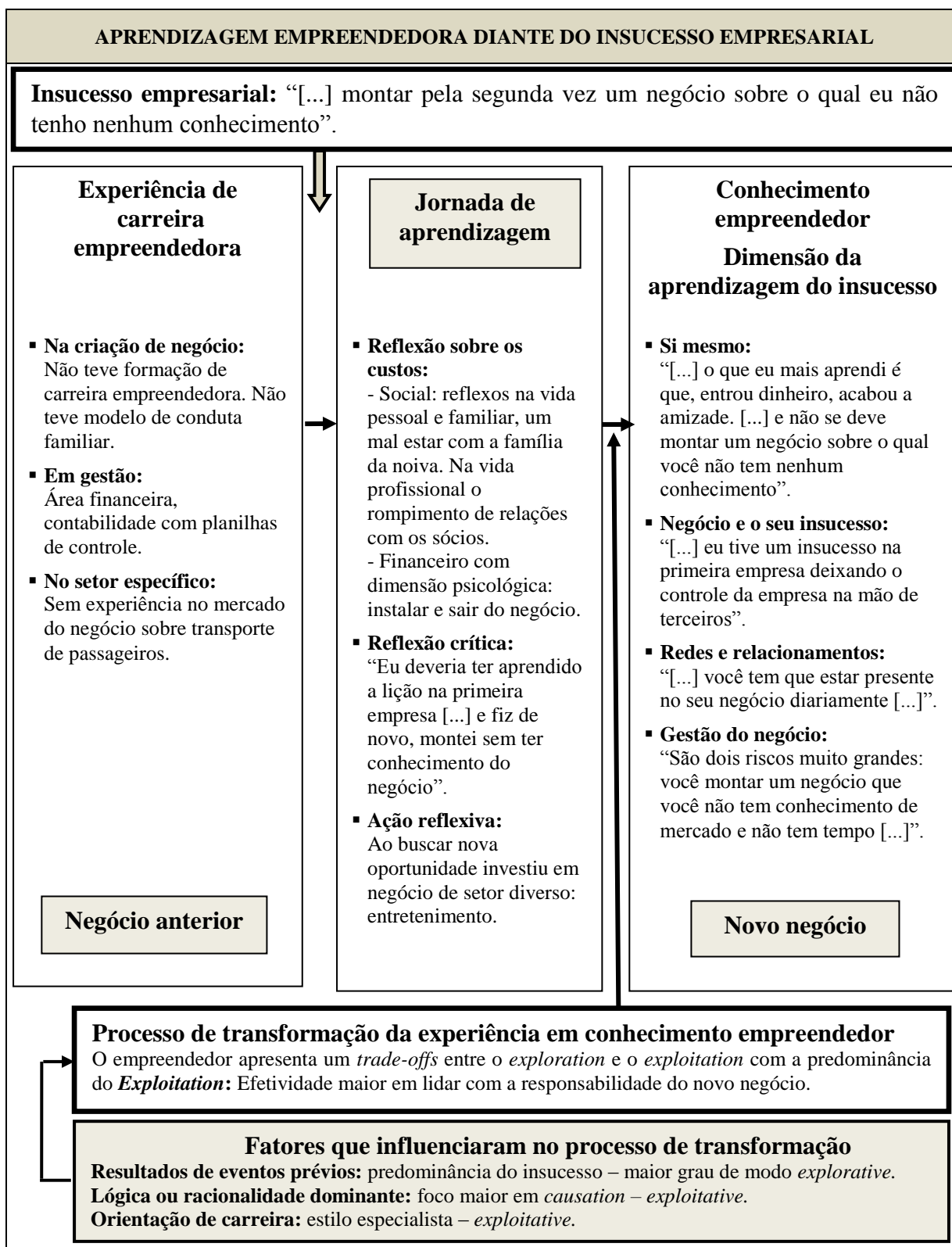


Figura 14 - Aplicação do modelo de análise da pesquisa com o empreendedor E8

Fonte: Dados da entrevista

4.3 ANÁLISE CONJUNTA DOS EMPREENDEDORES: A APRENDIZAGEM DIANTE DO INSUCESSO

Esta seção tem como propósito discutir e analisar os dados das entrevistas realizadas com os oito participantes, com vistas a comparar o conjunto dos modelos explicativos desenvolvidos na pesquisa de campo com a literatura previamente pesquisada, de forma a evidenciar semelhanças e diferenças acerca da realidade de cada entrevistado.

Com vistas a atingir os objetivos específicos deste estudo serão apresentadas as experiências de carreira empreendedora dos empreendedores estudados até a descontinuidade do empreendimento. Em seguida, serão identificadas e analisadas suas jornadas de aprendizagem e a dimensão da aprendizagem do insucesso abordando a transformação da experiência de carreira em conhecimento empreendedor.

4.3.1 Experiências de carreira empreendedora dos empreendedores estudados

Empreendedores são capazes de adquirir experiências durante suas carreiras profissionais, especialmente acerca da criação, gestão e do setor específico do negócio.

Para Politis (2005), as experiências adquiridas formam o conjunto de conhecimentos capazes de conduzir novas oportunidades. A decisão de abandonar a carreira profissional ou um estilo de vida não é fácil. Ao decidir iniciar uma nova empresa é preciso estar consciente de que isso é desejável e possível (HISRICH; PETERS, 2004). Segundo os autores, os empreendedores provêm de experiências educacionais, situações familiares e vivências profissionais variadas.

As experiências de infância dos empreendedores deste estudo, assim como seus ambientes familiares, favoreceram suas atuais atividades, pois tiveram pais e mães que os encorajaram a ter responsabilidade, iniciativa e independência. Nesse cenário, merecem destaque as declarações do empreendedor E7:

Cresci e fui educado na fé cristã e foi essa fé que nos levou adiante, não nos faltava absolutamente nada, mas tudo foi com muito esforço e dificuldade para minha mãe, e aquela fibra dela me fazia acreditar que eu poderia vencer. Não me lembro de ter visto por um dia sequer minha mãe desanimar, era impressionante seu exemplo.

Como vimos anteriormente (Quadro 7), dos oito entrevistados, quatro têm ou tiveram pais empreendedores (E2, E3, E6 e E7) e sete registram ter tios, avós, irmãos e/ou primos com negócio próprio (E1, E2, E4, E5, E6, E7 e E8). Os cônjuges também servem de modelo de conduta, sendo que dois possuem negócios, ou seja, também são empreendedores. Estes resultados corroboram pesquisas de diversos autores (FILION, 1999a.; TEIXEIRA et al., 2011; MACHADO et al., 2003; BOHNENBERGER; SCHMIDT; FREITAS, 2007; HIRISCH; PETERS; SHEPHERD, 2014), que destacam a importância de um modelo de conduta na família e a presença de pais que oferecem apoio na condição de mentor durante e depois do lançamento do negócio, pois assim apresentam maiores chances de se tornarem empreendedores. A exceção fica apenas com o empreendedor E8, que registra não ter tido influência de qualquer espécie, seja de amigos ou familiares.

Politis (2005) destaca que é importante ter: a) experiência na criação de negócios; b) experiência em gestão e; c) experiência no setor específico. Destacam-se, nesse sentido, os resultados desta pesquisa, que demonstram uma evolução nas experiências de carreira dos oito empreendedores.

As experiências anteriores na criação de negócios facilita a tomada de decisão empresarial sobre oportunidades empreendedoras, ainda que sob a pressão de tempo e incerteza. É o aprender fazendo (POLITIS, 2005).

A partir da análise dos dados advindos das entrevistas verifica-se que três empreendedores já estavam envolvidos no meio empresarial antes de instalarem sua primeira empresa (E4, E5 e E7), ou seja, apresentaram experiência na criação de negócios. Assim, destacam-se as declarações do empreendedor E4: “Tive talvez o meu primeiro lampejo de empreendedorismo com a criação de codornas, no interior de São Paulo, no sítio dos meus pais”. Já o empreendedor E5, quando ainda trabalhava em determinada empresa reconheceu, juntamente com seu colega, o interesse comum relacionado a organização de festas e eventos, conforme afirmou:

E a gente dizia: vamos fazer alguma coisa juntos, e tal, e resolvemos fazer um tipo de trabalho na época de discoteca. Pegamos uma parceria com um restaurante (Elefante Branco no subúrbio do Rio) para fazer uma festa de quartas-feiras [...]. Ai eu acabei saindo da Medidata, para tocar esse negocio [...]. Dali a gente acabou indo para um clube, para um lugar maior, em Bonsucesso, onde a gente não teve tanto sucesso quanto nessa casa (Elefante Branco), mas a gente ficou um tempo. Paralelamente, [...] também começamos a fazer sinalização profissional, fazer festa. Fizemos shows grandes [...] mundial de vôlei de praia, em Ipanema. Fizemos trabalho para radio. [...] a gente fazia o som na rua, de radio, fazer promoções na rua, enfim.

Os demais empreendedores (E1, E2, E3, E6 e E8) não apresentaram conhecimento na criação de empresas no início de suas carreiras. Porém, com exceção de E8, tiveram modelos de conduta advindos de seus familiares ou amigos, nos termos expostos ao norte.

No que tange a experiência em gestão verifica-se que todos os empreendedores apresentaram determinado conhecimento técnico, cada um na sua realidade, o que contribuiu para o gerenciamento de seus primeiros negócios e também nas empreitadas posteriores. As experiências anteriores em gestão fornecem aos indivíduos informações sobre muitos dos aspectos básicos da empresa que são relevantes para reconhecer e agir em oportunidades empreendedoras (POLITIS, 2005).

Diante do primeiro negócio e/ou do insucesso empresarial, seis dos empreendedores (E1, E2, E3, E5, E6 e E7) buscaram complementar seus conhecimentos em atividades na área de gestão e administração, através de cursos de graduação, pós-graduação e de formação empreendedora, assim como em atividades específicas de curta duração (Quadro 7). Para os empreendedores isso representa a aquisição de um conjunto de conhecimentos necessários para ajudá-los numa melhor gestão de seus novos negócios. Estes resultados corroboram estudos de Ferreira et al. (2008), onde os empreendedores que têm maior nível de escolaridade buscam realizar curso de gestão empresarial como forma de compensar a falta de experiência e para aumentar a competência gerencial. Segundo os autores Hisrich e Peters (2004, p. 17) tal atitude é fundamental, pois “facilita a integração e o acúmulo de novos conhecimentos, propiciando as pessoas um leque maior de oportunidades [...] e ajuda os empreendedores a se adaptarem as novas situações” (HISRIC; PETERS, 2004, p.17).

Por sua vez, segundo Politis (2005), as experiências anteriores adquiridas no setor específico podem ter uma forte influência sobre o desenvolvimento do conhecimento empreendedor, pois lhe permitem tirar proveito de informações da exploração de oportunidades de seus empregos anteriores (POLITIS, 2005).

Sete dos oito empreendedores tiveram experiências no setor específico diante do primeiro negócio (E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7), o que serviu de base também para os seus atuais negócios. O empreendedor E8 não apresentou tal experiência, tanto no primeiro negócio (transportes) quanto no atual (entretenimento). Sua carreira profissional se deu na área de Biologia, o que parece não ter lhe acrescentado nenhuma experiência acerca da criação, gestão ou do setor específico de um negócio.

Sendo assim, observa-se que os empreendedores tendem a criar suas empresas em áreas nas quais já tenham trabalhado anteriormente, seja na condição de empregados ou, até mesmo, já na qualidade de empreendedores (POLITIS, 2005, MAXIMIANO, 2006). Portanto,

desenvolvem produtos e serviços em que sua experiência e conhecimentos são aproveitados. Resultados deste estudo corroboram com o entendimento dos autores, pois sete dos oito empreendedores (E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7) começaram novos negócios dentro do mesmo setor específico gerando, assim, oportunidades diante da derivação de ocupação, conforme Maximiano (2006). Somente o empreendedor E8 mudou o seu modelo de negócios e, atualmente, vivencia um novo insucesso empresarial, não só pela falta de conhecimento do mercado mas, também, pela falta de tempo para se dedicar com mais afinco ao negócio (Quadro 8 e 9).

O insucesso empresarial para este estudo foi definido como a descontinuidade de negócios ou o encerramento da empresa por alguma razão, indo além das concepções relativamente estreitas de fracasso. Trata-se de uma definição ampla de insucesso empresarial (UCBASARAN et.al., 2012; MINELLO, 2010; SHEPHERD, 2003; BRUNO; MCQUARRIE; TORGRIMSON, 1992; COCHRAN, 1981).

Diante das declarações prestadas nas entrevistas, constata-se que tanto fatores endógenos (na esfera de controle do indivíduo, como a natureza, capacidade e habilidade do empreendedor) quanto exógenos (externos ao controle da empresa, como as condições do mercado e o apoio institucional) poderiam ser considerados causa do insucesso empresarial, o que mais uma vez corrobora com as conclusões de vários autores (THENG; BOON, 1996; SHELDON, 1994; SEBRAE, 2008). No entanto, a partir da análise do teor das definições de insucesso empresarial apresentadas pelos empreendedores, observa-se que, para eles, o insucesso estaria diretamente relacionado a forma com desenvolveram seus negócios. Segundo Ferreira et al. (2008, p. 8), estudos realizados mostram que “é possível perceber que os fatores associados à mortalidade são bastante interligados e dependem em grande parte da atuação do empreendedor, que tem uma tendência a influenciar sobremaneira no desempenho da empresa e sua eventual sobrevivência ou morte”. O quadro a seguir elenca as definições de insucesso empresarial apresentadas pelos empreendedores em suas entrevistas (Quadro 10).

E1	“Como investidor seria o não retorno financeiro”.
E2	“É ficar atolado em dívidas. É não conseguir manter a estrutura. Lutar ainda para tentar pagar as dívidas”.
E3	“No insucesso se estabelece o que deu certo, e por quê? E o que deu errado, e por quê? Quanto a começar vai da natureza de cada um.”
E4	“É você ter a sua expectativa frustrada. Na verdade, o que dói mais não é nem a questão financeira, [...] a não ser que ela seja impagável, [...]. O que mais dói, [...] é a questão pessoal (é o ego, é você falar fiz errado, fui besta, não deveria ter feito isso), por isso, tem que tomar muito cuidado, isso eu tenho certeza”.
E5	“[...] é uma etapa que não deu certo, mas você pode refazê-la ou buscar fazer de uma forma diferente, eu acho que é importante você encarar [...]”.
E6	“É você não ter alcançado o objetivo planejado”.
E7	“É eu não conseguir alcançar os objetivos propostos em um determinado empreendimento. [...] Eu empresarialmente falando”.
E8	“[...] montar pela segunda vez um negócio sobre o qual eu não tenho nenhum conhecimento”.

Quadro 10 - Definições de insucesso na percepção dos empreendedores deste estudo

Fonte: dados da pesquisa de campo.

Após a compreensão do que é insucesso para os empreendedores, em seguida, será abordado o desenvolvimento de suas jornadas de aprendizagem diante do insucesso.

4.3.2 Jornada de aprendizagem em contexto de insucesso empresarial dos empreendedores estudados

Esta análise provê resultados de dados analíticos para explicar o processo da jornada de aprendizagem diante do insucesso: reflexão sobre os custos, reflexão crítica (*sensemaking*) e a ação reflexiva.

4.3.2.1 Os custos do insucesso: financeiros, sociais e psicológicos

Para Ucbasaran et al. (2012), os custos resultantes do insucesso dos negócios trazem impacto aos empreendedores. A partir da análise dos resultados das entrevistas constata-se

que os custos financeiros, sociais e psicológicos tiveram uma influência pessoal, familiar e profissional para os empreendedores.

Referente aos custos financeiros verifica-se que todos os entrevistados, mesmo que em diferentes graus, tiveram determinada espécie de prejuízo. Alguns foram capazes de absorver tais custos com maior facilidade do que outros, especialmente por exercerem uma segunda atividade profissional. É o caso do empreendedor E1 que, ao perceber que seu empreendimento não estava evoluindo conforme o esperado veio a aplicar a totalidade de seus recursos, advindo do próprio negócio e também do exercício do magistério superior, em empreitada diversa e, atualmente, é sócio investidor de outro restaurante. O empreendedor E8, apesar de estar vivenciando o insucesso de seu segundo negócio, através de suas declarações demonstra ter fôlego financeiro, pois sempre teve como apoio sua carreira de professor universitário. Já para o empreendedor E2 o impacto financeiro foi, e continua sendo, um verdadeiro desafio, embora tenha declarado que já teria feito um planejamento para quitar suas dívidas e, portanto, voltou a empreender no mesmo ramo de negócio. A empreendedora E3, ao tempo em que tomou conhecimento do encerramento do contrato do seu negócio, optou por adquirir maiores conhecimentos ao se graduar no curso de Administração de Empresas. Também buscou outra fonte financeira ao trabalhar como leiloeira e, nesse ínterim, abriu um novo negócio no setor de comunicação e, também voltou ao setor no qual se diz ter expertise, reabrindo um salão de beleza.

Alguns empreendedores tiveram apoio de familiares, como foi o caso de E4, que quando se viu diante de problemas financeiros que comprometeriam os bens da família obteve auxílio de seu irmão e, atualmente, está à frente de vários negócios. O empreendedor E5, por sua vez, foi em busca de outros empregos para se capitalizar e, ainda, decidiu avançar nos estudos, ao se graduar em Tecnólogo de Processos Gerenciais. Este entrevistado declarou que costumava se demitir quando não estava satisfeito com o emprego, porém, nessas circunstâncias, passava a contar com o apoio de sua esposa. E6, depois de muito procurar um emprego, seguiu para empreitada diversa, na área educacional, e também registra estar a frente de determinado negócio de baixo risco, porém também obteve apoio financeiro de sua esposa. Para E7, o insucesso foi muito doloroso, pois o empreendedor precisava voltar a auferir renda para sua sobrevivência, tendo êxito em reverter a situação com ajuda de sua família, sendo certo que retornou a prática de consultoria na área de informática, ao tempo em que optou por se capitalizar.

Estudos dos autores Longenecker, Simonetti e Sharkei (1999), acerca da razão pela qual as organizações falham, concluíram que, dentre outras falhas, aquelas referentes a gestão financeira são tidas como as mais relatadas em pesquisas. Estão inseridas nesse contexto: a falta de capital de giro, dívida excessiva, problemas de fluxo de caixa, margens de lucros em declínio, custos indiretos excessivos, incapacidade de controlar gastos e de planejar o crescimento, baixo nível de crédito, sistemas de controles financeiro ineficazes, dentre outras. Estes seriam aspectos críticos dentro de um empreendimento aptos a impactar a competição no mercado. Para os oito empreendedores estudados, conforme se verifica pelos relatos anteriores, o contexto não foi diferente, pois um dos maiores problemas do insucesso está relacionado a problemática financeira. Segundo registrado, para E2 “[...] começar sem capital de giro é um problema” e, para E5: “É preciso ter fôlego financeiro para superar a inadimplência”.

Com relação aos custos sociais, mais uma vez todos os entrevistados declararam ter passado por momentos difíceis e estressantes. Para Harris e Sutton (1986) e Cope (2011) os custos sociais causam impacto sobre as relações pessoais e profissionais. Vejamos:

O empreendedor E1, após o rompimento contratual com um grande investidor, se retirou da sociedade e encerrou as atividades do negócio, conforme declara: “A gente não tinha mais como conviver em conjunto [...]”. Já E2 registra que: “Naquele momento, eu precisava sair de casa, porque eu preciso ser eu. [...] Me perdi com o casamento, mas ainda estou com ela”. Para E3, o rompimento do contrato de quinze anos com seu parceiro comercial inviabilizou a continuação do negócio. O empreendedor E4 interrompeu seu investimento em uma franquia do setor de alimentação e, segundo declarou, “[...] o fracasso não foi só seu, foi do conjunto de pessoas do relacionamento entre franqueador e franqueados”. Já o empreendedor E5 encerrou a sociedade com o amigo e, E6, enfrentou problemas de estigma social diante de novos empregos. O empreendedor E7 apresentou dificuldades de relacionamento com pessoas mais próximas e afirmou: “Hoje estou sempre com o pé atrás”. Por derradeiro, E8, ao interromper o relacionamento com a família de sua noiva teria se afastado ainda mais de seus negócios, conforme declarou: “[...] o relacionamento não existe mais, porque o irmão dela, que é meu sócio, e o pai, que era meu motorista, não prestam mais contas da empresa que eu montei confiando neles”.

As declarações destacadas formalizam nítida situação de estresse ocasionada por desentendimentos e decepções com familiares, amigos e sócios.

Outro fator relacionado ao custo social é a questão do estigma que se forma em torno dos empreendedores que encerram suas atividades, uma questão ligada ao descrédito

(SUTTON; CALLAHAN, 1987) e as oportunidades de emprego, o que implica em problema financeiro (COPE, 2011). Nesse sentido, o empreendedor E5 declarou que “[...] aqui no Brasil, aquele ali é um fracassado, ele montou um negócio e não deu certo”.

Tal fato também se concretizou com E6, conforme disse o empreendedor:

[...] a primeira coisa, quando você quebra, esse insucesso, você vira o sujeito fracassado. Ai a minha esposa era empreendedora, e eu não podia falar nada, eu a vi fazendo um monte de besteira como gestora, hoje ela fala: ‘ah, bem que você falou’. Só que naquela época qual que era meu crédito, **então quando você quebra você fica muito desacreditado. Familiares, amigos, amigo não cobra, mas familiar fica aquele show de horror.** (grifo nosso)

Eu tive dificuldade de encontrar um trabalho, como eu fui dono de empresa muito tempo, eu não tinha um currículo com vários projetos, a única coisa que eu fiz foi ter uma empresa quebrada. Então, o que acontece, **você é muito bom pra ser um analista, mas não é suficientemente bom pra ser gerente.** (grifo nosso)

Os custos psicológicos, na sua vertente emocional, se formalizaram com relação a totalidade dos empreendedores, especialmente pelo fato de terem encerrado seus negócios. “Um sentimento emocional forte, causando o luto, a raiva, depressão, tristeza e o medo do desconhecido, do futuro e do presente ambíguo” (HARRIS; SUTTON, 1986, p. 11). Para Minello e Scherer (2012), algumas pessoas aparentemente se recuperam rápido de perdas ocorridas, posteriormente passam a ter problemas de saúde inesperados, dificuldades de concentração ou mudam a forma de encarar a vida.

A passagem a seguir evidencia o nascimento do sentimento de indiferença no empreendedor E1 por ter perdido algo importante, um reflexo emocional na vida pessoal e profissional, um custo psicológico. Segundo o empreendedor:

Eu vejo a empresa hoje de uma maneira diferente, gostava tanto do Goga que mesmo não dando muito certo eu defendia as qualidades, queria servir a melhor carne, e tudo hoje eu vejo mais como um negócio; se chegarem amanhã e me oferecerem um valor razoável pelo Floriano eu vou vender e eu vou ser o primeiro a querer mudar, gosto muito do que eu faço mas com uma boa proposta esqueço (grifo nosso).

O empreendedor E4, por sua vez, registra problemas de saúde advindos do seu insucesso, conforme declarou:

[...] era o momento que a gente não sabia se, além de perder o negócio, [...] se os nossos fiadores, nossos pais, iriam ter o imóvel comprometido. Foi terrível. É uma coisa que me dá arrepio só de lembrar esse período. Aí foi mal, tive que tomar remédio, esse foi o pior momento, [...] foi realmente o fundo do poço emocional eu, pessoalmente, com filho pequeno, dando tudo errado, podendo não só

comprometer o meu futuro profissional, o meu negócio, [...]. Então foi um momento muito difícil de lidar, muito difícil. (grifo nosso)

Para Minello e Gomes (2012, p.10), “o fracasso nos negócios traz consigo uma perda econômica para o indivíduo empreendedor que irá repercutir psicologicamente em sua vida afetiva e na forma de perceber o mundo ao seu redor”.

Conforme declarou o empreendedor E7: “Então, assim, eu realmente me vi nas cinzas [...]. Chegava dia que eu chegava a contar as moedinhas, juntava pra ver se eu conseguia comprar um pão francês, [...]”. Nesse momento, o entrevistado relembra que buscou apoio em sua fé cristã e que, até hoje, ela permanece ativa. Disse o empreendedor:

[...] uma aproximação muito maior [...] de Deus pra entender o que estava acontecendo. **Então me ajudou bastante esse momento introspectivo que eu busquei resposta, e comecei a encontrar paz realmente, não só na correria do dia a dia, mas eu vi que existia algo que ia muito mais profundo do que é a corrida do próprio dia-a-dia, e eu comecei a estar mais próximo de Deus através dessa experiência.** (grifo nosso)

Essa forma de buscar ajuda externa encontra respaldo em Minello et al. (2011, p.15), “onde o autor destaca a busca pela religiosidade como uma das fases do processo de luta e perda, a qual se caracteriza pela espera por uma intervenção divina diante da adversidade vivenciada pelo indivíduo”.

Já com relação aos custos psicológicos, na esfera motivacional, Shepherd (2009) propõe que os indivíduos emocionalmente mais inteligentes podem ser capazes de reconhecer e usar a sua dor para processar informações sobre sua perda e se orientar para uma recuperação mais rápida e aprender com a experiência do insucesso. Segundo o empreendedor E3: “Se eu não fosse uma pessoa que tenho facilidades de me desprender do insucesso, eu teria arrastado, e aquilo seria um fracasso. Não chegou a ser um fracasso, eu o parei antes”. Já o empreendedor E4 declarou:

Então, muitas vezes o empresário tem uma questão de ego envolvido em assumir o fracasso. Eu já não tenho mais esse problema, sério, sinceramente, eu já passei por isso. [...] Se tiver que assumir que deu errado, não tem problema nenhum. *Seletti* no Jardim Sul deu errado, isso é um fato, agora tenho que descobrir como encerrar o negócio de uma maneira menos dolorida. (grifo nosso)

Conforme se observa, para todos os empreendedores os custos se apresentaram de uma maneira inter-relacionada, sendo certo que os custos financeiros levaram a custos psicológicos. Verifica-se que, diante da descontinuidade das atividades de seus negócios, o fato dos empreendedores serem dinâmicos e proativos os levou a fazerem novos

investimentos, com o conseqüente aumento dos custos financeiros, seja com educação formal, com a busca por outro emprego ou, até mesmo, empreendendo outros negócios. Para Shephard (2003) e Shepherd, Wiklund e Haynie (2009), esse adiamento da dor provocada pelo insucesso é importante para a recuperação emocional, no entanto, os autores alertam que maiores custos financeiros podem trazer maiores custos psicológicos (emocionais). Cope (2005a, 2011) nos ensina que o inter-relacionamento entre custos emocionais e sociais do insucesso promovem uma experiência que caracteriza um nível maior de aprendizagem empreendedora.

Para alguns empreendedores o encerramento de seus negócios também levou a perda da autoestima e a redução do *status* social. E4, E6 e E7, por exemplo, foram estigmatizados por conta do insucesso, inclusive, vivenciaram o distanciamento de amigos.

4.3.2.2 Reflexão crítica (*sensemaking*) e ação reflexiva

A reflexão crítica e a ação reflexiva contribuem para o processo de cicatrização, pois ajudam o empreendedor a ter uma finalização construtiva ao longo de um capítulo doloroso de sua vida (COPE, 2011).

Os empreendedores, no curso de suas entrevistas, ao refletirem sobre a fase de encerramento dos seus negócios, buscaram atribuir sentido ao insucesso. Sendo assim, seus processos de recuperação, tanto no que se refere a prevenção quanto no que tange o enfrentamento, permitiram que voltassem as suas realizações anteriores para buscar outras oportunidades através de um processo de aprendizagem, a ação reflexiva.

Segundo Mezirow (1991), a interação social é importante para entender o motivo pelo qual alguns empreendedores se recuperam do insucesso mais rapidamente do que outros. Na presente pesquisa, constata-se que a recuperação dos empreendedores se deu pelo apoio de amigos, cônjuges, pais e pela família de um modo geral. Para Hisrich, Peters e Shepherd (2014), a maioria dos empreendedores indica que seus cônjuges são seus maiores defensores, o que lhes permite dedicar a quantidade de tempo necessária para o novo negócio, fato que se confirmou neste estudo quando, por exemplo, E5 declara: “[...] a minha esposa era professora, e ela foi segurando, e eu comecei a procurar emprego, [...] e comecei a trabalhar nessa empresa como executivo comercial”.

Destaca-se, a seguir, uma síntese das declarações dos oito empreendedores entrevistados acerca de seus processos sócio-psicológicos (*sensemaking*) (UCBASARAN et al., 2012; POLITIS, 2005; MINNITI; BYGRAVE, 2001) e também do aprendizado que, via de consequência, se formalizou, além da forma como obtiveram a recuperação através do apoio de familiares, amigos e da rede de contatos, que para eles foram fundamentais (SHEPHERD, 2003, 2009):

- **E1 declarou:** “Eu vejo a empresa hoje de uma maneira diferente, gostava tanto do Goga que mesmo não dando muito certo eu defendia suas qualidades, queria servir a melhor carne, e tudo hoje eu vejo mais como um negócio [...]”.
 - Buscou sentido em suas experiências (*sensemaking*): “Olha, a minha opinião é que a gente descobriu os erros conceituais do negócio, depois que abrimos o negócio. Nós tínhamos uma ideia, um sonho, e encontramos alguns problemas. Eu acho que faria tudo de novo”.
 - Dessa forma, obteve uma recuperação e um aprendizado diante do insucesso: “A vida continua e o sonho de ter o restaurante, de montar um negócio não morreu, tanto que eu usei esse restaurante para montar o próximo”.
 - Através do apoio da esposa: “A gente (ele e a esposa) deixou nossa filha com as avós e aproveitamos o tempo livre. Nessa viagem a gente decidiu ter o segundo filho. [...] Até então eu nunca havia tirado férias longas. [...] 2009 e 2010 foram os anos que fiquei mais com as crianças, fui viajar com a minha filha”.

- **E2 declarou:** “A minha visão era de fugir do Brasil, mas depois decidi ficar”.
 - Buscou sentido em suas experiências (*sensemaking*): “Eu acredito no meu trabalho. Não é possível, todo mundo fala que meu projeto é bom. Eu amo dar aula, apesar de todos os problemas”.
 - Dessa forma, obteve uma recuperação e um aprendizado diante do insucesso: “Hoje eu sei como administrar. Por exemplo, se eu tivesse começado como eu sou hoje eu nunca teria tido aquela situação toda. Então estou resolvendo os problemas que estão acorrentados a mim, as dívidas”.

- Através do apoio de alunos e clientes: “Eu estava devendo a Deus e o mundo a fora. Depois os alunos começaram a voltar. Foi um período muito gostoso. Os alunos vieram para me ajudar, [...], ficavam aqui ajudando a atender, mas foi muito legal. Foi um período bom que eu tinha esse grupo [...]”.
- **E3 declarou:** “Se me perguntasse se eu faria tudo de novo, eu faria tudo de novo”.
 - Buscou sentido em suas experiências (*sensemaking*): “O primeiro passo foi buscar um conhecimento maior. Nestes vinte e cinco anos eu digo que pouquíssimas pessoas sobrevivem com o seu primeiro negócio sem informação”.
 - Dessa forma, obteve uma recuperação e um aprendizado diante do insucesso: “Voltei a estudar. O que você tira de aprendizado, tudo é válido. [...] Eu passei a olhar o meu negócio de fora, como cliente. É interessante, porque você volta de forma diferente”.
 - Através do apoio de clientes: “Vários clientes (hóspedes) intercederam a meu favor, [...] e houve até uma feijoada de encerramento. [...] Hoje, no novo salão, tenho duas ex-funcionárias que trabalharam comigo no antigo negócio”.
- **E4 declarou:** “[...] aí a gente tomou uma decisão equivocada, processar o *shopping*. Foi desespero. [...] Era um momento que a gente não sabia se, além de perder o negócio, [...] se os nossos fiadores, nossos pais iriam ter o imóvel comprometido. [...] Foi realmente o fundo poço emocional. [...] Dei a minha parte para o meu irmão. Senti-me convencido a trabalhar com um novo sócio e amigo, no Goga. Eu me estrepei financeiramente”.
 - Buscou sentido em suas experiências (*sensemaking*): “[...] foi a melhor coisa que me aconteceu, essa colocação de escanteio a que eu fui forçado, [...] porque abriu essa porta do *Gendai* e foi sensacional”.
 - Dessa forma, obteve uma recuperação e um aprendizado diante do insucesso: “No *Gendai*, estava eu e meu irmão [...] e daí ele chegou para mim, num determinado momento e disse: toma que o filho é teu, isso aqui não é a minha

praia. [...] hoje eu trabalho sozinho e não consigo mais trabalhar com ninguém.”

- Através do apoio do irmão: “[...] e aí o meu irmão falou: o *Sushimar*, tá acabando o contrato de franquia, [...] vamos mudar a bandeira, vem comigo, volta aqui, vamos trabalhar juntos. Vamos terminar com o *Sushimar* ou fazer uma bandeira própria de comida japonesa, ou outra franquia no mercado [...]”.
- **E5 declarou:** “[...] foi uma questão de banco, porque me ofereceu crédito, [...] só que chegou um momento que eu não conseguia pagar. [...] Fechei a parte física da loja e aí mudei o foco da empresa”.
 - Buscou sentido em suas experiências (*sensemaking*): “Percebi que não se pode desistir. [...] Empreendedor é alguém que realmente lida com todas as dificuldades, ele empreende. Se não deu certo [...] você tem que buscar informação [...]”.
 - Dessa forma, obteve uma recuperação e um aprendizado diante do insucesso: “[...] busquei fazer um curso superior e me formei em Tecnólogo de Processos Gerenciais. [...] Uma característica que eu tenho e me orgulho é de ter resistência emocional e perseverança. [...] você não pode ficar passivo, tem que ter jogo de cintura”.
 - Através do apoio da família: “Você não pode ficar passivo, você [...] tem que ter jogo de cintura. [...] Teve momentos que minha família tinha acesso ao plano de saúde, meus filhos estudavam em escola particular, em outro momento a escola pública e SUS, enfim” [...].
- **E6 declarou:** “[...] a primeira coisa quando você quebra, esse insucesso, você vira um sujeito fracassado. [...] Familiares cobram. [...] Fica aquele show de horror”.
 - Buscou sentido em suas experiências (*sensemaking*): “E quando você está acostumado a ser dono do próprio nariz e você volta a ser empregado. É muito difícil assumir que alguém mande em você. [...] de outro lado, o empregador não gosta de falar que esse cara aqui teve fracasso quebrando a empresa e,

consequentemente, será um bom funcionário. Ao contrário, as grandes empresas olham você com muito resvalo”.

- Dessa forma, obteve uma recuperação e um aprendizado diante do insucesso: “Foi um aprendizado para mim. Como você quebra a empresa, sendo microempresário, sem quebrar a família? [...] Diante da quebradeira eu me reinventei como professor. Desenvolvi um relacionamento com as Universidades”.
- Através do apoio da família e da rede de contatos: “[...] a minha família sempre me deu apoio. [...] E durante o emprego no CELEX, ao desenvolver a rede de contatos com professores, desenvolvendo um relacionamento com universidades passei a dar aulas”.
- **E7 declarou:** “Apesar daquela sensação de fracasso, que a pessoa tem por não ter tido sucesso no negócio, [...] mas isso durou pouco, [...] voltei a fazer o que eu fazia antes de abrir o primeiro negócio, momento em que eu capitalizei, porque [...] eu já aprendi lá no primeiro negocio”.
 - Buscou sentido em suas experiências (*sensemaking*): “Eu analisava o seguinte, até quando eu vou ter essa vida. Embora eu gostasse do que eu fazia, eu pensava no futuro, eu sabia que os aplicativos estavam ficando cada vez mais intuitivos. As novas gerações, elas já nasciam praticamente com o computador na mão”.
 - Dessa forma, obteve uma recuperação e um aprendizado diante do insucesso: “Um amigo me procurou dizendo sobre um programa de computação para informatizar empresas. [...] Me recordei da experiência que havia tido 10 anos atrás com a Herbalife e o marketing multinível. [...] para mim aquilo era uma oportunidade única e na hora eu aceitei, sem mesmo pensar”.
 - Através do apoio da família: “[...] eu tive um grande apoio da minha família, viu? E isso me ajudou demais. Então, a minha família entendeu a situação, e a minha mãe em especial, me deu assim, um apoio, [...] fundamental para eu voltar a fazer o que eu fazia antes”.

- **E8 declarou:** “[...] talvez o principal motivo da empresa não ter dado certo foi eu na minha infantilidade de achar que o negócio ia se autogerir. [...] foi confiar em uma pessoa que está, sei lá, quantos mil quilômetros de mim”.
 - Buscou sentido em suas experiências (*sensemaking*): “[...] eu deveria ter aprendido na primeira empresa. [...] Ai eu mais uma vez montei um negócio sobre o qual eu não tenho nenhum conhecimento. Um negócio que eu não tinha como estar presente porque eu tenho outras atribuições [...]”.
 - Dessa forma, obteve uma recuperação e um aprendizado diante do insucesso: “Eu aprendi que eu preciso ver o que eu vou chamar de mercado. [...] Eu tenho que me voltar para o que eles querem não para o que eu quero. Então, isso eu aprendi”.
 - Através de suas próprias atitudes: “[...] não precisei de apoio da família ou de qualquer outra pessoa”.

Verifica-se que, durante o desenvolvimento da jornada de aprendizagem empreendedora, o conhecimento, a ação e o fazer sentido estão interconectados. Portanto, mostra-se necessário apreciar a maneira como a qual os empreendedores percebem as novas situações, aprendem e, por conseguinte, utilizam o aprendizado num processo de criar uma ação mais prospectiva.

Segundo Minello et al. (2011, p. 15) “dependendo da forma como o indivíduo lida com a adversidade e de sua capacidade de enfrentá-la ele pode aproveitar a situação de insucesso empresarial para se fortalecer por meio da experiência vivenciada e pelo aprendizado gerado por ela”. Posto isso, a próxima seção destaca as aprendizagens diante do insucesso dos oito empreendedores, que foram construídas através da interpretação do significado de suas experiências, e que guiam suas ações futuras. Na oportunidade, também será abordado o processo de transformação da experiência em conhecimento empreendedor.

4.3.3 Dimensão da aprendizagem do insucesso

Os relatos apresentados pelos empreendedores sinalizam um conjunto de atitudes empreendedoras que denotam um aprendizado diante do insucesso empresarial. Este aprendizado foi abordado dentro de quatro temas (COPE, 2005, 2011): “aprender sobre si mesmo”; “aprender sobre o negócio e o insucesso”; “aprender sobre as redes e relacionamentos” e; “aprender sobre a gestão do negócio” que, a seguir, serão desenvolvidos.

4.3.3.1 Aprender sobre si mesmo

A conceituação e o alcance deste primeiro tema já foram delineados no presente estudo, tanto em termos gerais, na fundamentação teórica, quanto de forma individualizada, ao tempo da análise produzida para cada um dos empreendedores.

Diante de um contexto específico e real de insucesso empresarial, os empreendedores adquirem e aprimoram competências gerenciais que envolvem: o saber (conhecimento), teórico e operacional; o saber fazer (habilidades), a experiência profissional associada e; o saber agir (atitudes) (RUAS, 2010; D’AMÉLIO, 2011).

Sendo assim, a partir do conjunto de declarações prestadas pelos participantes desta pesquisa (Quadro 11) foi possível evoluir e estabelecer o conceito de ‘aprender sobre si mesmo’ complementado por dois atributos, que podem ser designados de qualidades: resiliência e proatividade.

Quanto ao conhecimento e as habilidades, as declarações dos empreendedores E1, E3 e E6 são aptas a estabelecer, para este estudo, a noção prática de ‘aprender sobre si mesmo’:

Você tem que se reinventar. Ter várias competências que às vezes você não tinha. Você vai procurar aprender de alguma maneira, [...] são coisas que você tem que buscar. É [...] se atualizar o tempo todo. É ter disciplina, o comprometimento que o negócio exige de você. Conhecer o ramo do negócio, como funciona faz muita diferença.

As atitudes, por sua vez, culminaram na ideia de resiliência e proatividade.

O comportamento resiliente se caracteriza por esforços cognitivos e comportamentais do indivíduo e que dependem de cada pessoa e de diferentes situações pelas quais o indivíduo

vivencia (MINELLO, 2010; SCHERER; MINELLO, 2014). Para este trabalho, as declarações dos empreendedores E1, E4, E6 e E7, diante do insucesso, estabelecem a noção prática de resiliência:

É o aprender a se virar, a sair da zona de conforto, aprender a buscar alternativas, aprender que você consegue fazer as coisas. Momentos difíceis acontecem e tem que ter paciência, calma e esperar alguma porta se abrir. [...] a gente tem mais flexibilidade do que a gente pensa que tem. A gente tem mais resistência [...] e isso a gente só percebe vivendo. No momento da perda a fé ajuda bastante.

Já a proatividade denota uma atitude empreendedora característica de um empreendedor de sucesso, ao demonstrar dinamismo, pois o empreendedor nunca se acomoda, para não perder a capacidade de fazer com que simples ideias se concretizem em negócios efetivos (SALIM et al., 2004). Sendo assim, para os empreendedores deste estudo, com destaque para E1, E3, E5 e E7, restou estabelecido a noção prática de proatividade:

A necessidade de se buscar conhecimento a mais, [...] se atualizar o tempo todo. [...] você não pode desistir. [...] buscar informação é vital. [...] um problema hoje é um problema maior amanhã. [...] Se você não ficar no pé, não vai resolver.

O Quadro 11, abaixo, sintetiza as declarações prestadas pelos oito entrevistados sobre o tema ‘aprender sobre si mesmo’.

E1	“É o aprender a se virar, a sair da na de conforto, aprender a buscar alternativas, aprender que você consegue fazer as coisas. [...] Tomar muito cuidado com contratos e a parte jurídica, sempre pegar um bom advogado. [...] Conhecer o ramo do negócio, como funciona faz muita diferença. [...] e você deixa de arriscar quando faz alguma coisa que conhece. [...] um problema hoje é um problema amanhã. [...] Se você não ficar no pé, não vai resolver”.
E2	“Eu fiz uma autocrítica que foi muito dura. Eu vi que eu era um péssimo administrador, eu não sabia escolher direito as pessoas. [...] Isso me trouxe algum aprendizado, hoje é diferente. [...] eu abri de novo o meu negócio e aprendi [...]. Hoje a minha prioridade são meus alunos. [...] hoje eu tento dar uma qualidade máxima aos meus alunos”.
E3	“Sem dúvida, todo o passado me ajudou a ter o que é fundamental para a profissão que eu tenho hoje. [...] não só o fim da confecção, [...] o período que eu fechei o salão, que voltei a estudar, o que você tira de aprendizado. [...] Eu acho que para esse histórico de vinte e cinco anos no ramo de salão de cabeleireiro. É ter disciplina, o comprometimento que o negócio exige de você. É [...] se atualizar o tempo todo”.
E4	“[...] aprendi a trabalhar sozinho, pois [...] quando você trabalha com um sócio, [...] eu me sentia inapto para trabalhar com a questão administrativa, eu achava que não tinha essa habilidade e não era verdade, porque quando eu tive que me virar, eu aprendi sem nenhum problema. [...] Momentos difíceis acontecem e tem que ter paciência, calma e esperar alguma porta se abrir [...]”.

E5	“Eu aprendi, é que você não pode desistir. [...] buscar informação é vital. É você não desistir a mente, é obvio, tem que ter uma tênue diferença entre a persistência e a teimosia. [...] vai acabar perdendo força e não vai adiante. [...] Tornei-me mais cauteloso, por exemplo, se você montar um negócio, tem que pesquisar mais; acho que é o básico de tudo. [...] porque tem que ter o mínimo de conhecimento de mercado, pra você poder investir e trabalhar bem”.
E6	“Eu aprendi que a gente tem mais flexibilidade do que a gente pensa que tem. A gente tem mais resistência [...]. A gente tem mais resiliência do que a gente pensa que tem, [...] e isso a gente só percebe vivendo. [...] Aprendi que a necessidade faz o monge. Você tem que se reinventar. Ter várias competências que às vezes você não tinha [...]. Você vai procurar aprender de alguma maneira, e que você vai resolver essa competência, são coisas que você tem que buscar”.
E7	“A necessidade de buscar conhecimento a mais (paralelo), porque eu tinha conhecimento técnico para computação, mas eu não tinha o conhecimento de gestão. Um segundo ponto foi realmente a questão de eu provar pra mim mesmo, interiormente, que eu era capaz de contar, então eu me agarrei a um novo desafio, eu trabalhei muito bem com o meu interior [...] o que me ajudou demais, foi o espiritual. [...] No momento da perda a fé ajuda bastante”.
E8	“[...] o que eu mais aprendi é, assim que entrou dinheiro, acabou a amizade. [...] não se deve confiar em ninguém, né, com relação a dinheiro, e não se deve montar um negócio sobre o qual você não tem nenhum conhecimento”.

Quadro 11 - Dimensão da aprendizagem do insucesso sobre si mesmo

Fonte: dados da pesquisa

4.3.3.2 Aprender sobre o negócio e o insucesso

A conceituação e o alcance deste segundo tema já foram delineados no presente estudo, tanto em termos gerais, na fundamentação teórica, quanto de forma individualizada, ao tempo da análise produzida para cada um dos empreendedores.

Diante das declarações dos empreendedores sobre as forças e fraquezas do seu negócio, verifica-se a existência de uma identidade entre pessoa física e jurídica. E tal situação se justifica, pois, segundo Ucbasaran et al. (2012), o indivíduo e seu negócio estão altamente “entrelaçados” (proprietário e gerente).

No quadro abaixo foram transcritas as manifestações que sinalizam a aquisição de conhecimento sobre o negócio e o insucesso (Quadro 12).

E1	“Os riscos que a gente imaginou não foram os que deram errados e os pontos fortes que a gente imaginava, foi o que acabou atrapalhando no negócio. [...]. tocar o negócio, ver alguma coisa dar certo é prazeroso e aprender a não se desesperar. [...] O próprio fato de ter me enfiado no ramo de restaurante e gastronomia te gera mais aprendizado, confiança mesmo dando errado”.
	Tocar o negócio, ver alguma coisa dar certo é prazeroso, mas tem que aprender a não se desesperar.
E2	“Eu não tive problemas, cheguei bem, tinha capital, porque eu já dava aula individual, eu já tinha público, já tinha cliente, problema é que eu era um péssimo administrador. Eu não fiz curso para ser empreendedor. [...] a falta de experiência e despreparo trazem problemas administrativos e financeiros para o negócio”.
	Falta de experiência e despreparo trazem problemas administrativos e financeiros.
E3	“Para mim o período que fiquei fora do salão foi importante [...] comecei a frequentar novamente salão porque eu precisava fazer as minhas coisas aí eu passei a olhar o meu ex-negócio de fora como cliente. É interessante porque quando você volta você volta de forma diferente”.
	Estar atenta não só ao seu negócio, mas também olhar o seu negócio como cliente.
E4	“[...] o que eu aprendi é que a questão mais difícil de um empresário é você tomar a decisão certa, [...] é uma arte e muitas vezes essa decisão certa ela não passa por critérios objetivos e sim subjetivos. Em vários momentos, [...] eu tomei decisões baseado apenas em critérios objetivos embora em alguns momentos meu coração dizia não. [...] Hoje eu dou muito mais ouvidos [...] a própria intuição pra poder ir em frente ou não [...]”.
	Saber tomar a decisão certa: considerar critérios objetivos e subjetivos.
E5	“Uma fraqueza que eu tive e em parte eu tenho ainda, é a parte financeira. [...] E agora em relação ao trabalho, eu aprendi sim, eu estava sempre antenado. Esse último negócio que eu mudei o formato, eu percebi, eu tinha um tipo de cliente que o cliente acabou, [...] acabaram porque desde a tecnologia 3G, na internet é pelo celular, e grandes operadoras [...] eu percebi isso a tempo e fui mudando o foco e fui me adaptando realmente, de acordo com o mercado, [...] sobre o que esta acontecendo, o que vai acontecer”.
	Você tem que estar sempre antenado sobre o ambiente e o seu mercado.
E6	“[...] o que eu aprendi foram aspectos da economia. Efetivamente, se você não tem um negocio extremamente inovador e diferente, se for alguma coisa que outro pode fazer igual, a economia pode te bater e te surrar até desistir”.
	É preciso ter um negócio extremamente inovador e diferente.
E7	“[...] o ponto forte que eu vi foi essa questão de eu me lançar e ter facilidade de comunicação. Foi o planejamento pra eu conquistar a primeira leva de clientes, [...] o planejamento da atividade. Eu sempre fui bastante organizado, então, a organização e o planejamento, eu vejo como os dois pontos mais fortes do negócio. A fraqueza foi um capital de giro extremamente frágil. [...] eu estava começando formalmente a empresa”.
	A organização e o planejamento são pontos fortes para um bom negócio.
E8	“Sobre o negócio em Bonito, eu não aprendi nada porque eu to muito longe e o meu sócio até então não me passava nenhuma informação. [...] sobre transporte de pessoas. [...] O insucesso na primeira empresa, não considerei como aprendizagem, porque eu fiz de novo. [...] Foi uma aprendizagem muito grande, [...] que eu só montarei outro negócio quando eu puder estar presente, gerenciar financeira e operacionalmente”.
	Não se monta um negócio sobre o qual você não conhece e que não pode estar presente.

Quadro 12 - Dimensão da aprendizagem sobre o negócio e o insucesso (continua)

Fonte: dados da pesquisa

Constata-se, portanto, que os participantes da pesquisa aprenderam lições essenciais sobre suas habilidades e capacidades, assim como pontos fortes e fracos de seus empreendimentos.

Sendo assim, com a finalidade de registrar fielmente o conjunto de aprendizado adquirido pelos empreendedores referente ao tema em análise, foi elaborada a Figura.15, que sintetiza o elenco das principais lições.

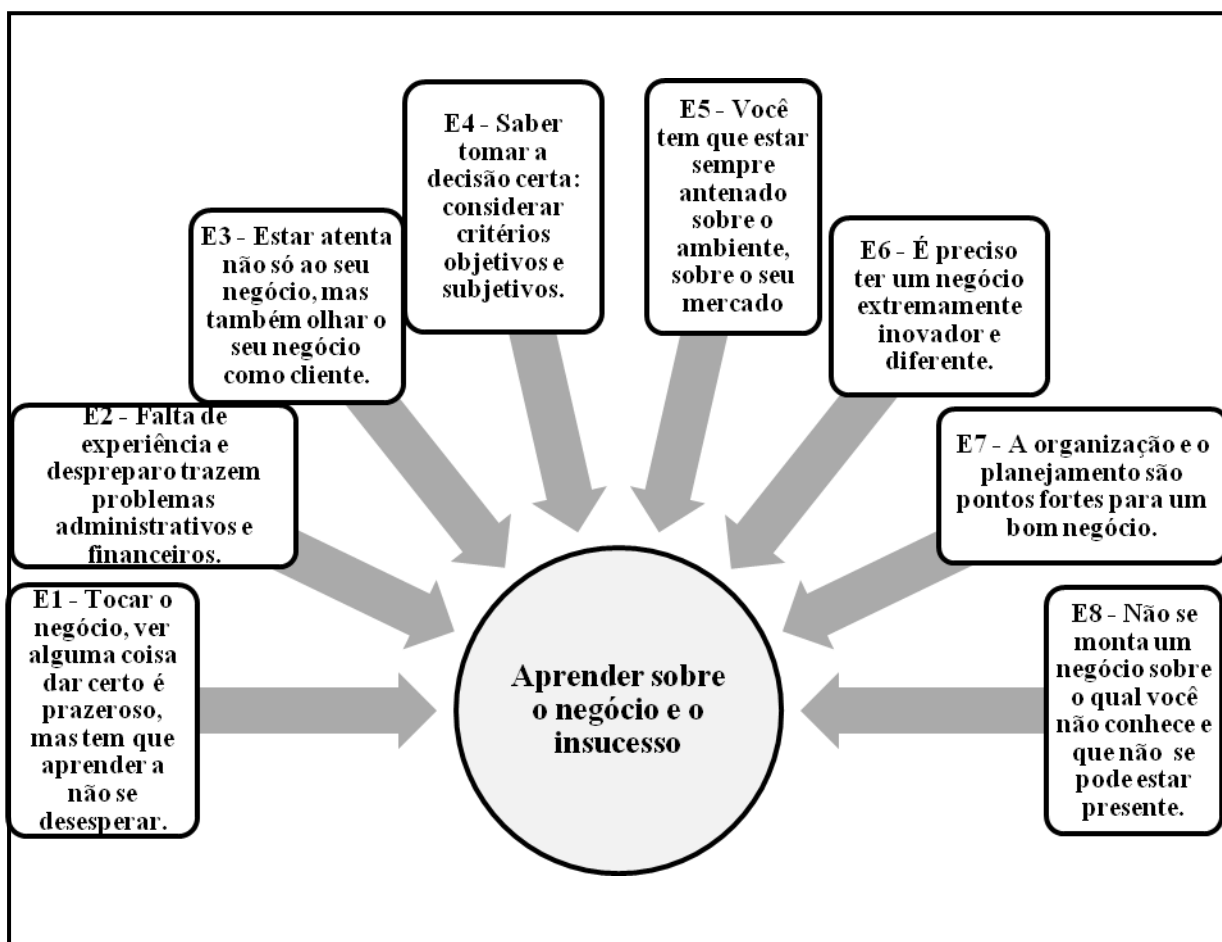


Figura 15 - Principais lições sobre o negócio e o insucesso

Fonte: dados da pesquisa

4.3.3.3 Aprender sobre as redes e relacionamentos

A conceituação e o alcance deste terceiro tema já foram delineados no presente estudo, tanto em termos gerais, na fundamentação teórica, quanto de forma individualizada, ao tempo da análise produzida para cada um dos empreendedores.

O Quadro 13 apresenta as manifestações prestadas pelos oito entrevistados sobre o tema ‘aprender sobre as redes e relacionamentos’.

E1	Relacionamento (sócios): “Quando se vai fazer uma sociedade ela tem que ser o mais impessoal possível e o mais contratual possível. Se você não conhece a pessoa, então não tem negociação e mesmo com amigos nessa hora, você tem que sentar colocar no papel tudo para evitar mal estar; a nossa não afinidade com o grande investidor do negócio acabou inviabilizando o futuro do negócio”.
	Relacionamento (funcionários): “Até sei por que [...], mas tenho experiências. Eu sei liderar muito pela parte esportiva. Eu fui técnico, capitão de time. [...] Eu não sou uma pessoa, que tem um magnetismo pessoal, [...] mas se me derem a voz, se eu tiver a responsabilidade para liderar eu lidero sem problemas”.
	A sociedade tem que ser o mais contratual e impessoal possível.
E2	Relacionamento (clientes - alunos): “[...] trabalhar em equipe é essencial para o seu negócio. [...] Dar aula, eu acho isso fundamental. É um trabalho em equipe com os alunos, a troca de ideias, isso é fascinante”.
	Relacionamento (funcionários e alunos): “Dizem que sempre quando você passa por problemas, nesses momentos você vê seus melhores amigos, que muitos deles você acaba perdendo, mas tem gente maravilhosa, aqueles que eu chamo de pessoas da ‘sombra’, porque são pessoas que sabem te falar, te dar o toque, [...] eles entendem esse momento meu [...]”.
	Trabalhar em equipe é essencial para o seu negócio. A troca de ideias é fascinante.
E3	Relacionamento (network): “Acho que tem uma palavra mágica em relação a rede de relacionamentos, pode ser pessoal, pode ser interpessoal, pode ser de fornecedor, de cliente, que é chamada de credibilidade como pessoa e o seu negócio sobrevive a qualquer crise”.
	Relacionamento (funcionários): “[...] se considera líder e é gratificante [...], pois só sabe trabalhar em equipe. [...] tenho sempre tentado melhorar quanto à educação (funcionárias). Isso já é um horizonte, não é?”.
	A palavra mágica em relação à rede de relacionamentos é chamada de credibilidade, como pessoa e o negócio sobrevive a qualquer crise. Ela é construída.
E4	Relacionamento (shopping center): “[...] é uma relação super desigual. Então, [...] você tem que buscar um bom relacionamento, mas também não pode ser submisso a todas as vontades, [...] é muito delicado. [...] Então o jogo é esse, [...] eu não fantasio mais essas intenções do negócio”.
	Relacionamento (funcionários): “Hoje à frente operacional do <i>Gendai</i> , eu diria que sou uma referência para a minha equipe, mas [...] minha visão, hoje, mais pragmática, mais realista talvez ou menos romântica [...] vamos aí, vamos enfrentar as dificuldades, né? [...]”.
	É preciso entender com mais clareza os objetivos e as intenções de cada parte.

Quadro 13 - Dimensão da aprendizagem do insucesso sobre redes e relacionamentos (Continua)

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 13 - Dimensão da aprendizagem do insucesso sobre redes e relacionamentos (Continuação)

E5	<p>Relacionamento (sócios): “Isso é o que eu aprendi, admitir sócio, coisa que eu não falei, mas lá trás, naquela empresa de Botafogo, tinha um homem capitalista que vinha colocar dinheiro na empresa, mas [...] eu achei que ele seria dono do negocio [...]. E hoje eu vejo de outra forma. Acho que ter uma sociedade legal, de sucesso, é você atribuir funções para cada sócio diferente, para cada um não entrar nas obrigações do outro”.</p>
	<p>Relacionamento (funcionários): “Funcionários às vezes tem problemas. [...] É você contratar pessoas por indicação, mas não tem competência para trabalhar, [...] você fica com receio, essa questão de amizade [...]. E o que aconteceu, essa pessoa saiu da empresa. Passou um tempo ele colocou na justiça a empresa. [...] Então quer dizer, [...] se eu tivesse feito, [...] demitido desde o começo, nada disso teria acontecido”.</p>
	<p>Ter uma sociedade de sucesso é você atribuir funções. [...] para cada um não entrar nas obrigações do outro.</p>
E6	<p>Relacionamento (clientes): “[...] a sociedade do turfe, em São Paulo, [...] tem a mesma estrutura social (do Rio de Janeiro), mas o que acontece [...] no Rio de Janeiro na exposição dos clubes era aprovada o uso da ferradura, era tranquilo, e isso tudo era relacionamento. E eu tinha a mesma qualidade de rede de relacionamento com os dirigentes de São Paulo, e a coisa era impossível de se fazer aqui, porque eles têm a cabeça mais retrógrada”. [...] O empreendedor tem que ter naturalmente a competência para lidar com gente, porque ele vai precisar delas e nunca vai conseguir fazer nada sozinho.”</p>
	<p>Relacionamento (alunos): “Hoje eu aplico com alunos, [...] meu relacionamento com negócios empresariais. Hoje funciona muito bem, por eu ter desenvolvido boas relações, e ter uma conversa. [...] Às vezes eu não tenho uma entrada, um <i>network</i>, mas eu consigo desenvolver, a partir de negociações, eles querem um resultado positivo”.</p> <p>O empreendedor tem que ter naturalmente a competência para lidar com gente. Nunca vai conseguir fazer nada sozinho.</p>
E7	<p>Relacionamento (líderes): “[...] eu me considero uma pessoa líder por um motivo, eu acredito que os verdadeiros líderes estão sempre formando novos líderes. [...] Então eu estou sempre construindo lideranças aqui dentro [...]”.</p>
	<p>Relacionamento (universidades): “[...] Fiz um intercâmbio com universidades. Eu consigo captar as mentes mais brilhantes que estão se formando nas universidades para minha equipe”.</p> <p>Os verdadeiros líderes estão sempre formando novos líderes.</p>
E8	<p>Relacionamento (funcionários): “Eu aprendi que é um olho no peixe e outro no gato. [...] Você tem que estar presente no seu negócio diariamente. [...] Então como eu não tinha uma pessoa confiável, eu não tinha uma pessoa inteligente, eu não podia pagar um valor x pra que essa pessoa administrasse o negocio como se fosse dela. Eu acho que aprendi que isso é uma coisa muito importante”.</p>
	<p>Você tem que estar presente no seu negócio diariamente.</p>

As palavras dos empreendedores evidenciam a criação e o compartilhamento de significados mediante participação, social e cultural, na área de interesse e em outras redes de relacionamentos. O que é aprendido não pertence a uma única pessoa, mas é compartilhado

entre os membros da rede, que podem ser pessoas-chave como: clientes, funcionários, fornecedores, investidores, formadores de opinião, especialistas e consultores (RAE, 2004).

O autor ainda destaca que essa forma de aprendizagem pode levar a conflitos e discordâncias ao longo do tempo. Para este estudo, com exceção do empreendedor E2, que não tinha nenhuma sociedade formada, todos os demais declararam desentendimentos ou desacordos com seus sócios durante o processo empreendedor, mesmo que em diferentes graus. No entanto, há evidências de que esses empreendedores aprenderam a forma de se estabelecer uma relação societária, conforme se depreende das declarações de E1: “A sociedade tem que ser o mais contratual e impessoal possível” e também de E5: “Ter uma sociedade de sucesso é você atribuir funções [...] para cada um não entrar nas obrigações do outro”.

Com a finalidade de registrar o conjunto de aprendizado adquirido pelos empreendedores referente ao tema ‘aprender sobre redes e relacionamentos’, foi elaborada a Figura 16, que sintetiza o elenco das principais lições.

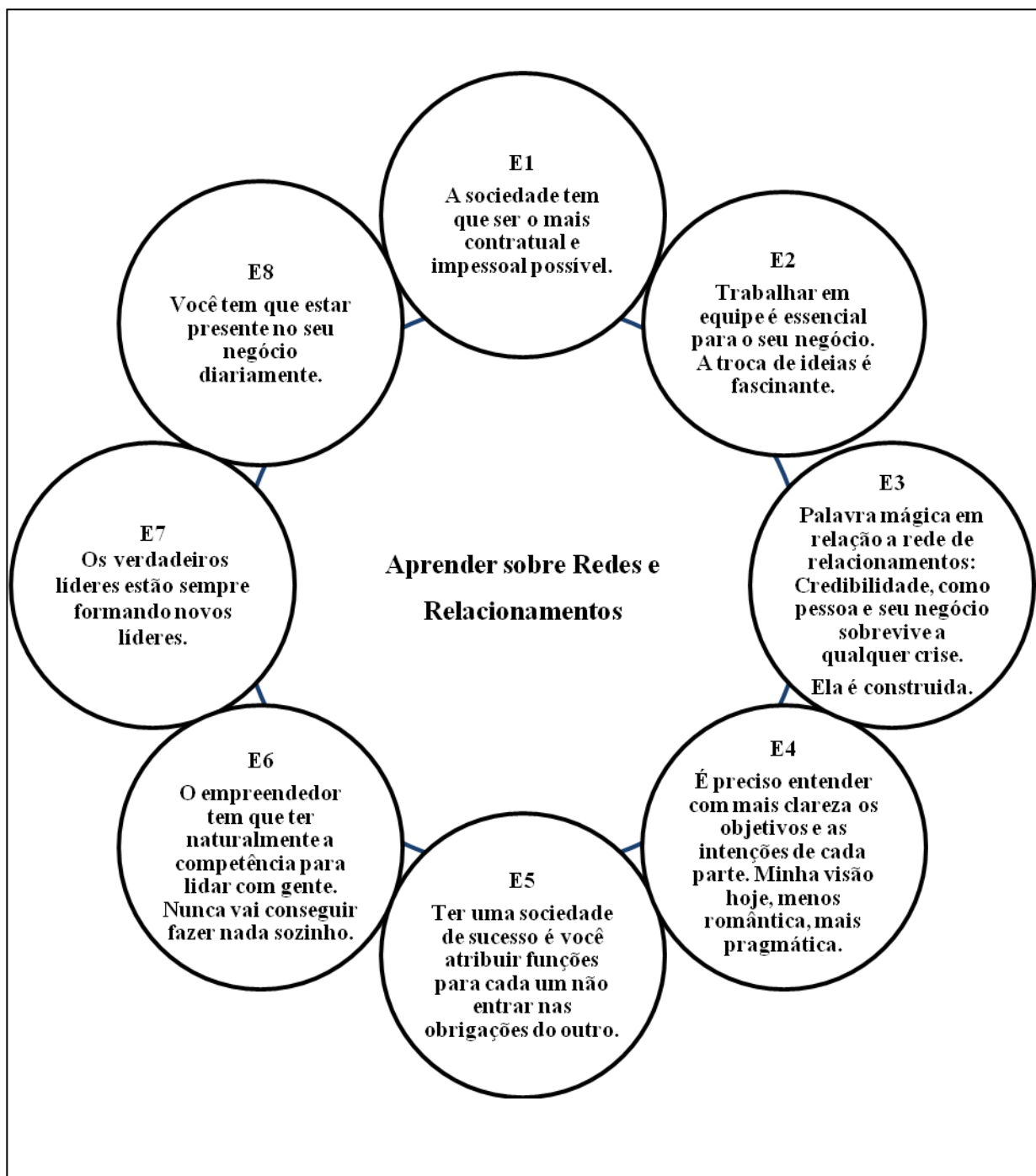


Figura 16 – Principais lições sobre redes e relacionamentos

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.3.4 Aprender sobre a gestão do negócio.

A conceituação e o alcance deste quarto tema já foram delineados no presente estudo, tanto em termos gerais, na fundamentação teórica, quanto de forma individualizada, ao tempo da análise produzida para cada um dos empreendedores.

O Quadro 14, a seguir, nos mostra as duas abordagens de aprendizagem, retrospectiva (adaptativa) e prospectiva (proativa), que se depreendem dos relatos dos oito empreendedores entrevistados.

E1	Adaptativa: A ideia é começar do que você sabe fazer e depois fazer os ajustes.
	“[...] o restaurante tem atualmente um formato pronto que a gente entende que funciona. A gente não sai muito do caixa [...]”. Nós temos um histórico de despesas. Então a gente sabe fazer um restaurante com o <i>buffet</i> bem feito. [...] então aprende com isso e depois vai mudando, mas parte do princípio do que você sabe fazer [...]”
E1	Proativa: Hoje eu vejo muito comum o insucesso, faz parte.
	“Depois do mestrado eu vejo hoje muito comum o insucesso, faz parte, eu acho que nunca tem um insucesso total e nunca tem um sucesso absoluto. [...] é claro que se você conhece melhor, você se programa. Você sabe fazer a coisa melhor, você tem a chance de sucesso”.
E2	Adaptativa: É preciso honrar os compromissos e as obrigações financeiras.
	“Estou lutando para cumprir com as minhas obrigações, [...] Hoje eu tenho que resolver as minhas dívidas, pois estou trabalhando sem capital de giro, isso não é bom. Fico contando com os alunos [...]. Então é esta situação que eu quero reverter. Minha batalha hoje é honrar os meus compromissos (professores e alunos)”.
	Proativa: Hoje o mercado precisa de coisas mais rápidas. Eu estou sempre buscando isso.
E2	“Hoje em dia, eu acho que estou um pouco na frente com os cursos que tenho no mercado. Hoje o mercado precisa de coisas mais rápidas e estou sempre buscando isso. Preciso aproveitar esse momento. [...] E eu já tenho isto”.

Quadro 14 - Dimensão da aprendizagem do insucesso sobre gestão do negócio (Continua)

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 14 - Dimensão da aprendizagem do insucesso sobre gestão do negócio (continuação)

E3	Adaptativa: O negócio tem que estar dentro dos moldes.
	“Eu não abriria nada de novo no mercado de alimentos. Eu não saí devendo, mas não era a minha praia. [...] Eu tenho mania de perfeição, então para mim o negócio tem que estar dentro dos moldes e, a área de alimentos, era muito complicada [...]”.
	Proativa: Por conta da expertise tenho uma boa rede social.
	“O fato de eu ter uma rede social boa, de vez em quando eu estou em contato com pessoas que estão fazendo lançamentos de empreendimentos, construtores mesmos, eles estão sempre questionando montando o projeto de acordo com a necessidade”.
E4	Adaptativa: Hoje eu procuro encerrar o negócio de uma maneira menos dolorida.
	“Eu vejo muito empresário que não sabe a hora de parar e que vai, vai acreditando, e quando vê [...] o negócio vira pó e você com uma dívida. Então, muitas vezes o empresário tem uma questão de ego envolvido em assumir o fracasso. Eu já não tenho mais esse problema, sério [...] Seletti no Jardim Sul deu errado, isso é um fato, agora tenho que descobrir como encerrar o negócio de uma maneira menos dolorida”.
	Proativa: Arriscar ou não arriscar dependem do seu <i>feeling</i>.
	“Arriscar ou não arriscar dependem do seu feeling, [...] [...] Depois que aconteceu a coisa, [...] saber na hora que você tem que tomar decisão, se vale a pena fazer uma coisa ou outra, aí que é o x da questão. Às vezes, vale a pena arriscar, às vezes, você vê que fez bobagem, eu não sei, eu já fiz as duas coisas”.
E5	Adaptativa: Ter o mínimo de conhecimento de mercado, para você poder investir e trabalhar bem.
	“Tornei-me mais cauteloso, se eu montar um negócio eu tenho que pesquisar mais [...] Acho que é o básico de tudo. [...] Eu acho que você tem que ter o mínimo de conhecimento de mercado, para você poder investir e trabalhar bem”.
	Proativa: Minimizar os riscos. O cliente em primeiro lugar, depois o produto.
	“Eu hoje o que aprendi e o que eu busco, é fazer uma experiência. Primeiro, daquele tipo de negócio [...] minimizar os riscos [...]. Você ter o negócio é o cliente em primeiro lugar, para ai sim em outro momento você formatar o seu produto [...]”.
E6	Adaptativa: A gente não pode apostar mais do que a gente pode perder.
	“[...] a gente como perdedor, a gente ta tomando um cliente pra apostar em outro, to apostando meu tempo, to apostando dinheiro. Essa decisão, se ela for errada, o que você pode perder com ela. Isto mostra [...] que todo um monte de ações erradas que você fez na vida, a idade vai te trazendo junto uma cautela, hoje eu não arrisco o que eu arriscava antigamente”.
	Proativa: Aprendi a gestão do <i>network</i>, a capacidade de vender.
	“Network é uma coisa que eu desenvolvi, capacidade de vender. Eu acho que o empreendedor acima de tudo é um vendedor, e que seja sua própria ideia de empreendimento, um empreendedor que não vende, vai estar no fracasso”

Quadro 14 - Dimensão da aprendizagem do insucesso sobre gestão do negócio (continuação)

E7	Adaptativa: Buscar conhecimento de gestão sobre o seu negócio
	“[...] quando a gente começa um negócio, você não sabe [...] muitas coisas das áreas funcionais, por exemplo, comercial [...] E aí você vai aprendendo com os erros, começa a adotar políticas preventivas. [...] então eu aprendi muito também, na dor, mas eu aprendi bastante sobre a arte ali de conduzir o negócio, mesmo não tendo o conhecimento específico, mas pelas marteladas que a gente leva. Então isso é uma escola pra gente.”
	Proativa: Não basta a paixão e o sonho tem que unir um planejamento básico.
	“[...] então, o aprendizado veio para mim que não basta a paixão e o sonho. Nós temos que unir a isso, pelo menos um planejamento básico pra você iniciar um novo negócio, esse foi o grande aprendizado.”
E8	Adaptativa: É preciso ter conhecimento do mercado. Se voltar para o que o cliente quer e não o que eu quero.
	“A gente aprende com a rotina sim, principalmente no sentido de que eu precisava dançar conforme a minha música. Então eu aprendi que eu preciso ver o que eu vou chamar de mercado, [...] as pessoas que saem a noite, elas querem fazer o que? Então eu tenho que me voltar para o que elas querem não para o que eu quero. Então isso eu aprendi.”
	Proativa: Minimizar os riscos: tem que ter conhecimento e estar presente no negócio.
	“Eu aprendi que são dois riscos muito grandes: você montar um negócio que você não tem conhecimento de mercado, [...] e você montar um negócio e falar: ‘olha negócio, fica aí se autogerindo, porque eu não tenho tempo pra você.’”

Quanto a aprendizagem referente à gestão do negócio, considerando o acúmulo de atribuições exercidas pelo empreendedor, verifica-se que esta absorve as três aprendizagens anteriores. Assim, constata-se que os empreendedores adicionaram aos seus conhecimentos novas orientações, que podem vir a ser utilizadas na prática de suas atividades, especialmente diante dos problemas que fazem parte de sua rotina.

As declarações dos empreendedores estudados evidenciam que, ao tempo em que fizeram uma reflexão crítica, teriam ficado mais cautelosos quanto aos riscos inerentes à criação de um empreendimento, conforme se verifica nas palavras de E1, E5, E6 e E8, respectivamente:

Eu quero continuar como sócio do restaurante. [...] **Em casa eu penso o seguinte, um tem que estar empregado ou pelo menos bem empregado e o outro pode ser a pessoa que pode arriscar. A minha esposa hoje [...] está no restaurante, como sócia da empresa, e a renda dela depende do mês e eu sou a pessoa empregada.** (grifo nosso)

Tornei-me mais cauteloso, por exemplo, se você montar um negócio, tem que pesquisar mais, procurar se realmente tem pessoas que comprem aquele produto, ou serviço, acho que é o básico de tudo, muitas pessoas não fazem isso mesmo, eu já vi tanto os negócios que eu tive, tanto ajudei as pessoas conhecidas, e

como consultor, pessoas que simplesmente iam montar um negócio, mas não entendiam nada [...]. (grifo nosso)

[...] a gente fica cinco milhões de vezes mais criterioso, mais devagar na tomada de decisão, mais reflexivo, e levando em conta o que você não levava antes. Hoje, se eu tivesse que falar para um empreendedor com 20 anos de idade, eualaria: meu, toma decisão um pouco mais devagar, porque o fato de você ser rápido não vai te trazer dinheiro mais rápido, seja mais criterioso. (grifo nosso)

[...] aprendi bastante com a primeira empresa, no passado gerencial, então a gente melhorou alguns processos de gestão embora a gente continuasse muito ausente. **Foi uma aprendizagem muito grande, no sentido de que agora eu tenho certeza de que eu só montarei outro negócio quando eu puder estar presente, gerenciar financeira e operacionalmente. [...] que eu não posso mais fazer isso, se não eu vou falir, vou perder todo o meu dinheiro e montando tudo que é negócio e nunca vou crescer na vida, só perder.** (grifo nosso)

Referente ao tema ora analisado, com a finalidade de registrar o conjunto de aprendizado adquirido pelos empreendedores, foi elaborada a Figura 17, que sintetiza o elenco das principais lições.

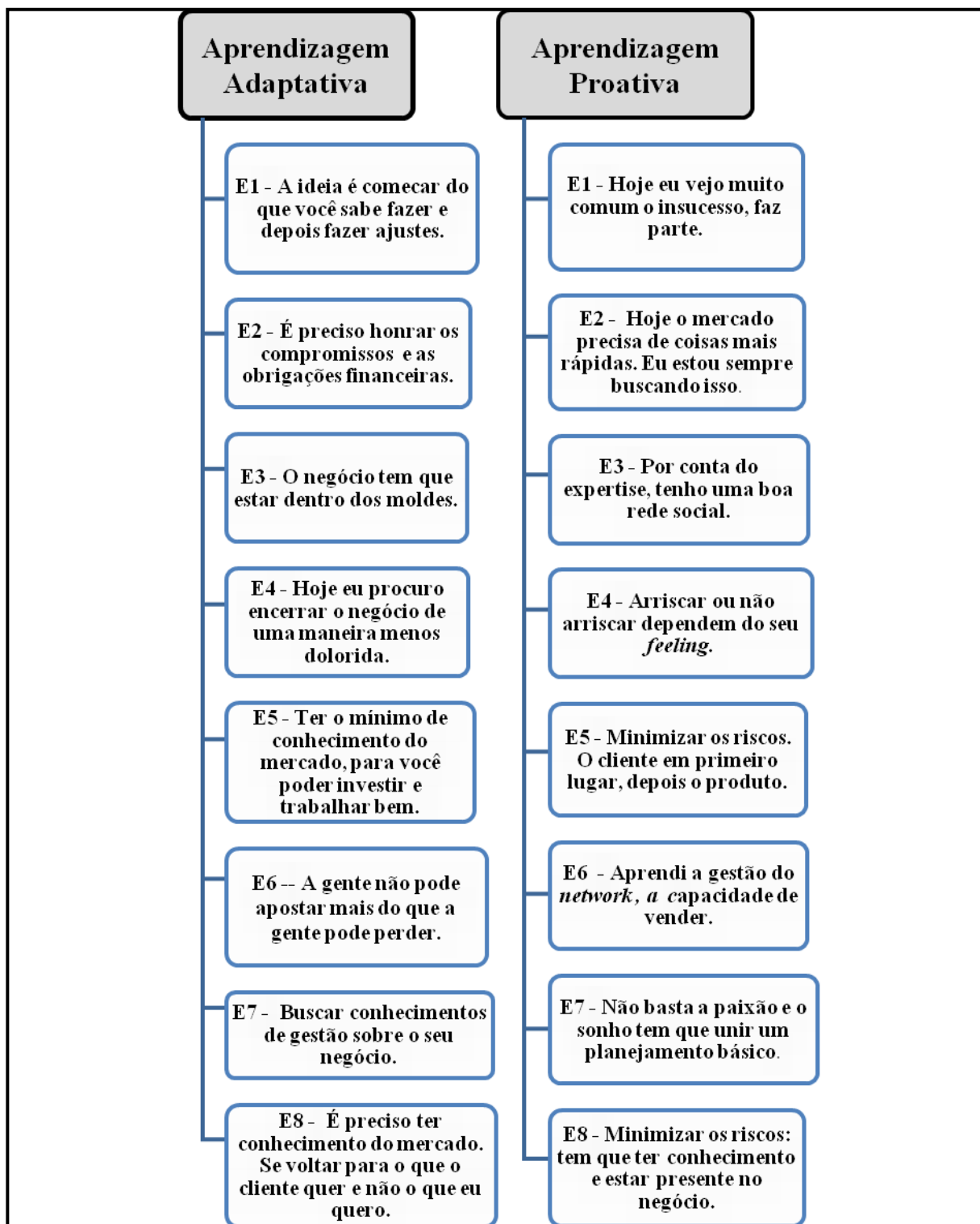


Figura 17 - Principais lições sobre a gestão do negócio

Fonte: dados da pesquisa

Por oportuno, necessário destacar o entendimento individual de cada participante da pesquisa acerca da forma como aprendem a explorar novos mercados e clientes (Quadro 15). Os resultados evidenciam a aquisição de valiosos aprendizados quanto a uma abordagem

proativa, uma vez que os empreendedores demonstram estar em busca de maiores conhecimentos de mercado a fim de minimizar riscos.

E1	“ Hoje em dia melhor relacionamento e se mexer. Você tem que fazer alguma coisa não necessariamente a coisa certa. [...] Começar a fazer. Gerar ideias, [...] mas não tem método [...]. a ideia é começar do que você sabe fazer e depois fazer ajustes”. (grifo nosso)
E2	“ A estratégia nova é que o cliente satisfeito ele sempre traz clientes novos. Por exemplo, eu tenho um boca-a-boca muito forte. Os alunos já recomendam. [...] Hoje em dia, eu acho que estou um pouco na frente com os cursos que tenho no mercado [...] porque eu acho que hoje o mercado precisa de coisas mais rápidas, de coisas voltadas para o mercado [...]”. (grifo nosso)
E3	“Dentro do meu negócio o cliente vem a mim. Eu não preciso ter marketing de negócio porque eu estou dentro de um condomínio. É preciso saber lidar com meu público alvo, ele é muito diferente. [...] literalmente ele tem um salão como uma extensão da casa dele [...] e isso não é a extensão da casa dele. [...] aquilo ali tem um gestor. [...] O que eu procuro fazer é ter uma rede social, facebook [...] onde eu jogo as minhas promoções ”. (grifo nosso)
E4	“É contato, é observação, então leio jornal, vejo a TV e principalmente converso com gente da minha área, o máximo possível, hoje eu tenho uma rede de conhecimentos, então é o tal trocar figurinha. [...] Falo com o meu franqueador, [...] falo com o supervisor da área de uma rede e de outra rede, falo com colegas franqueados da minha rede, de outra rede, eu vou tentando aumentar essa rede de relacionamentos ”. (grifo nosso)
E5	“Hoje, na minha empresa, eu tenho só clientes interessantes, mas eu estou com Home Office, então não tenho uma sede (física) da empresa. Então, por exemplo, hoje, a nossa abordagem é muito através de indicações, através do nosso site da internet [...] e é através de projetos específicos, porque eu não posso abordar o mercado de uma forma muito violenta, muito abrangente, [...]”. (grifo nosso)
E6	“Hoje, com a questão de novas empresas, eu procuro desenvolver informação de network, de determinadas empresas. [...] que ajuda a minha entrada para nova apresentação comercial”. (grifo nosso)
E7	“[...] Bom eu exploro novos mercados de forma serial. [...] É isso que eu tenho feito desde a abertura da Kolmeia interativa, [...] nós incrementamos uma solução [...] que é um gerenciador de marketing de rede, é um software nosso, ele se chama GMF [...]”. (grifo nosso)
E8	“[...] No segundo caso, porque a rua Augusta ela é muito temática, então a gente montou um bar de rock. E a gente descobriu que ninguém ia, porque as pessoas que estavam lá não gostavam de rock, quem gostava de rock era a gente. Então eu tenho que conversar com os donos das outras casas noturnas locais para perguntar que tipo de musica eles vão tocar nesse dia, se não eu não tenho cliente. Eu tenho que perguntar quanto eles vão cobrar de entrada nesse dia, para eu cobrar uma entrada semelhante, se não eu não tenho cliente. Isso é cartel, mas é assim que o mercado funciona. Então foi isso que eu fiz para buscar novos clientes, me adequar a necessidade do cliente e não o que eu queria fazer”. (grifo nosso)

Quadro 15 - Aprendizado sobre a exploração de novos mercados e clientes

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que os empreendedores E2, E5, E6 e E7 exploram o mercado de clientes através de relacionamentos, como o marketing boca-a-boca, pelo *site* da empresa, *networking* e marketing multinível. Já os empreendedores E1, E3, E4 e E8 exploram tais mercados através do contato com empreendedores do mesmo ramo de negócio e também por redes sociais, de conhecimentos e de instituições (franqueados).

Isto nos mostra que a forma como os empreendedores lidam com o mercado depende diretamente da sua competência de relacionamento, que envolve habilidades sociais. Para Gibb (1997) é o aprender com os pares, aprender fazendo, aprender com o *feedback* dos clientes e fornecedores, aprender copiando, aprender experimentando, aprender resolvendo problemas e aproveitando as oportunidades, assim como aprender cometendo erros.

A evolução deste estudo evidencia que os empreendedores, ao vivenciarem o insucesso, adquiriram novos conhecimentos para prosseguirem em seus negócios. Diante da aprendizagem empreendedora torna-se oportuno destacar o entendimento dos participantes da pesquisa acerca da forma como se estabelece o processo de transformação da experiência em conhecimento empreendedor à frente de seus novos negócios.

4.3.4 Processo de transformação da experiência empreendedora em conhecimento empreendedor

O conhecimento experiencialmente adquirido é resultante do que o empreendedor tem encontrado e que representa o conhecimento derivado de uma experiência particular (ZAMPIER, 2010), no caso desse estudo, o insucesso empresarial.

Este estudo, ao buscar entender como os empreendedores que fizeram parte da pesquisa costumam aprender, constata que as aquisições de experiência e conhecimento se concretizam de formas diferenciadas e individuais. Vejamos:

O empreendedor E1 declarou que aprende “[...] na prática, fazendo”. E2 aprende através da busca por conhecimentos externos. E3 costuma aperfeiçoar seu conhecimento se colocando no lugar do cliente, para conhecer o seu mercado. Já E4 aprende buscando experiências externas, ao observar outros empreendedores e, também, por conta de relacionamentos. Os empreendedores E5 e E7 aprendem no dia-a-dia, na busca por programas de treinamento e, ainda, através de conhecimento formal colocado em prática. E6 aprende “[...] fazendo e ensinando”, pela troca de experiências. O empreendedor E8, por sua vez, disse que “[...] precisaria conviver no negócio”.

Os resultados corroboram estudos dos autores Gibb (1997), Rae (2004, 2006), Man (2006), Lévesque, Minniti e Shepherd (2009) e Zampier (2010) e Cope (2011), onde os empreendedores nos mostram um aprendizado por meio do processo experiencial. O Quadro

16 destaca as respostas formuladas pelos empreendedores ao serem questionados acerca da forma como gostam de aprender (aprendizagem experiencial).

Aprendizagem Experiencial		
EMPREENDEDORES	E1	“[...] na prática fazendo”.
	E2	“[...] buscando conhecimento, eu conheci muitas pessoas diferentes [...] me aproximei muito dos chineses. A cultura japonesa me fascinou. Então muita coisa que eu tenho do meu trabalho foi tirado dessas culturas”.
	E3	“[...] melhorando as rotinas do meu negócio. É você estar atenta não só ao seu negócio, mas olhar fora do seu negócio também”.
	E4	“Eu acho que o meu aprendizado é muito empírico, é [...] muito de experiência, de relacionamento, de ver que isso aconteceu por causa disso; tal empreendedor passou por aquilo [...]”.
	E5	“Acho que aprender é o dia-a-dia, a informação esta sempre disponível. Você tem que pegar mais informações possíveis, notícias e formar com isso alguns conceitos, e buscar o conhecimento formal [...] através de outra modalidade, também a distância”.
	E6	“[...] prefiro aprender fazendo e ensinando”.
	E7	“Eu prefiro, assim, no dia-a-dia, o meu aprendizado. Eu gosto de aprender com embasamento teórico prático”.
	E8	“Eu acho que, para mim, eu precisaria conviver no negócio. Eu acho que eu precisaria estar lá para te dizer alguma coisa sobre aprendizagem. Tanto na primeira quanto na segunda (empresa), eu não participava da gestão, do operacional”.

Quadro 16 - Aprendizagem experiencial dos empreendedores

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Para Politis e Gabrielson (2005), a aprendizagem empreendedora é um processo experiencial, onde a experiência de carreira do empreendedor é transformada em conhecimento por meio de um equilíbrio entre a) *exploitation*, quando os empreendedores podem escolher as ações que replicam ou estão intimamente relacionados com as que já tomaram e, assim, explorar o seu conhecimento preexistente e; b) *exploration*, quando podem escolher novas ações, que são distintas das que já tiveram. Para os autores existem fatores que influenciam essa transformação, sendo que estes moderam a noção final do conhecimento, são eles: resultados de eventos anteriores: sucesso ou insucesso; lógica ou a racionalidade dominante: *causation* e *effectuation* e; orientação de carreira: linear, especialista, espiral e transitório.

Após a análise tanto da literatura adotada quanto do teor das declarações dos empreendedores elaborou-se o Quadro 17, que representa a preferência dos oito entrevistados

acerca do modo de transformar experiência em conhecimento empreendedor e, ainda, os fatores que influenciam o processo.

Ressalte-se que as circunstâncias e a forma na qual este estudo alcançou tais conclusões se encontram descritas nas seções anteriores deste Capítulo, ao tempo em que se procedeu a análise individualizada de cada empreendedor participante.

Processo de transformação de experiência em conhecimento e os fatores que influenciam o processo					
		Processo de transformação	Fatores influenciadores do processo de transformação		
			Resultados de eventos anteriores	Lógica ou racionalidade dominante	Orientação de carreira
EMPREENDEDORES	E1	<i>Exploitation (*) Exploration</i>	Sucesso e Insucesso	<i>Causation</i>	Especialista
	E2	<i>Exploitation Exploration (*)</i>	Insucesso	<i>Effectuation</i>	Espiral
	E3	<i>Exploitation Exploration (*)</i>	Insucesso	<i>Effectuation</i>	Transitório
	E4	<i>Exploitation Exploration (*)</i>	Insucesso	<i>Effectuation</i>	Transitório
	E5	<i>Exploitation Exploration (*)</i>	Insucesso	<i>Effectuation</i>	Espiral e Transitório
	E6	<i>Exploitation Exploration (*)</i>	Insucesso	<i>Effectuation</i>	Transitório
	E7	<i>Exploitation Exploration (*)</i>	Sucesso e Insucesso	<i>Causation e Effectuation</i>	Espiral e Transitório
	E8	<i>Exploitation (*) Exploration</i>	Insucesso	<i>Causation</i>	Especialista

Quadro 17 - Processo de transformação e os fatores influenciadores do processo

Fonte: pesquisa de dados

(*) Predomínio do modo de transformação

Pelo exposto, quanto ao modo predominante de transformar experiência de carreira em conhecimento empreendedor, verifica-se que podemos enquadrar os empreendedores em dois grupos.

Para os empreendedores E1 e E8, a predominância é pelo *exploitation*, o que se confirma nas passagens a seguir descritas. E1 declara “[...] apesar de preferir novas oportunidades, o que eu faço é explorar o que eu já sei”. Já E8 registra: “Para você procurar novas oportunidades, eu acho que você tem que melhorar as rotinas existentes. [...] Então inicialmente melhorar o que já existe, para depois poder explorar novas oportunidades”.

Os demais empreendedores (E2, E3, E4, E5, E6 e E7), apresentaram predominância pelo *exploration*, de acordo com suas manifestações. E2 afirma que: “Se tiver no mercado novas coisas eu coloco aqui, a mais, eu vou fazendo isso aperfeiçoando o meu trabalho”. E3 registra que está “[...] sempre disposta a mudar o que não deu certo”. E4 disse: “Eu estou com uma oportunidade agora que surgiu, para trabalhar com outro seguimento. Então surge, e eu estou dentro, estou sempre antenado, [...]”. Já E5, em sua entrevista, registra que “[...] tenho que melhorar, eu acho que eu gostaria também de melhorar os processos, mas as oportunidades elas vão surgindo, [...] empreendedorismo é inovação”. Por sua vez, E6 afirma: “Eu gosto do novo, os novos projetos são bem melhores do que lidar com os velhos”. Finalmente, E7 registra: “Eu estou sempre pensando em novas oportunidades, eu não paro de pensar em novas oportunidades”.

Após esta análise, serão apresentadas, no próximo capítulo, as considerações finais do estudo, assim como as contribuições e sugestões de pesquisas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aprendizagem empreendedora toma como base os conhecimentos prévios do empreendedor, o contexto no qual ele está inserido e também as experiências adquiridas no curso de sua carreira empreendedora. As experiências positivas e negativas dos empreendedores são vistas como impacto sobre o processo de aprendizagem, pois moldam o seu conhecimento e determinam a sequência de suas escolhas. O que se aprendeu num período é acrescido ao que se aprendeu em outro (MINNITI; BYGRAVE, 2001). Para lidar com uma nova experiência a pessoa faz uso dos conhecimentos que desenvolveu a partir de suas experiências anteriores sendo certo que, neste processo de aprendizagem, o indivíduo é influenciado pela rede de relacionamentos e pelos recursos materiais e informacionais a que ela tem acesso no seu dia-a-dia (DIDIER; LUCENA, 2008). O insucesso pode gerar uma oportunidade valiosa para o aprendizado do empreendedor (MCGRATH, 1999), levando-o a obter informações e conhecimento, mas também pode ser uma experiência emocional traumática (SHEPHERD, 2003). Grandes aprendizagens ocorrem quando existem alterações nas crenças, nos pontos de vista e nas perspectivas que moldam a percepção do indivíduo no mundo (COPE; WATTS, 2000).

O presente estudo registra os resultados de pesquisa produzida com o objetivo de analisar como o insucesso empresarial propicia aprendizagem empreendedora em empreendedores de micro e pequenas empresas que criaram novos negócios. Para tanto, procedeu-se a integração de dois modelos conceituais de pesquisa a partir da inserção da jornada de aprendizagem de Cope (2011) no bojo da sistemática delineada por Politis (2005), sobre aprendizagem empreendedora, conforme ilustrado na Figura 6. Sendo assim, o modelo de Politis (2005) foi utilizado neste trabalho, circunstancialmente, para orientar a análise e avaliação do conhecimento adquirido por aqueles que experimentaram a descontinuidade das atividades de seus empreendimentos.

Com a finalidade de alcançar o objetivo geral proposto foram estabelecidos três objetivos específicos.

O primeiro objetivo se propôs a descrever as experiências de carreira empreendedora (criação de negócios, gestão e setor específico) até a descontinuidade dos empreendimentos (insucesso empresarial) de empreendedores de micro e pequenas empresas. De plano, conforme destacado no Capítulo 4, seção 4.3, desta tese, constata-se que as experiências de infância e o ambiente familiar contribuíram de forma positiva para o desenvolvimento da

carreira empreendedora dos participantes desta pesquisa. Estudos de Machado et al. (2003) e Bohnnenberger, Schmidt e Freitas (2007), reforçam essa conclusão, pois destacam a importância da família para a criação de empresas e para o desenvolvimento do empreendedorismo.

Com relação a experiência na criação de negócios, verifica-se que três dos oito empreendedores já estavam efetivamente envolvidos no meio empresarial antes de instalarem seu primeiro negócio. No entanto, a maioria dos demais registraram a existência de modelos de conduta em suas vidas pois, no curso de suas carreiras, tiveram pais e pessoas próximas que lhes apoiaram e encorajaram a seguir no ramo empresarial. Para Hisrich, Peters e Shepherd (2014, p. 18-19), “um dos principais fatores que influenciam empreendedores em sua carreira é a escolha de um modelo de conduta (indivíduos cujo exemplo o empreendedor pode almejar e copiar)”. Isso é corroborado por Filion (1999a, p.10), ao destacar que “muitos autores tem mostrado que pessoas apresentam mais chances de se tornarem empreendedores se houver um modelo na família ou no seu meio”.

Quanto as experiências em gestão e no setor específico do negócio, a grande maioria dos participantes da pesquisa apresentou o exercício de determinadas praticas profissionais que certamente lhes orientaram nos primeiros momentos da sua carreira empreendedora. Diante das realidades que foram se apresentando no desenvolvimento de seus negócios e, especialmente após vivenciarem o insucesso, buscaram conhecimento especializado com vistas a aprimorar suas competências empresariais. Quanto mais completo for o conhecimento do empreendedor e, ainda, sua imagem e entendimento de um setor de negócios, tanto mais realista será sua visão (FILION, 1999b).

Para o segundo objetivo específico buscou-se a identificação individual da jornada de aprendizagem dos participantes da pesquisa. Esta se caracteriza por três fases inter-relacionadas no processo de aprendizagem dos empreendedores: reflexão sobre os custos do insucesso; reflexão crítica e; ação reflexiva (COPE, 2011). A análise do teor das manifestações evidenciou a necessidade de se descrever os resultados a partir da terceira fase. Para todos os empreendedores verificou-se que a ação reflexiva foi instantânea, seja pelo fato de alguns empreendedores terem iniciado um novo negócio antes mesmo de encerrarem formalmente o anterior, seja por conta de terem investido em uma nova empreitada num curto espaço de tempo ou, até mesmo, pelo retorno ao mercado de trabalho. Isto se explica dado a dinâmica com que descreveram a sua recuperação diante do insucesso. Esse momento caracteriza-se por um processo de seguir em frente para buscar outras oportunidades. Instigados por suas características empreendedoras, como a elevada necessidade de

realização, a flexibilidade e, ainda, a orientação pela paixão e ação, os empreendedores não se quedaram inertes diante da realidade que se apresentou por conta do insucesso de seus empreendimentos, conforme se depreende de suas declarações.

O empreendedor E1, ao antever o insucesso diante de uma realidade onde seu negócio não estava se desenvolvendo da forma como havia programado, resolveu investir todas as suas economias em outro negócio apoiado pelos amigos. Já o empreendedor E2 declarou que só teria levado dois meses para reabrir o negócio e E3 demonstrou facilidade em se desprender do insucesso. O empreendedor E4 registrou que interrompeu suas atividades apenas para realização de uma reforma. Nos intervalos ocorridos entre o encerramento e a abertura de seus empreendimentos, E5 sempre buscou empregos formais e informais para continuar a seguir no rumo de sua carreira empreendedora. Apesar de ter registrado o sofrimento de um estigma social por conta do insucesso que vivenciou no passado, o empreendedor E6 declarou que seria resiliente e, portanto, obteve êxito em instalar um novo negócio. Para o empreendedor E7, a sensação de impotência durou pouco tempo. E, por fim, o empreendedor E8, antes mesmo de encerrar as atividades de seu primeiro negócio, seguiu em frente com a instalação de um segundo, inclusive em ramo diverso.

Sendo assim, destaca-se o caráter verdadeiramente empreendedor dos participantes desta pesquisa, pois se movimentaram para reconhecer e reverter uma experiência de insucesso empresarial, fato este comprovado pelo fato de terem praticado a ação reflexiva de maneira imediata e espontânea.

Durante os trabalhos, os empreendedores também se mostraram entusiasmados em refletir acerca dos momentos marcantes de suas empreitadas anteriores, inclusive acerca das circunstâncias que ocasionaram a descontinuidade dos seus negócios e, nesse sentido, relataram fatos e acontecimentos que vieram a caracterizar as experiências advindas das outras duas fases da jornada de aprendizagem.

Referente aos custos do insucesso, na esfera financeira, todos os empreendedores relataram que tiveram determinado prejuízo, mesmo que em diferentes graus. Conforme já exposto, alguns foram capazes de absorver tais custos com maior facilidade do que outros, especialmente pelo fato de terem outras atividades rentáveis ou por terem obtido apoio de seus familiares e amigos. Ao contrário, outra parcela de empreendedores ainda apresenta dificuldades financeiras, como os empreendedores E2 e E5. Quanto aos custos sociais, todos declararam que passaram por momentos estressantes. Na esfera pessoal, E7 e E8, por exemplo, declararam que tiveram problemas de relacionamento com pessoas mais próximas. Já na esfera profissional, todos que formaram sociedades empresariais relataram animosidades

com seus sócios. A totalidade dos entrevistados também experimentou a presença de custos psicológicos, especialmente por conta do encerramento de seus negócios, conforme se depreende do teor de suas declarações transcritas no bojo deste trabalho.

No que tange a reflexão crítica, todos foram capazes de analisar a realidade que experimentaram no passado, o que lhes possibilitou identificar os momentos e as razões que possivelmente os levaram a não obter êxito nos antigos negócios.

Merece ser ressaltado que, na oportunidade, alguns empreendedores relataram acerca da necessidade de se estabelecer uma política governamental que não somente incentive a criação desenfreada de micro e pequenas empresas, mas que venha a auxiliar o desenvolvimento daquelas que já se encontram em atividade, para que se mantenham em constante crescimento. Embora tenham registrado que o cenário brasileiro tem apresentado alguma melhora nos últimos tempos, os incentivos ainda não seriam suficientes para fortalecer o seguimento. Foram registrados problemas de acesso ao crédito e excesso de burocracia, fatores estes que, inclusive, são apontados pela literatura especializada como circunstâncias que influenciam o encerramento das atividades de um empreendimento.

Por sua vez, o terceiro objetivo pretendeu analisar a dimensão da aprendizagem do insucesso empresarial abordando a transformação da experiência adquirida no curso de suas carreias em conhecimento empreendedor. As dimensões foram categorizadas neste trabalho mediante utilização dos quatro temas definidos por Cope (2011), nos termos expostos na fundamentação teórica.

Os empreendedores, ao revelarem a forma como aprenderam sobre si mesmos, apresentaram subsídios para se chegar a uma conceituação prática do que seria, para eles, proatividade e resiliência. Para Minello (2010), o comportamento resiliente dos empreendedores caracteriza-se como um processo de aprendizagem diante do fracasso. Ao se manifestarem sobre a aprendizagem referente ao negócio e o insucesso, apresentaram uma identidade entre a pessoa física e jurídica, considerando que o indivíduo e seu negócio estão intrinsecamente ligados. Segundo Ucbasaran et al. (2012), os efeitos do insucesso do negócio do empreendedor individual são mais complexos e, sem dúvida, de caráter paradoxal, pois o indivíduo e sua empresa estão altamente entrelaçados (proprietário e gerente). Já sobre as redes e relacionamento, os empreendedores demonstraram uma dinâmica de aprendizagem social dentro do processo empreendedor, uma vez que apresentaram modelos de como atualmente se relacionam com parceiros, funcionários, sócios e demais agentes que compõem seu ambiente social.

Finalmente, quanto a aprendizagem referente à gestão do negócio, partindo do princípio de que gerenciar é lidar com a complexidade das circunstâncias e, considerando que esses empreendedores além de proprietários, em sua grande maioria, também são gerentes de seus empreendimentos, observa-se que o ‘aprender sobre a gestão do negócio’ incorpora as outras três aprendizagens: ‘sobre si mesmo’ (o próprio empreendedor está à frente da gestão); ‘sobre o negócio e o insucesso’ (compreensão renovada ou redefinição dos processos e estratégias empregadas na gestão do negócio) e; ‘sobre as redes e relacionamentos’ (apoio que se busca para iniciar e recomeçar um negócio).

Por conta dessas aprendizagens os empreendedores, ao administrarem seus negócios, desenvolveram novas formas de lidar com as estratégias e rotinas diante de um contexto ambiental com limitações. Demonstraram maior consciência e maturidade para agir em momentos de pressão e tensão.

Ainda no que se refere ao terceiro objetivo específico convém destacar os elementos que influenciam o processo de transformação da experiência empreendedora em conhecimento empreendedor. A partir da análise do perfil de cada participante e, mediante utilização do modelo criado por Politis (2005), que prevê a necessidade de avaliação de determinados fatores para auxiliar a compreensão do modo pelo qual os empreendedores transformam experiência em aprendizagem empreendedora, como os resultados de eventos anteriores, a lógica ou racionalidade dominante e a orientação de carreira, foi possível classificar os agentes sociais desta pesquisa quanto a forma como estes buscam conhecimento. Portanto, considerando os conceitos e definições descritos oportunamente neste estudo, no que se refere ao modo de transformação predominante, os empreendedores E1 e E8 demonstraram maior confiança em *exploitation*. Por outro lado, os empreendedores E2, E3, E4, E5, E6 e E7 apresentaram maior confiança em *exploration*.

Nesse sentido, é possível concluir que aqueles que se enquadraram no modo *exploitation*, por se basearem em velhas certezas e em experiências passadas, terão maior segurança e tranquilidade na tomada de decisões. Por sua vez, aqueles que se enquadram no modo *exploration*, pelo fato de estarem em constante busca por novos caminhos e habilidades poderão desenvolver atitudes e competências inovadoras, embora esse contexto os exponha a determinados riscos.

Por oportuno, importante ressaltar que o resultado desta pesquisa vai ao encontro do estudo realizado por Politis e Gabrielsson (2005), que concluiu que existe uma alta preferência pelo modo *exploration* de transformar experiência em conhecimento, o que denota

uma maior tendência à identificação e reconhecimento de oportunidades, bem como facilita o desenvolvimento do empreendedor para um aprimoramento de seus novos negócios.

Outrossim, merece ser destacado que, embora os resultados desta pesquisa tenham possibilitado se estabelecer a classificação dos empreendedores pela predominância do modo *exploitation* ou *exploration*, para Politis (2005), a manutenção de um equilíbrio entre ambos é uma preocupação primordial para a sobrevivência e prosperidade. A necessidade de se ter uma combinação ótima de *exploitation* e *exploration* é complexa e difícil de especificar. Um aprendizado mais robusto tende a emergir quando se verificam múltiplas bases de conhecimento. É preciso que o empreendedor tenha a habilidade de gerar, adquirir e integrar fontes internas e externas de aprendizagem.

Considerando o objetivo geral deste estudo, pode-se afirmar que o aprendizado adquirido pelos participantes da pesquisa “serve para múltiplos propósitos, como: a otimização do desempenho atual e de longo prazo e o melhoramento da competência pessoal do empreendedor” (GELDEREN; SLUIS; JANSEN, 2005, p.97), exigindo um desempenho superior, de forma que sejam capazes de se adaptar e dar respostas eficazes aos problemas enfrentados pela empresa.

Nesse cenário, a pesquisa confirma que é possível estabelecer um novo negócio a partir do aprendizado gerado pelo insucesso, uma vez que os participantes demonstraram ter adquirido novos conhecimentos frente a problemática vivenciada no início de suas carreiras empreendedoras. Até mesmo o empreendedor E8, que ainda não obteve êxito em sua nova empreitada declara, veementemente, que está apto a não cometer os mesmos erros do passado. Os resultados deste estudo vão ao encontro das pesquisas de Shepherd (2003) e de Cope (2011), que concluem que a dimensão do insucesso não está ligada somente ao negócio mas, também, a esfera de vida do empreendedor.

Portanto, verifica-se que o conhecimento positivo advindo do encerramento precoce das atividades de um empreendimento promove uma reenergização através da aprendizagem e pode vir a apoiar a reabilitação do empreendedor. A habilidade de reconhecer uma oportunidade e aprender num cenário que, num primeiro momento, se apresenta como desfavorável e desanimador depende da capacidade individual advinda do conhecimento já internalizado e também daquele que é adquirido no curso da carreira empreendedora, o que possibilita incrementar a capacidade para entender e interpretar novos eventos e circunstâncias e, dessa forma, superar obstáculos e infortúnios para que o empreendedor possa retomar suas atividades e criar um novo negócio.

Segundo Politis (2005), experiências anteriores também conferem aos empreendedores uma capacidade de reconhecer o valor de novas informações, aprender novos conhecimentos que podem ser facilmente reimplantados em outros empreendimentos, bem como aumentar a sua capacidade de lidar com as responsabilidades do novo negócio e, assim, proporcionar-lhes a capacidade de entrar em novos mercados, produtos ou tecnologias com maior sucesso.

Finalmente, diante de todo o exposto, constata-se a noção de que empreender não é um conjunto de práticas isoladas. É um processo através do qual o indivíduo planeja, implementa e controla suas atividades. Sendo assim, não se pretende afirmar, ao término desta pesquisa, que os oito empreendedores terão, necessariamente, o êxito esperado nos seus atuais e futuros negócios. Porém, concernente ao erro cometido no passado, declarado pontualmente em cada entrevista, os participantes demonstraram ter evoluído em seus conhecimentos e evidenciaram que, pelo menos no que tange àquela falha, teriam aprendido a lição, por conta das experiências vivenciadas diante do insucesso que um dia fez parte de suas realidades.

Ao término das considerações finais, serão apresentadas, a seguir, as contribuições do estudo.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

O estudo oferece contribuições teóricas e práticas.

A principal contribuição teórica se dá por conta do desenvolvimento de modelo de integração entre a teoria de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) e o processo da jornada de aprendizagem de Cope (2005, 2011), o que caracteriza a originalidade do trabalho. Nesse sentido, torna-se possível averiguar a forma como o conhecimento adquirido advindo de novas experiências pode ser incorporado àqueles já existentes, com a finalidade de se aprimorar habilidades para se obter um resultado positivo apto a ser aplicado em eventos atuais e futuros.

Já o estudo sobre insucesso empresarial se apresenta como importante e valioso para apontar e identificar o surgimento de problemas advindos da descontinuidade do negócio, que merecem ser analisados, avaliados e assumidos pelos prejudicados, com a finalidade de que sejam utilizados para auxiliar a superação de eventuais entraves e, via de consequência, possibilitar a criação de um novo negócio. Segundo Politis (2008, 2009), os empreendedores podem realmente ganhar incentivos diante de uma experiência de insucesso.

Acerca da pesquisa propriamente dita, os resultados também sinalizam contribuições, uma vez que restou evidenciado, através das declarações e reflexões prestadas pelos empreendedores participantes que, de fato, se formalizou um aprendizado proativo diante da descontinuidade das atividades de seus empreendimentos, especialmente por terem demonstrado que teriam aprendido com os erros cometidos no passado. Novos conhecimentos emergiram, visto que os empreendedores desenvolveram modelos mentais de como gerir e fazer crescer seus empreendimentos devido às lições aprendidas (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). A aprendizagem empreendedora, ao se apresentar como um processo experiencial, transformou a experiência pessoal desses empreendedores em conhecimentos, que então orientou a escolha deles para novas experiências (POLITIS, 2005, 2008).

Por sua vez, em termos práticos, ao focar no processo de transformação de experiências ocorridas na carreira empreendedora diante do insucesso empresarial em conhecimento empreendedor para ser aplicado em novos negócios, os resultados deste estudo contribuem: a) para demonstrar que o insucesso pode promover um alto nível de aprendizagem ao ampliar os conhecimentos dos empreendedores acerca de seu próprio processo, de natureza personalíssima, o que lhes permite que, atualmente, tenham uma consciência mais ampla e abrangente acerca de tensões e “sinais de alerta”, colocando-os em sintonia com fatores e circunstâncias críticas inerentes a sua rotina empresarial e; b) para auxiliar o empreendedor de micro e pequenas empresas a obter um melhor aproveitamento de suas experiências vivenciadas, especialmente diante do contexto de insucesso empresarial, pois possibilita a melhoria e o incremento de suas habilidades, competências e da capacidade de descobrir e explorar as oportunidades empreendedoras.

A próxima seção apresentará as limitações da pesquisa.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para realização deste estudo foram identificadas algumas limitações.

De plano, a falta de um banco de dados que contivesse informações sobre o encerramento de empresas formalizou obstáculo a ser enfrentado, razão pela qual optou-se por realizar uma amostra por indicações, que ocorreram durante o desenvolvimento da pesquisa, observados os critérios estabelecidos para o estudo e destacados na seção 3.2 (coleta de dados).

Acerca das reflexões dos empreendedores declaradas em suas entrevistas é possível que, eventualmente, algum participante tenha se manifestado sobre o ocorrido com o seu empreendimento a partir da provocação e interferência da pesquisadora no momento em que foram instigados a se manifestar sobre o período da descontinuidade e a jornada de aprendizagem.

Por oportuno, registre-se que os resultados encontrados neste trabalho, até que se realizem novos estudos acerca da mesma temática, devem ser interpretados exclusivamente em relação aos empreendedores entrevistados. Por se tratar de uma pesquisa interpretativa, onde a ênfase metodológica se desenvolve sobre o indivíduo, os resultados restringem-se a memória dos empreendedores participantes e a inferência dos pesquisadores. Novos conhecimentos podem surgir, visto que com o tempo os impactos desses eventos podem ter desaparecido, pois a aprendizagem é um processo dinâmico e contínuo, modificando-se a luz de novas experiências (MINNITI; BYGRAVE, 2001).

A seguir serão elencadas sugestões de pesquisas futuras.

5.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Estudos sobre aprendizagem empreendedora diante do insucesso ainda apresentam um *gap* conceitual, quanto a aprender com os erros e a forma como os empreendedores aprendem (COPE, 2011; UCBASARAN et al., 2012) bem como, um *gap* quanto a estudos qualitativos, com abordagem fenomenológica (COPE, 2011). Nesse cenário, sugere-se: a) a replicação deste estudo junto a um número maior de empreendedores, a fim de verificar a pertinência dos resultados; b) a replicação deste estudo com empreendedores que exerçam suas atividades em um mesmo setor da economia, a fim de verificar eventuais peculiaridades de ramo empresarial específico; c) a replicação deste estudo a partir do cruzamento de variáveis sóciodemográficas, a fim de se buscar resultados mais precisos e profundos dos dados coletados na pesquisa; d) a realização de pesquisas que utilizem o mesmo modelo conceitual adotado, incluindo uma abordagem longitudinal; e) a realização de pesquisas que busquem melhor identificar, pontual e precisamente, os novos conhecimentos adquiridos pelos empreendedores a partir da experiência do insucesso em seus negócios e; f) o desenvolvimento de pesquisas em profundidade que contribuam para o incremento de novas teorias acerca do processo empreendedor em contexto de insucesso.

Outrossim, considerando que dois empreendedores declararam terem sofrido estigma social por conta da descontinuidade das atividades de seus empreendimentos, sugere-se que estudos sejam realizados com vistas a se averiguar se o insucesso empresarial é um aspecto aceitável na atividade empresarial brasileira.

Por derradeiro, uma vez que os empreendedores que participaram desta pesquisa demonstraram, por unanimidade, uma recuperação súbita e imediata diante do insucesso empresarial que vivenciaram, ou seja, anteciparam o momento de seguir em frente em busca de novas oportunidades, instigados por características propriamente empreendedoras, fica registrado o interesse desta pesquisadora em realizar estudos acerca do entrelaçamento e sequenciamento das fases da jornada de aprendizagem apresentadas por Cope (2011), especialmente entre a reflexão crítica e a ação reflexiva, para uma melhor compreensão do fenômeno ocorrido na presente pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Fatores de mortalidade de pequenas empresas: uma análise da produção acadêmica no período 2000-2010. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5, 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre. ANPAD: 3Es, 2011. 1 CD-ROM.

ALDRICH, H. E. Using an ecological perspective to study organizational founding rates. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.14, n. 3, p. 7-24, Spr., 1990.

ANDREASSI, T. et. al. **Empreendedorismo no Brasil**: 2011. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores. Curitiba. IBQP, 2011. Disponível em: <www.ibpq.org.br>. Acesso em; 12 de out. 2012.

ANTONELLO, C. S. Contextos do Saber: aprendizagem informal. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. e colaboradores. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 139-159.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning**: a theory of action perspective. Addison-Wesley Publishing CO., Reading, MA, 1978. 356p.

BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. *Snowball* (Bola De Neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 10, 2011, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba. **Anais...** Paraná: EDUCERE, 2011. 1 CD-ROM.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. (3. Reimp). Lisboa: Edições 70, 2011. 279p.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 443p.

BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S.; FREITAS, C. de. A influência da família na formação empreendedora. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

BROCKHAUS, R. Risk taking propensity of entrepreneurs. **Academy of Management Journal**, v. 23, n. 3, p. 509-520, 1980.

BROUSSEAU, K. R.; DRIVER, J. M.; ENEROTH, C.; LARSSON, R. Career pandemonium: realigning organizations and individuals. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 52-66, 1996.

BRUNO, A. V.; MCQUARRIE, E. F.; TORGRIMSON, C. G. The evolution of new technology ventures over 20 years: patterns of failure, merger and survival. **Journal of Business Venturing**, v. 7, n. 4, p. 291-302, Jul. 1992.

BYGRAVE, W. D. The Entrepreneurial process. In: W. B. Bygrave & A. Zacharakis (Eds.). **The Portable MBA in Entrepreneurship**. 4th. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010. 485p.

BYGRAVE, W.; HOFER, C. Theorizing about Entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 16, n. 2, p. 13-22, 1991.

CANNON, M. D.; EDMONDSON, A. C. Confronting failure: antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. **Journal of Organizational Behavior**, v. 22, n. 2, p. 161-177, Mar. 2001.

CARDON, M.; McGRATH, R. G. Who the going gets tough...Toward a psychology of entrepreneurial failure and re-motivation. Paper presented at the **Frontiers of Entrepreneurship Research Conference**, Babson College, 1999. Disponível em: <http://www.fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers99/I/I_B/I_Bhtml>. Acesso em jun. 2014.

CARLAND, J.W.; HOY, F.; BOULTON, W.R.; CARLAND, J. A. C. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: a Conceptualization. **The Academy of Management Review**, v.9, n. 2, p. 354-359, Apr. 1984.

CHASTON, I.; BADGER, B.; SADLER-SMITH, E. Small firm organisational learning: comparing the perceptions of need and style among UK support service advisors and small firm managers. **Journal of European Industrial Training**, v. 23, n. 1, p. 36-43, 1999.

CLEMENTE, R. G.; CAULLIRAUX, H. M. Inovação : novas abordagens e suas implicações para as MPes. In: **P&D e inovação para micro e pequenas empresas do Estado do Rio de Janeiro** - como criar um ambiente de inovação nas empresas. Rio de Janeiro, Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro, 2008.

COCHRAN, A.B. Small business mortality rates: a review of the literature. **Journal of Small Business Management**, v. 19, n. 4, p. 50-59, 1981.

COPE, J. Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. **Journal of business Venturing**, v. 26, n. 6, p. 604-623, 2011.

_____. Toward a dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. **Entrepreneurship, Theory and Practice**, v. 29, n. 4, p. 373-397, July, 2005a.

_____. Researching entrepreneurship through phenomenological inquiry: philosophical and methodological issues. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 2, p. 159-183, 2005b.

_____. Entrepreneurial Learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for higher-level learning. **Management Learning**, v. 34, n. 4, p. 429-450, 2003.

_____.; WATTS, G. Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 6, n. 3, p. 104-124, 2000.

CORBETT, A. C. Experiential Learning within the processo f opportunity identification and exploitation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 4, p. 473-491, July, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296p.

CUNNINGHAM, B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 1, p. 45-61, p. 45-61, jan. 1991.

D'AMELIO, M. Gerentes de diferentes formações e suas trajetórias de aprendizagem. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. [et al.]. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 246-271.

DAY, J. The value and importance of the small firm to the world economy. **European Journal of marketing**, Bradford, v. 34, n.9/10, p.1033, 2000.

DEAKINS, D.; FREEL, M. **Entrepreneurship and small firms**. 6. ed. McGraw-Hill Education, (UK), 2012. 324p.

DEWEY, J. **Experiência e Educação**. Renata Gaspar (trad.). Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Coleção textos Fundantes de Educação). 165p.

DIDIER, J. M. de O. L.; LUCENA, E. de A. Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. **Organização e Sociedade**, v. 15, n. 44, jan/mar. 2008.

DIPIETRO, W.; SAWHNEY, B. Business failure, managerial competence, and macroeconomic variables. **American Journal of Small Business**, v. 2, n. 2, p. 4-15, 1977.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 1. ed. (8. Reimp.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 148p.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2012, p. 62-83.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 522-550, 1989.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Org.). **Aprendizagem organizacional e a organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 100-116.

FAIA, V. da S.; ROSA, M. A. G.; MACHADO, H. P. V. Alerta empreendedor e as abordagens causation e effectuation sobre empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n.2, art. 5, p. 196-216, mar./abr. 2014.

FEREIRA, L. F. F.; SANTOS, S. A. dos; OLIVA, F. L.; HILDEBRAND e GRISI, C. C. de. Fatores associados à mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. 1 CD-ROM.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999a.

_____. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n.4, p. 6-20, out./dez. 1999b.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 312p.

FLECK, D. Archetypes of organizational success and failure. **Brazilian Administration Review (BAR)**, v. 6, n. 2, art 1, p. 78-100, apr./Jun. Curitiba, 2009.

FREDLAND, J. E.; MORRIS, C. E. A Cross section analysis of small business failure. **American Journal of Small Business**, v. 1, n. 1, p. 7-18, Jul., 1976.

GARTNER, W. B. Who is an entrepreneur? is the wrong question. **American Journal of Small Business**, v. 13, n. 1, p.11-32, 1988.

_____. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W. (Eds.) 2 ed. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2003, p. 64-89.

GASKILL, L. R.; VAN AUKEN, H. E.; MANNING, R. A. A Factor Analytic study of the perceived causes of small business failure. **Journal of Small Business Mangement**, p. 18-31, Oct., 1993.

GIBB, A. A. Small firms' training and competitiveness: building on the small business as a learning organization. **International Small Business Journal**, v. 15, n. 3, p. 13-29, 1997.

GLESNE, C. But is it ethical? Learning do right. In: GLESNE, C. **Becaming qualitative researchers**. New York: Longman, 1992, p. 113-119.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2013**. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores: Mariano Macedo Matos... [et al.]. Curitiba. IBQP, 2013. Disponível em:

<[http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/GEM_2013_livro empreendedorismo no Brasil.pdf](http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/GEM_2013_livro_empreendedorismo_no_Brasil.pdf)> Acesso em 25 de dez. 2014.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2011**. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores: Tales Andreassi... [et al.]. Curitiba. IBQP, 2011. Disponível em:

<http://www.ibqp.org.br/img/projetos/downloads/arquivo_20120705121115.pdf>. Acesso em 28 de fevereiro de 2013.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2010**. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores: Tales Andreassi... [et al.]. Curitiba. IBQP, 2010. Disponível em:

<<http://www.gemconsortium.org/docs/download/451>>. Acesso em 20 de mar. 2013.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumentos de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, A. B. da. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 301-323.

GOMES, C. E.; BORIN, P. C.; BARRELLA, F. A.; SOARES, M. T. R. C. Competências Organizacionais e individuais: o que são e como se desenvolvem. In: **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. HANASHIRO, D. M. TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Orgs). São Paulo: Saraiva, 2007, p. 215-255.

GUIMARÃES, T. de A.; CARTAXO, M. A. Aprendizagem e cultura nas organizações: um estudo em uma organização militar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

HARRIS, S. C.; SUTTON, R. I. Functions of parting ceremonies in dying organizations. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 3, p. 5-30, 1986.

HESSELS, J.; GRILO, I.; THURIK, R.; VAN der ZWAN, P. Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 21, n. 3, p. 447-471, 2011.

HIGGINS, D.; ASPINALL, C. Learning to learn: a case for developing small firm owner/managers. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 1, p. 43-57, 2011.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookmanm 2004. 592 p.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda. 2014. 456p.

HUOVINEN, J.; TIHULA, S. Entrepreneurial learning in to contexto of portfólio entrepreneurship. **International Journal Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 14, n. 3, p. 152-171, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Demografia das empresas**. 2010. Análise dos resultados. Estudos e Pesquisas: Informação Econômica. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2010/default.shtm>>. Acesso em: 03 mar. 2013.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. p. 90-113.

KIM, D. H. Administrando os ciclos de aprendizagem organizacional. In: WARDMAN, K. T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Editora Futura, 1996.

_____. O Elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Bazán Tecnologia e Linguística et al. (trads). Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998. p. 61-92.

KOLB, D.A. **Experiential Learning: experience as the source of learning and development**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984. 256p.

_____. A gestão e o processo de aprendizagem. In: **Como as organizações aprendem: relato do sucesso das grandes empresas**. Editor: Ken Starkey; (trad.) Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997, p.321-341.

LARSSON, R.; DRIVER, M.; HOLMQVIST, M.; SWEET, P. Career dis-integration and re-integration in mergers and acquisitions: managing competence and motivational intangibles. **European Management Journal**, v. 19, n. 6, p. 609-618, 2001.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003. 278p.

LEONE, N. A dimensão física das pequenas e médias empresas : a procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n.2, abr./jun. p..53-59, 1991.

_____. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.2, abr./jun. p..91-94, 1999.

LÉVESQUE, M.; MINNITI, M.; SHEPHERD, D. Entrepreneur's decisions on timing of entry: Learning from participation and from the experiences of others. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 2, p. 547-570, March, 2009.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.; PALICH, L. E. 13.ed. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 498p.

LONGENECKER, C. O.; SIMONETTI, J. L.; SHARKEY, T. W. Why organizations fail: the view from the front line. **Management Decision**, v. 37, n. 6, p. 503-513, 1999.

LUDKE, M.; ANDRE, M. E. D. A. **A pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986. 99p.

- LUMPKIN, G. T. ; LICHTENSTEIN, B. B. The role of organiational learning in the opportunity-recognition process. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 4, p. 451-472, July, 2005
- MACHADO, H. V. ; ESPINHA, P.G. Considerações sobre a mortalidade de pequenas empresas. In : MACHADO, H. V. (org.). **Causa de mortalidade de pequenas empresas** : coletânea de estudos. Maringá : Eduem, 2007, p.13-25.
- _____.; ST-CYR, L.; MIONE, A ; ALVES, M. C. M. .O processo de criação de empresas por mulheres. **RAE-Eletrônica**, v. 2, n. 2, jul./dez. 1- 22p., 2003.
- MAN, T. W. Y. Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: A competency approach. **Education & Training**, v. 48, n. 5, p. 309-321, 2006.
- MAN, T. W. Y. **Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises in the Hong Kong services sector**. Unpublished doctoral thesis. Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, 2001.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME Owner/Managers in the Hong Kong Services Sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v.8. n.3, p. 235-254, sept. 2000.
- MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p.71-87, 1991.
- MARSICK, V. J.; VOLPE, M. The nature and need for informal learning. **Advances in Developing Human Resources**, v. 1, n. 1, p. 1-9, 1999.
- MARTIN, G. ; STAINES, H. Managerial competences in small firms. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 7, p.23-34, 1994.
- MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247p.
- MASON, J. **Qualitative researching**. Thousand Oaks, California : Sage, 1996.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2006. 207p.
- MAXWELL, J. A. **Qualitative research design: an interactive approach**. 2. ed. Applied social research methods series, v. 41. Thousand Oaks: Sage, 2005.
- MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**: realização & progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972. 582p.
- MCGRATH, R.G. Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, p.13–30, 1999.
- MELLAHI, K.; WILKINSON, A. Organizational failure: a critique of recent research and a propodes integrative framework. **International Journal of Management Review**, v. 5/6, n. 1, p. 21-41, March 2004.
- MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood**: a comprehensive guide. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. 376p.
- MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood**: a comprehensive guide. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass. 2. ed. 1999.
- MEZIROW, J. **Learning as Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1991. 371p.

MINELLO, I. F.; COSTA ALVES, L. da; SCHERER, L. A. Insucesso empresarial: uma perspectiva de empreendedores que vivenciaram o fracasso. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 7, 2012, Florianópolis. **Anais...** Santa Catarina: Egepe, 2012.1 CD-ROM.

_____; GOMES, T. C. Estresse e comportamento empreendedor: um estudo exploratório com empreendedores que vivenciaram o insucesso empresarial. In : ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO, 36, 2012. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, Anpad, 2012. 1 CD-ROM.

_____; SCHERER, L. A; PERLIN, A. P.; COSTA ALVES, L. da; HUEZO, M. R. Comportamento e tipologia do empreendedor diante do insucesso empresarial. In : ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO, 35, 2011. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, Anpad, 2011. 1 CD-ROM.

_____. **Resiliência e insucesso empresarial:** um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio. 2010. 289 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24062010-114250/>>. Acesso em: 23 de out. 2012.

MINNITI, M.; BYGRAVE, W. A dynamic model of entrepreneurial learning. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n.3, p. 5-16, 2001.

MISUNAGA, H. Y.; MIYATAKE, A. K.; FILIPPIN, M. Mortalidade de micro e pequenas empresas: ensaio teórico sobre os motivos do fechamento prematuro de empresas e lacunas de pesquisa. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 9, n. 2, p. 7-18, jul./dez. 2012.

MONK, R. Why small business fall. **CMA Management**. v. 74, n. 6, p.12-13, jul./aug. 2000.

MOORE, C. F. Understanding entrepreneurial behavior. In: INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS WORLD CONFERENCE, 45, 2000, Brisbane. **Proceedings...** Brisbane, ICBS, 2000.

MORAES, L. V. dos S. de; SILVA, M. A. de; CUNHA, C. J. C. A. Aprendizagem Gerencial: teoria e prática. **RAE eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 7, jan./jun. 2004.

MORAES, L. V. S.; HOELTGEBAUM, M. **Um modelo para a análise do processo de aprendizagem de empreendedores.** In: Third International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, 2003, São Paulo, v.3, p. 1-20.

NEVES, J. A. D.; PESSOA, R. W. A. Causas da mortalidade de micros e pequenas empresas: o caso das lojas de um shopping Center. **Organizações em cotexto**, v. 2, n. 4, p. 143-164, jul./dez. 2006.

NEWMAN, W. L. **Social research methods:** qualitative and quantitative approaches. Boston: Allyn and Bacon, 1997. 560p.

NONAKA, I.; TAKAEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 358p.

OLIVEIRA, O. J. Pequena empresa no Brasil: um estudo de suas características e perspectivas. **Integração**. Ano XII, n. 44, p. 5-15, jan./fev./mar. 2006.

OLIVEIRA, V. M. de; MARTINS, M. de F.; VASCONCELOS, A. C. F. Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em administração: pistas teóricas e metodológicas. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 12, 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SIMPOI. 1 CD-ROM.

PALMA, P. J. T. M. da. **Todos diferentes ou todos iguais? O desenvolvimento da identidade nas organizações empreendedoras de baixo e elevado crescimento.** Lisboa, 2008. 409 f. Tese (Doutor em psicologia aplicada). Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Universidade Nova de Lisboa, Portugal, 2008.

POLITIS, D.; GABRIELSSON, J. Entrepreneurs’ attitudes towards failure: an experiential learning approach. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 15, n. 4, p. 364-383, 2009.

POLITIS, D. Does prior start-up experience matter for entrepreneurs’ learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n. 3, p. 472-489, 2008.

POLITIS, D.; GABRIELSSON, J. Exploring the role of experience in the process of entrepreneurial learning. Lund Institute of Economic Research: **Working Paper Series**, 2005. Disponível em: <<http://www.Iri.lu.se>>. Acesso em: julho de 2012.

POLITIS, D. The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. **Entrepreneurship, Theory and Practice**, v. 29, n. 4, p. 399-424, July, 2005.

PREFÁCIO. In: PREVIDELLI, J. J.; MEURER, V. (Orgs). **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional.** 2. ed. Maringá: UNICORPORE, 2012, p. 25-26.

PREVIDELLI, J. J.; MEURER, V. (Orgs). **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional.** 2. ed. Maringá: UNICORPORE, 2012. 243p.

RAE, D. Entrepreneurial learning: a conceptual framework for technology-based enterprise. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 18, n. 1, p.39-56, 2006.

_____. Entrepreneurial learning: a practical model from the creative industries. **Education + Training**, v. 46, n. 8/9, p. 492-500, 2004.

_____; CARSWELL, M. Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: The development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. **Education & Training**, v. 42, n. 4/5, p. 220-227, 2000.

REUBER, A. R.; FISCHER, E.M. Understanding the consequences of founders’ experience. **Journal of small Business Management**, v. 37, n. 2, p. 30-45, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999. 334p.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1998. 489p.

ROBINSON, S. Business failure rates: a look at sex and location. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 13, n. 1, p.45-56, 2007.

ROCHA, F. B.; GIMENEZ, F. A. P. Impacto da postura comportamental do franqueado e de sua relação com o franqueador no desempenho da franquia. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. 1 CD-ROM.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. de M. (orgs). São Paulo: Atlas, 2010, p. 242-269.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 36. ed. Petrópolis: Vozes, 2009. 144p.

SALIM, C. S.; NASAJON, C.; SALIM, H.; MARIANO, S. **Administração Empreendedora: teoria e prática usando estudos de casos**. Rio de Janeiro: Ed. Campus: Elsevier, 2004. 226p.

SAMPIERI, R. H.; CALLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624p.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o seu potencial empreendedor**. Coordenadores: Heitor Jose Pereira. Brasília: SEBRAE, 1995. 316p.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-288, 2001

SCHERMERHORN, Jr. J. R. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007. 608p.

SCHERER, B. I.; MINELLO, I. F. A dinâmica do comportamento resiliente diante do insucesso empresarial. In : ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO, 38, 2014. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, Anpad, 2014. 1 CD-ROM.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. 3. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1988 [1934].

SCHUTJENS, V.; STAM, E. Starting anew: entrepreneurial intentions and realizations subsequent to business closure. **Discussion Paper on Entrepreneurship, Growth and Public Policy**, 2006. Disponível em: <<http://papers.econ.mpg.de/egp/discussionpapers/2006-10.pdf>> Acesso em 13 de ago. 2012.

SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MICRO EMPRESA. **12 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2010. <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade_12_anos.pdf>. Acesso em: 09 de fev. 2015.

SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MICRO EMPRESA. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil** (Coleção estudos e pesquisas). Brasília: SEBRAE-UGE, 2011. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 23 de out. 2012.

SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MICRO EMPRESA. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008. <<http://www.sebraesp.com.br>> Acesso em 20 de nov. 2013.

SEXTON, D.; LANDSTROM, H. **The Blackwell Handbook of Entrepreneurship**. Malden, MA: Blackwell, 2000.

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

SHELDON, D. Recongnizing failure factors helps small-business turnarounds. **National Productivity Review**, v. 13, n. 4, p.533-541, Aut.(Fall) 1994.

- SHEPHERD, D. A. Grief recovery from the loss of a family business: a multi-and meso-level theory. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 1, p. 81-97, 2009.
- SHEPHERD, D. A. Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed, **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 318-328, 2003.
- _____. WIKLUND, J. Success and failure at research on business failure and learning from it. **Foundation and trends in entrepreneurship**, v. 2, n. 5, p. 1-35, 2006.
- _____. _____. HAYNIE, J. M. Moving forward: balancing the financial and motivational costs of business failure. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 2, p. 134-148, 2009.
- SILVA, F. B. **Previsão de falência: a percepção do empreendedor sobre a influência dos fatores não financeiros**. 2011. 135f. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.
- SITKIN, S.B. Learning through failure: the strategy of small losses. In: Shaw, B.M., Cummings, L.L. (Eds.). **Research in Organisational Behaviour**, v.14, p. 231-266, 1992.
- SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 4, p. 4-15, 1994.
- SOUZA, E. C. L. de. Empreendedorismo da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, E. C. L. de; GUIMARÃES, T. de A. (orgs). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 3-20.
- SOUZA, E. C. L. de; GUIMARÃES, T. de A. (orgs). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. 1. ed. (2. reimp.). São Paulo: Atlas, 2006, 259p.
- STEPHEN, H.; SCOTT, H. Estimating the small business failure rate: a reappraisal. **Journal of Business Management**, v. 27, n. 3, p. 68-74, Jul. 1989
- TANG, J.; KACMAR. K. M.; BUSENITZ, L. Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n.1, p. 77-94, 2012.
- TEIXEIRA, R. M.; DUCCI, N. P. C.; SARRASSINI, N. dos S.; MUNHÊ, V. P. C.; DUCCI, L. Z. Empreendedorismo jovem e a influência da família: a história de vida de uma empreendedora de sucesso. **REGE Revista de Gestão**, v. 18, n. 1, p. 1-18, 2011.
- _____.; MORRISON, A. Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do Setor Hoteleiro: Processo de Aprendizagem, Competências e Redes de Relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p.105-128, jan./mar. 2004.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio, 2000.
- THENG, L. G.; BOON, J. L.W. An exploratory study of factors affecting the failure of local small and medium enterprises. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 13, n.2, p. 47-61, Oct. 1996.
- THOMAS, J. B.; CLARK, S. M.; GIOIA, D. A. Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, actions and outcomes. **Academy of management Journal**, v. 36, p. 239-270, 1993.
- TIMMONS, J. A. et al. **New Venture Creation: entrepreneurship in the 1990s**. 3rd ed. IRWIN: Homewood, Boston, 1990.
- TOMEI, P. A.; RUSSO, G. M.; ANTONACCIO, C. F. B. **Cultura Empreendedora: guia prático para Seleção de Empreendedores**. Rio de Janeiro: Office Book Editora, 2008. 217p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em Educação. 1. ed. (20. reimpr.). São Paulo: Atlas, 2011. 175p.

UCBASARAN, D; SHEPHERD, D. A.; LOCKETT, A.; LYON, J. Life after Business Failure: the process and Consequences of business failure for entrepreneurs. **Working Paper**, n.117, May 2012. Disponível em:

<http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/csme/research/working_papers/working_paper_no__117.pdf>. Acesso em julho de 2012.

UCBASARAN, D; WESTHEAD, P; WRIGHT, M; FLORES, M. The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 6, p. 541-555, 2010.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 287p.

VIEIRA, M. M. F. Por uma Boa Pesquisa (Qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.) 2. ed. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006, p. 13-28.

WEICK, K. **Psicologia social da organização**. Dante Moreira Leite (trad.). São Paulo: Edgard Blücher, 1973 (Trabalho original publicado em 1969).

WEITZEL, W.; JONSSON, E. Decline in organizations: a literature integration and extension. **Administrative Science Quarterly**, v. 34, n. 1, p. 91-109, mar.1989.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v.9, Edição Especial, artigo 6, Rio de Janeiro, jul. 2011.

ZAMPIER, M. A. **Desenvolvimento de competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora**: estudo de casos de MPE's do setor educacional. 2010. 297 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, 2010.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, Edição Especial, p. 135-150. nov./dez. 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

PARTE I-A: DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DO(A) EMPREENDEDOR(A)	
<p style="text-align: center;">1- SEXO</p> <p>() Masculino () Feminino</p> <p style="text-align: center;">3- FAIXA ETÁRIA</p> <p>() De 20 a 24 anos () De 25 a 30 anos () De 31 a 35 anos () De 36 a 40 anos () De 41 a 45 anos () De 46 a 50 anos () De 51 a 55 anos () De 56 a 60 anos () Acima de 61 anos</p>	<p style="text-align: center;">2- ESTADO CIVIL</p> <p>() Solteiro(a) () Casado(a) () União estável () Separado(a) () Divorciado(a) () Viúvo(a)</p> <p style="text-align: center;">4- ESCOLARIDADE</p> <p>() Ensino Fundamental () Ensino Médio () Ensino Superior () Mestrado () Doutorado () Pós-Doutorado</p>
<p style="text-align: center;">5- PROFISSÃO DOS PAIS</p> <p>PAI: _____</p> <p>MÃE: _____</p>	<p style="text-align: center;">6- PROFISSÃO DO CÔNJUGE:</p> <p>_____</p>

PARTE I-B: DADOS DO (S) NEGÓCIO(S) (ANTERIOR E NOVO)	
DADOS DO NEGÓCIO ANTERIOR	
• Nome da empresa:	
• Setor de atuação na economia:	
• Ano da fundação e do término:	
• Número de empregados:	
• Atividade (s) da empresa:	
• Porte da empresa:	
• Posição do empreendedor na empresa: () único proprietário () sócio	
• Número de sócios:	
• Ocupação do empreendedor:	
DADOS DO NOVO NEGÓCIO	
• Nome da empresa:	
• Setor de atuação na economia:	
• Ano da fundação:	
• Número de empregados:	
• Atividade (s) da empresa:	
• Porte da empresa:	
• Posição do empreendedor na Empresa: () único proprietário () sócio	
• Número de sócios:	
• Ocupação do empreendedor:	

Nome da entrevistadora: _____

Data da entrevista: _____ Duração da entrevista: _____

ROTEIRO-GUIA

I- Experiências de carreira anterior a descontinuidade do negócio (insucesso empresarial):

- 1- Fale sobre a sua vida antes de criar o primeiro negócio (educação, adolescência, emprego, apoio familiar, formação empreendedora).
- 2- Analisando esse período, você se recorda da existência de alguma experiência que teria contribuído para a criação do seu primeiro negócio?
- 3- Como surgiu a ideia de criar o seu próprio negócio?
- 4- Existia um sonho?
- 5- Comente sobre sua experiência e seu aprendizado em administrar seu próprio negócio

II- Período da descontinuidade: jornada de aprendizagem:

- 6- Fale sobre a descontinuidade do negócio.
- 7- Houve reflexos na sua vida pessoal, familiar ou profissional?
- 8- Quais os aspectos que mais contribuíram para a superação do insucesso empresarial e que lhe possibilitaram estabelecer um novo negócio?

III- Conhecimento empreendedor e o novo negócio:

- 9- Analisando a experiência vivenciada, o que você aprendeu diante do insucesso sobre: si mesmo, negócio e o insucesso, redes e relacionamentos e gestão do negócio?
- 10- Como você gosta ou prefere aprender? (explorar novas oportunidades ou melhorar rotinas existentes)
- 11- Você acha que, atualmente, a sua forma de tomar decisões é diferente daquela de quando você criou seu primeiro negócio?
- 12- Você considera seus sucessos e/ou insucessos como uma forma de aprendizagem?
- 13- O que é insucesso para você?
- 14- Quanto às estratégias utilizadas anteriormente na gestão de seus negócios, você costuma repeti-las?
- 15- Quando uma rotina adotada por você está funcionando sua tendência é de mantê-la ou de modificá-la no curto prazo?

- 16- Como você explora novos mercados ou clientes?
- 17- Você explora novas atividades relacionadas ao seu conhecimento anterior e prima pela criatividade e desenvolvimento pessoal?
- 18- Você se considera uma pessoa líder?
- 19- Gosta de trabalhar em equipe?
- 20- Você é especialista em sua área de atuação?
- 21- Dentre os conhecimentos adquiridos no curso de sua carreira empreendedora, quais lhe permitem reconhecer novas oportunidades e lidar com desafios atuais e futuros?

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Prezado(a) Senhor(a),

Através do presente formulário, com a finalidade de se atingir os objetivos do estudo descrito abaixo, pretende-se verificar o interesse de V. Sa. em colaborar com a pesquisa acadêmica. Nesse sentido, solicitamos a especial gentileza de que leia atentamente a integralidade do conteúdo e, caso haja qualquer dúvida, não hesite em entrar em contato com a equipe de pesquisa. Adiantamos que, para a hipótese de participação, o formulário de consentimento será emitido em duas vias de igual teor.

Tema da pesquisa: Aprendizagem empreendedora e Insucesso empresarial

Equipe de pesquisa:

- Tania Regina Frota Vasconcellos Dias, aluna do Doutorado em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, em São Paulo-SP.

E-mail: trfvdias@gmail.com

- Profa Dra. Cristina Dai Prá Martens, orientadora e professora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, em São Paulo-SP.

E-mail: cristinadm@uninove.br

Objetivo da pesquisa:

Analisar como a aprendizagem empreendedora, em contexto de insucesso empresarial, contribui para o desenvolvimento de conhecimentos em empreendedores de micro e pequenas empresas na criação de novos negócios. A participação de V. Sa. na pesquisa é valiosa, uma vez que os resultados obtidos irão colaborar com o meio acadêmico e para a prática gerencial, sendo apta, inclusive, a subsidiar a elaboração de uma teoria sobre aprendizagem empreendedora e insucesso empresarial.

A duração da entrevista será de aproximadamente duas horas e, para o registro das informações, será utilizado gravador digital. A gravação permanecerá com a equipe de pesquisa e será utilizada, única e exclusivamente, no meio acadêmico.

Estamos à disposição para eventuais esclarecimentos.

Desde já, agradecemos a atenção,

Cordialmente,

Tania Regina Frota Vasconcellos Dias

Cristina Dai Prá Martens

O presente formulário objetiva assegurar os direitos dos colaboradores da pesquisa quanto às questões éticas. Sugestões e/ou reclamações deverão ser encaminhadas à equipe de pesquisa ou à coordenação do PPGA da Uninove. Telefone: (11) 3665-9300 Fax: (11) 3665-9369
Correio eletrônico: cristinadm@uninove.br ou ppga@uninove.br

CONSENTIMENTO A ASSINAR:**Participação na entrevista (necessária anterior assinatura)**

Após ter tomado ciência e ter compreendido o texto precedente, assim como ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre aprendizagem empreendedora e insucesso empresarial.

Estou ciente, ainda, de que posso me recusar a responder qualquer das questões e/ou solicitar o cancelamento da(s) entrevista(s), caso assim decida. A última hipótese tornará sem efeito meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas.

Local: _____	Entrevistado:
	Nome: _____ Assinatura: _____
Data: _____	Entrevistador:
	Nome: _____ Assinatura: _____

Autorização de citação do nome do(a) entrevistado(a) e do nome da empresa:

Eu autorizo Tania Regina Frota Vasconcellos Dias a revelar meu nome e o nome de minha empresa nos artigos, textos e tese que serão redigidas a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante:	
Nome da empresa:	
Cargo do participante:	
Assinatura do participante:	Data: