



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **Aprendizagem empreendedora em contexto de insucesso e criação de novos negócios: Estudo com proprietários-dirigentes de microempresas**

**TANIA REGINA FROTA VASCONCELLOS DIAS**

trfvdias@gmail.com

**CRISTINA DAI PRÁ MARTENS**

Universidade Nove de Julho  
cristinadpmartens@gmail.com

Trabalho realizado com apoio do CNPq e do FAP-UNINOVE.



## **APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA EM CONTEXTO DE INSUCESSO E CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS: ESTUDO COM PROPRIETÁRIOS-DIRIGENTES DE MICROEMPRESAS**

### **Resumo**

A pesquisa tem por objetivo descrever a trajetória e a aprendizagem empreendedora de proprietários-dirigentes de microempresas que identificaram novas oportunidades diante do insucesso empresarial. Adotou-se metodologia de abordagem qualitativa e exploratória, de corte transversal com perspectiva longitudinal. Participaram da pesquisa dois empreendedores selecionados por conveniência e disponibilidade, a partir de critérios estabelecidos. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista em profundidade baseada em roteiro, que foram gravadas e transcritas. Os dados foram analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. O estudo constatou que novos conhecimentos emergiram frente a uma jornada de aprendizagem no contexto de insucesso empresarial. É o aprender sobre si mesmo, persistência e resiliência para obter êxito em novas empreitadas; sobre o negócio e o insucesso, flexibilidade para mudar de foco; sobre redes e relacionamentos, as experiências quanto a trabalhar com sócios, funcionários e estabelecer *network* com seus parceiros de negócios; e, sobre a gestão do negócio, aprender a minimizar os riscos, pois entendem que é preciso ter um mínimo de conhecimento do mercado. Durante o desenvolvimento de novos negócios, quanto ao modo de transformar a experiência em conhecimento empreendedor, há uma predominância ao *exploration*.

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

### **Abstract**

This research aims to describe the career and the entrepreneurial learning of microenterprises owners that identified new opportunities after the business failure. The methodology consists in a qualitative and exploratory study, with cross-section approach and longitudinal perspective. Two entrepreneurs participated in the study, selected by convenience and availability, based on established criteria. Data collection was conducted through in-depth interview, the interviews were recorded and transcribed. The dates were analyzed using content analysis. The study show that new knowledge emerged from a learning journey in the context of business failure. It is learning about yourself, persistence and resilience to succeed in new activities; about business and failure, flexibility to change the focus; on networks and relationships, as experience working with partners, employees and establish network with the business partners; and on business management, to learn to minimize risks, because they understand that you must have a minimum knowledge of the market. During the development of new business there is a predominance to exploration as a way to transform the experience in entrepreneurial knowledge.

**Keywords:** Entrepreneurial learning, Business failure, New venture.



## 1 Introdução

No cenário de uma economia globalizada, cresce o interesse pelo empreendedorismo como um processo contínuo de aprendizado, assim como pela busca dos meios que levem a uma maior produtividade, competitividade e inovação (Politis, 2005, 2008).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] (2014) as micro e pequenas empresas no País (MPEs), representam mais da metade dos empregos formais e já são as principais geradoras de riqueza no comércio, representando 53,4% do PIB. Estudos, no entanto, indicam que ainda é possível verificar a existência de outros aspectos importantes, porém não tão positivos, a serem avaliados na estrutura empresarial brasileira, como o fato de elas apresentarem elevados índices de insucesso (Albuquerque, Escrivão & Carvalho, 2015; Minello & Scherer, 2014). Pesquisa realizada com 221 *startups* brasileiras, divulgada pela Fundação Dom Cabral [FDC] (2014), tendo como foco a análise do empreendedor, suas características e seu ambiente de negócios, revela que 25% destas empresas morrem antes do primeiro ano de vida, e a metade delas, em menos de quatro anos. Parte dos fatores que levam os negócios ao insucesso estão relacionados tanto ao plano de vida do empreendedor quanto com seu comportamento e o processo empresarial (Cope, 2011; Politis & Gabrielsson, 2009; SEBRAE, 2014), onde a experimentação, tentativa e erro são estratégias comuns para lidar com a incerteza e a ambiguidade (Sarasvathy, 2001).

O insucesso pode ser uma importante fonte para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos para os próximos empreendimentos (Cope, 2011; Politis, 2008, 2009; Shepherd, 2003; Ucbasaran, Shepherd, Lockett & Lyon, 2013). Trata-se de um processo onde a experiência pessoal de um empreendedor é transformada em conhecimento, que por sua vez pode ser usado para orientar a escolha de novas oportunidades (Politis, 2005). A experiência advinda do insucesso empresarial representa a perspectiva dinâmica do empreendedorismo, do que e como os empreendedores aprendem, tanto em termos pessoais quanto no que se refere a negócios (Cope, 2011).

Este contexto nos propõe uma reflexão sobre pesquisas que incorporem a compreensão do empreendedor quanto ao processo de aprendizagem no contexto de pequenas empresas (Bygrave, 2010; Higgins & Aspinall, 2011) e também a aprendizagem durante a fase final da vida dos negócios e os efeitos desse processo (Cope, 2011; Blackburn & Kovalainen, 2009).

Nesse cenário, esta pesquisa teve como objetivo descrever a trajetória e a aprendizagem empreendedora de proprietários-dirigentes de microempresas que identificaram novas oportunidades diante do insucesso empresarial. Na sequência desta introdução, a segunda seção aborda aspectos relacionados ao empreendedorismo e a aprendizagem empreendedora. Já a terceira seção discorre sobre os procedimentos metodológicos. Por sua vez, na quarta seção, são apresentadas a análise e a discussão dos resultados e, por último, as considerações finais.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Empreendedorismo e Criação de Negócios

O empreendedorismo compreende o processo de identificação e exploração de novas oportunidades. 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, 1999, p.11). As características dos empreendedores estão ligadas aos respectivos contextos históricos. O empreendedor está continuamente aprendendo e desenvolvendo o seu negócio



em relação a um ambiente mais abrangente (Cope, 2005). A investigação deve se concentrar em quem através da aprendizagem pode se tornar um empreendedor? (Rae & Carswell, 2000). 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, 2010).

“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 “as experiências de infância e o ambiente familiar parecem fazer a diferença, [...] encorajavam a responsabilidade, a iniciativa e a independência” (Schermerhorn, 2007, p.126). Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2014), 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. Estímulos também são dados por professores e colegas, que podem influenciar significativamente os indivíduos para que considerem o empreendedorismo uma carreira desejável e viável. Vários outros fatores contribuem para a formação de uma nova empresa (Hisrich et al., 2014): a) a infraestrutura fornecida pelo governo; b) a educação formal (escolaridade). Sua importância se reflete não só no nível educacional, mas também no fato de que continua a desempenhar um papel ao auxiliar os empreendedores a lidar com problemas que enfrentam; c) a idade (cronológica), a maior parte dos empreendedores inicia sua carreira entre 22 e 45 anos; d) a experiência anterior em negócios e as habilidades administrativas. Segundo autores, “[...] 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 [...]” (Peters & Shepherd, 2014, p.18) e; e) os recursos financeiros disponíveis.

Na visão de Gartner (1985), a criação de um novo negócio é um fenômeno multidimensional, que não pode ser visto isoladamente e 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, tais como: disponibilidade de capital, acesso aos fornecedores, acesso a consumidores e novos mercados, influências governamentais dentre outros e; d) o processo, quando o empreendedor percebe uma oportunidade de negócio, acumula recursos, fabrica e vende produtos e serviços, constrói a organização e responde ao governo e a sociedade.

## **2.2 Aprendizagem Empreendedora diante do Insucesso Empresarial**

A partir da década de 90, um novo enfoque passou a dirigir a atenção para o entendimento do empreendedorismo como um processo caracterizado por significativos eventos críticos de aprendizagem, bem como um processo de aprendizado contínuo (Cope, 2005, 2011; Politis, 2005, 2008).

Politis (2005) argumenta que a literatura e a pesquisa sugerem que grande parte do aprendizado, do conhecimento do empreendedor, que ocorre dentro de um contexto empresarial é experiencial em sua natureza, o que implica considerar as experiências passadas. Para esta autora, as experiências de carreira no processo empreendedor compreendem: a) as experiências na criação de negócios, o conjunto de conhecimentos que conduziram a novas oportunidades; b) as experiências em gestão, resolução de problemas, tomada de decisão e; c) as experiências no setor específico (Politis, 2005). Estas, quando colocadas em prática, promovem uma efetividade aumentada em reconhecer uma oportunidade, bem como a lidar com a responsabilidade do novo negócio. No entanto, a



autora destaca que a transformação de experiência em conhecimento, por sua vez, conta com duas estratégias possíveis na tomada de decisões pelos empreendedores: *Exploitation* (aprendem a partir de experiências, ao explorarem antigas certezas) e; *Exploration* (aprendem ao explorarem novas possibilidades) (March, 1991). Este processo de transformação é influenciado pelos a) resultados de eventos anteriores, experiências bem sucedidas (maior grau *exploitative*) ou insucessos (maior grau *explorative*); b) lógica ou a racionalidade dominante: *causation* (utiliza técnicas de análise e estimativa para *explore* e *exploit* nos mercados existentes e latente) ou *effectuation* (não começa com metas preestabelecidas, mas segue as que emergem com o tempo, de acordo com aspirações e imaginação do empreendedor) (Sarasvathy, 2001) e; c) orientação de carreira quanto ao estilo: i) linear, progressão hierárquica dentro da empresa; ii) especialista, vida longa numa ocupação específica; iii) espiral, movimentação de áreas ocupacionais e especialidades; iv) transitório, independência e desafios. As duas primeiras são caracterizadas pelo modo *exploitative* de transformar experiência em conhecimento; as duas últimas pelo modo *explorative* (Brousseau; Driver; Eneroth; Larsson, 1996; Politis, 2005).

Insucesso empresarial é visto como um processo complexo caracterizado por três fases inter-relacionadas no processo de aprendizagem (Cope, 2011): a) reflexão sobre os numerosos custos do insucesso (financeiros, sociais e psicológicos); b) reflexão crítica, tentativa determinada e consciente de dar sentido ao insucesso, com respostas individuais ao fracasso e que podem trazer contribuições para o desenvolvimento de futuros negócios (Shepherd, 2003) e; c) ação reflexiva, período de ação durante o qual o empreendedor tenta seguir em frente com o insucesso para buscar outras oportunidades.

Como resultado, o empreendedor desenvolve um alto nível de aprendizado (Cope, 2005, 2011): a) aprender sobre si mesmo, perceber, entender e sentir sobre o mundo, fazendo as escolhas de acordo com esses novos entendimentos (Mezirow, 1991); b) aprender sobre o negócio e o insucesso, a compreensão acerca dos processos e estratégias que são empregadas dentro de sua organização (Argyris & Schön, 1978); c) aprender sobre as redes e relacionamentos, desenvolver uma dinâmica de aprendizagem social no processo empreendedor e; d) aprender sobre a gestão do negócio, (*generative learning*). Duas abordagens se apresentam. A primeira, retrospectiva (adaptativa), quando o empreendedor utiliza de sua aprendizagem experiencial para refletir e, posteriormente, utilizar em situações no futuro. A segunda, prospectiva (proativa), 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; Cope, 2011).

### 3 Método

Tendo como base o objetivo da pesquisa, optou-se por um estudo de natureza qualitativa e exploratória (Richardson, 1999). Casos de insucesso são pouco explorados e, para este estudo, serão compreendidos como a descontinuidade ou morte da empresa por alguma razão, indo além das concepções relativamente estreitas de fracasso como falência ou liquidação (Ferreira, Oliva, Santos, Grisi & Lima, 2012). A pesquisa é de corte seccional com perspectiva longitudinal (Vieira, 2006).

Quanto a seleção dos entrevistados, Duarte (2012) relata que em estudos qualitativos esta tende a ser não probabilística, pois sua definição depende do julgamento do pesquisador e não do sorteio a partir do universo. Dois empreendedores foram selecionados por conveniência, no entanto alguns critérios foram estabelecidos: que as empresas se enquadrem como microempresas (ME), de acordo com o número de funcionários (SEBRAE, 2015); que os empreendedores atuem como proprietários-dirigentes; e, que tenham tido insucesso e colocado novo negócio. Para este artigo, receberam a denominação de “E1” e “E2”.



O procedimento da coleta de dados foi realizado por meio de entrevista em profundidade (Masson, 1996). O registro das entrevistas foi realizado por meio de gravação direta, com a participação voluntária dos empreendedores e duração aproximada de duas horas, tendo sido realizadas no período de outubro de 2014.

Para o tratamento e análise dos dados utilizou-se o método de análise de conteúdo, que consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido (Bardin, 2011). Por opção dos pesquisadores preferiu-se não utilizar *software* para a análise textual. A justificativa se dá pela importância e riqueza dos dados obtidos e, ainda, para que não se perdesse o contato com a realidade fática advinda dos relatos dos empreendedores.

Com o intuito de tornar o resultado da pesquisa mais confiável e, para se estabelecer um contexto entre teoria, método e resultado (Vieira, 2006), os seguintes passos foram estabelecidos para a análise e interpretação dos dados: a) transcrição e leitura das entrevistas; b) descrição dos entrevistados através da junção das declarações com base nos temas ou categorias que foram descritos *a priori*; c) redação da análise dos resultados, tendo como alicerce a narrativa (Jovchelovitch & Bauer, 2003) e; d) por fim, interpretação dos dados estabelecendo relações e a discussão em torno das evidências geradas a partir da trajetória da vida do entrevistado e de sua aprendizagem empreendedora diante do insucesso empresarial.

Por oportuno, registre-se que, neste estudo, os depoimentos prestados pelos empreendedores foram inseridos no corpo do trabalho na exata forma em que se deram suas declarações. A seguir serão discutidos os resultados da pesquisa desenvolvida.

#### 4 Análise dos Resultados

Esta seção tem como propósito analisar e discutir os dados das entrevistas realizadas com os dois empreendedores, com vistas a comparar o conjunto dos modelos explicativos da literatura previamente selecionada com os dados advindos da pesquisa de campo.

##### 4.1 A caracterização dos empreendedores e dos negócios

A Figura 1 sintetiza a caracterização dos empreendedores que participaram da pesquisa, os negócios anteriores ao insucesso empresarial e os novos negócios.

Empreendedor	Sexo	Faixa etária primeiro negócio e atual	Estado civil	Escolaridade / cursos 1-anteriores ao insucesso 2-novos negócios	Negócios anteriores ao insucesso empresarial (Localização, n° de funcionários e sócios)	Novos negócios (Localização, n° de funcionários e sócios)
E1	M	31-35 41-55	Casado	1-Técnico em eletrônica, graduado tecnólogo em Processos Gerenciais; 2-Graduando em Administração	1- Manutenção de equipamentos (RJ) (2 funcionários, 1 sócio) 2- Com. de iluminação (RJ) (3 funcionários, 1 sócio)	Comércio de tecnologia de informação (RJ) (4 funcionários, 1 sócio)
E2	M	20-24 41-55	Casado	1-Graduado em Administração; 2-Mestre em Educação, professor universitário	1- Consultoria e comércio exterior (SP) (7 funcionários, 3 sócios) 2- Importação e distribuidor de produtos (SP) (3 funcionários, 1 sócio)	Representação comercial (SP) (Não possui funcionários, 3 sócios)

**Figura 1. Caracterização dos empreendedores e de seus negócios**

Fonte: dados da pesquisa.



Ao tempo em que criaram os seus primeiros negócios, os dois empreendedores estavam na faixa etária compreendida entre 20 e 40 anos, o que confirma os estudos de Hisrich et al. (2014). Atualmente, compreendem a faixa etária entre 41 e 60 anos, o que confirma a influência do histórico de carreira profissional na decisão de lançar novos negócios (Peters & Shepherd, 2014) e, demonstra a experiência profissional em suas áreas de conhecimento e na gestão de suas empresas. Apresentam também uma educação formal elevada, circunstância importante para o desenvolvimento do empreendedor, pois desempenha um grande papel ao auxiliá-lo a lidar com problemas que enfrentam diante de seus negócios (Hisrich & Peters, 2014).

## **4.2 As experiências de carreiras empreendedoras até a descontinuidade dos negócios (insucesso empresarial)**

### **4.2.1 Experiências do Empreendedor E1**

Eu gostava de música e fazia às vezes umas festinhas e, por conta disso, dessa aptidão, eu resolvi fazer um nível técnico em eletrônica [...] meus pais, na época, pagaram o curso no Colégio Martins, muito bom, e depois passei pra Escola Técnica Visconde de Mauá. [...] foi excelente o curso, [...] o que eu aprendi praticando em casa com as coisas que eu já fazia, consertava uma coisa ou outra.

Segundo o empreendedor, no último ano da escola técnica surgiu sua primeira oportunidade de emprego, conforme registra: “[...] fui fazer uma instalação elétrica numa boate em Copacabana. [...] um colega indicou [...] e os donos da casa perceberam a minha aptidão pra tratar com música, pra ser DJ (na época, discotecário)”. Mas relata que teve dificuldade em conciliar o trabalho noturno com o horário dos estudos ao declarar: “[...] 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”. Para E1 o trabalho era muito bom, no entanto, registra: “[...] só que a questão financeira era muito baixa, [...]”. O empreendedor pediu demissão e segundo relata: “[...] acabei indo trabalhar em um clube. [...] também de discotecário, só que eu trabalhava só aos domingos, então eu poderia voltar pra escola, e assim eu fiz”.

Outras oportunidades de trabalho apareceram quando o empreendedor terminou a escola técnica, no entanto, estas não lograram êxito. No ano seguinte, ao término do curso, em 1982/1983, ele registra uma nova fase da sua vida. Vejamos:

[...] eu peguei as páginas amarelas, estava lá, eletrônica, logo nas primeiras letras tinha uma empresa chamada Borrows, (hoje Unisys) uma grande empresa [...] foi um processo muito difícil, só tinham 10 vagas e eu passei. [...] tivemos treinamento. A gente foi pra fábrica para trabalhar com montagem e desmontagem de equipamentos e, ao final do estágio, 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.

Por volta de 1986 o empreendedor buscou outra oportunidade, agora na empresa Medidata, conforme registra: “[...] uma empresa também grande na época, especializada na área de informática, [...] após um ano na empresa eu passei a ser supervisor, na filial Rio [...] manutenção de minicomputadores e supermicros, que era o que tinha na época”.

### **A intenção de criar os primeiros negócios: influência de amigos, família e de suas características empreendedoras.**

Observa-se uma verdadeira ruptura na realidade do empreendedor por conta do amadurecimento ocorrido 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: “Pegamos uma parceria com um restaurante (Elefante Branco, no subúrbio do Rio), para fazer uma festa de quarta-feira [...] porque o restaurante, de quinta a domingo (música ao vivo, com violão e voz) já tinha movimento, eles já tinham clientes”. 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 negócio. [...] eu combinei com meu sócio, ele continuaria trabalhando na Medidata, [...] e eu saí”. E explica: “[...] porque esses eventos, uma coisa que eu fiz ao longo da minha vida, em paralelo, eles dão dinheiro. [...] 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 a gente ficou um tempo”. Paralelamente a esse negócio, disse o empreendedor: “[...] também começamos a fazer sinalização profissional, fazer festa, fizemos shows grandes: mundial de vôlei de praia em Ipanema, fizemos trabalho pra radio [...]”.

Quando se trata de criar uma nova empresa, Filion (1999, p. 10), relata que “[...] as pessoas apresentam mais chances de se tornarem empreendedores se houver um modelo na família ou no seu meio”. Outros autores, como Bohnenberger, Schmidt e Freitas (2007) e Teixeira, Ducci, N. P. C., Sarrassini, Munhë e Ducci, L. Z. (2011), relatam a importância dos familiares quando contribuem para o sucesso do empreendedor em todas as fases do negócio, sendo caracterizados como facilitadores e motivadores, 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 E1 apresenta uma personalidade com características empreendedoras, como: 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; 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.

### Os negócios formais: as empresas *Startpoint* e *Mega Lux*

O empreendedor relata:

[...] no Elefante Branco a gente começou, mas não tinha empresa formalizada, mas já era um negócio próprio de alguma forma, [...] 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 [...] que a gente fazia manutenção dos nossos equipamentos e que não tinha ninguém no Rio que fazia isso. [...] a gente viu nisso uma oportunidade e pensamos: porque a gente não pega pra fazer manutenção disso? [...] conseguimos pegar a autorização de vários fabricantes, principalmente de iluminação, [...] e a gente fez parceria com as lojas que vendiam no Rio, para nos indicarem e, constituímos uma empresa. Alugamos uma sala, eu e meu sócio, e montamos uma empresa, a *Startpoint*, manutenção de equipamento de iluminação e som. (grifo nosso)

Quanto ao segundo negócio, o empreendedor destaca as circunstâncias nas quais a empresa se formalizou. Vejamos:

[...] A gente achou que viria mais lucro vendendo equipamento, só que tinha parceria com várias lojas, [...] iria gerar um conflito com esses parceiros, porque eles indicavam o cliente pra gente. [...] então a gente resolveu montar outra empresa só de venda de equipamento de iluminação pra boate e tal. [...] 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)

Ao se analisar a experiência de carreira empreendedora para a criação dos primeiros negócios formais observou-se que E2 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 ligados à manutenção de equipamentos eletrônicos, sendo certo que também trabalhou em empresa de informática. O entrevistado 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. Constatou-se, ainda, a influência de amigos e o apoio de sua família nessa carreira empreendedora.

### **A separação da sociedade, as dificuldades financeiras e o encerramento do negócio**

Conforme registra o empreendedor acerca de sociedade: “[...] eu sempre fui mais audacioso, eu investia mais, enfim, e ele sempre com mais receio. [...] E separamos a sociedade [...]”. Diante de seu negócio, os problemas financeiros se mostraram como o grande entrave na gestão do empreendedor, como relata: “[...] 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 pagar as contas, então isso é complicado. [...] chegou um momento que eu percebi que não dava pra continuar, e [...] então eu resolvi fechar a empresa (Mega Lux)”.

#### **4.2.2 Experiências do Empreendedor E2**

Desde criança tive ideias empreendedoras, [...] 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.

Para o empreendedor, durante a 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. Relatou o empreendedor:

Vocês escolhem o negócio 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 [...].

Durante o seu curso de graduação teve vários empregos, segundo registra: “[...] estagiário em organizações e métodos [...] em transportes internacionais na A&M, uma *holding company*, na Alemanha [...] banco (Citybank). [...] Com a faculdade a noite, [...] trabalhando o dia inteiro, trabalhava paralelo com o casqueamento de cavalos”. Segundo o empreendedor, adquiriu conhecimentos e experiências em funções administrativas, conforme relata: “[...] análise de crédito, gestão de vendas, de produtos. [...] desenvolvi desenvolvedores para exportação e cuidava de todo tráfego de exportação, [...] comprar de um vendedor em Cabo Verde, na África”.



## A intenção de criar os primeiros negócios: a sociedade com amigos, dificuldades e experiências adquiridas

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 estava sendo fechada, ai eu lá, desesperado [...] **junto com 3 amigos, montamos uma empresa de consultoria em comercio exterior.** [...] a gente montou a Mercor, em 1991. [...] (grifo nosso)

Como relatou na entrevista, a empresa era formada por quatro jovens sócios (um advogado e três egressos da FGV), descapitalizados. E disse: “uma operação de exportação de autopeças para caminhões, [...] começamos a correr atrás e a desenvolver esse mercado, o 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 o empreendedor houve um aprendizado e experiência em gestão 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 [...]. Tinha a questão de variação do câmbio. **Era um sofrimento aquilo, a gente aprendeu a apanhar.** (grifo nosso)

Como vimos, o empreendedor deste estudo, apresenta experiências com gestão de negócios e, ainda, no setor específico, dado a influência de seu professor de graduação e de seus familiares pois, como disse: “[...] todas as minhas iniciativas empreendedoras sempre foram apoiadas pela minha família”. Isto reforça pesquisas que apresentam como conclusão a importância da influência da família em todas as fases do negócio para que se obtenha sucesso (Teixeira et al., 2011) e, ainda, que as pessoas apresentam mais chances de se tornarem empreendedores se houver um modelo na família ou no seu meio (Filion, 1999). Disse o empreendedor: “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 [...] a minha avó, no pós-guerra, tinha uma pensão que recebia alemães que estavam mudando pro Brasil [...]”.

Para o entrevistado: “[...] a experiência passada, gera competência para você trabalhar com esse negócio no futuro. [...] por eu ter trabalhado com importação, me facilitava à vida. Motivo que me permitiu entrar numa sociedade, eu tinha um determinado conhecimento com meus sócios”. Em seguida, relata que decidiu sair do negócio e que teria voltado a ser empregado, até o surgimento de uma grande ideia. Segundo o empreendedor: “vendi a participação do resultado, 'um guarda-chuva para quatro não protege da chuva'. [...] foi um prejuízo. [...] voltei a ser empregado dentro do comercio exterior, uma grande *trading*. [...] com dificuldade, porque eu assumo risco, eu tenho atitude [...]”.

No desenvolvimento da entrevista de E2 verifica-se a presença de várias características empreendedoras como: a) elevada necessidade de realização, quando declara: “[...] meu empreendedor já estava ali meio que pulando [...]”; b) a tolerância para com a ambiguidade, ao correr riscos e suportar situações com elevado grau de incerteza; c) a autoestima, quando tomou a decisão de colocar o negócio, acreditando em si mesmo; d) autoconfiança e um anseio por independência, pois quer ser o seu próprio patrão, acredita estar no controle do seu próprio destino.

## Segundo negócio: as dificuldades diante do mercado do seu produto e o encerramento

Nessa nova fase, o empreendedor apresenta experiências anteriores na criação de negócios e a prática em gestão. Se mostra orientado pela paixão e pela ação, ao desenvolver



uma tecnologia para produzir seu produto. E no setor específico (comércio exterior). 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 negócio que eu passei boa parte da minha vida fazendo, e eu **parei de tocar porque ele deu problemas de concorrência seríssimos e, novamente, eu tive que me reinventar como profissional. Eu comecei a importar e exportar produtos da Califórnia e da Austrália, com toda dificuldade do comércio exterior, de previsão de demanda, dificuldade que crédito que microempresário tem, ainda funcionava muito bem.** (grifo nosso)

O empreendedor registra um desabafo: "[...] 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 [...]”.

### 4.3 A fase da descontinuidade e jornada de aprendizagem

Com a finalidade de atingir o objetivo deste estudo, os dados coletados nas entrevistas realizadas com os dois empreendedores serão agrupados e analisados conjuntamente.

#### Empreendedor E1

Ao refletir sobre a descontinuidade dos seus negócios e o começo de um novo, disse ele: “Bom, isso não está funcionando, eu vou dar uma parada”. Mas, segundo ele, não ficou estagnado, conforme se depreende:

Eu tinha uns produtos em casa, de informática, de eletrônica e tal, e pensei em vender eles porque estavam fazendo volume em casa, e coloquei na época pela internet pra vender, num site desses de leilão, e pra minha surpresa eu colocava e vendia. [...] então fui estudando um seguimento de informática, que em 2003, era uma coisa que tava ainda começando, equipamento de 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 pra trabalhar com outra linha de redes sem fio externa. [...] **ai eu montei uma loja online, a Wireless Cia., e fiz um site de venda.** (grifo nosso)

#### Empreendedor E2

Ao refletir sobre a descontinuidade, 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. [...] fui trabalhar nesse CELEX que [...] ganhava pouco, eu era completamente desrespeitado em tudo, numa fase que eu tinha que pedir pelo amor de Deus. [...] **mas, dentro desse projeto, [...] desenvolvi um relacionamento com universidades, passei a dar aula [...] fui até mandado embora do projeto. [...] e hoje, nessa quebradeira, eu me reinventei 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. Disse o empreendedor: “[...] então eu já era professor, [...], e tinha meu custo fixo garantido [...]” e declarou: “[...] e agora como eu vou fazer o ganho variável, eu quero fazer sem risco, porque não tinha mais dinheiro para apostar”. Desta forma, vislumbrou a possibilidade de desenvolver uma carteira de empresas. Uma atividade de representação comercial, a *Promopack*. Disse o empreendedor: “[...] eu e um colega de infância, a gente desenvolveu algumas fábricas que



precisavam de representação comercial, e a gente tem a experiência do negócio *business to business* [...]”.

Nesse momento é importante ressaltar uma característica comum aos dois empreendedores, a flexibilidade. Empreendedores estão prontos para admitir seus erros e problemas, assim como mudar o curso da ação quando os planos não estão dando certo (Hisrich & Peters, 2004). Os empreendedores sempre se orientaram pela paixão e ação, antecipando-se aos problemas de forma que sua vida caminhasse sem empecilhos temporais. Portanto, observa-se, pelos relatos, que não se formalizou o “tempo” necessário para se recuperar da dor e do trauma gerados pelos 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. Esse 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. Nesse sentido, buscou-se descrever as demais fases da jornada de aprendizagem: reflexão sobre os custos do insucesso e reflexão crítica, com vistas a entender o aprendizado do empreendedor para o desenvolvimento do seu futuro negócio.

### **Reflexão sobre os custos do insucesso: financeiros, sociais e psicológicos**

Referente aos custos financeiros verifica-se que os dois entrevistados, mesmo que em diferentes graus, tiveram determinada espécie de prejuízo. Ao refletir sobre os custos do insucesso, E1 declara: “[...] chegou um momento que eu não conseguia pagar, o meu compromisso com o banco. E eu resolvi fechar, só a parte física, a loja, e mudei o foco da empresa pra atuar somente com projetos e venda para empresa e tal, e essa empresa ta funcionando até hoje”. Já E2 registra: “[...] eu quebrei, não tinha mais condição, não tinha mais dinheiro no bolso, não tinha dinheiro pra comprar cigarro, era só minha casa e acabou [...]”. Quanto aos custos, social e psicológico, os empreendedores declararam ter passado por momentos difíceis. Como afirma E1: “[...] 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 no emprego registra o empreendedor: “[...] eu busquei fazer um curso superior, como eu não tinha condição na época, [...] busquei uma faculdade pública. Fiz o pré-vestibular social, prestei o vestibular três vezes para Administração e, na terceira vez, eu passei. [...]”. 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”. Para E2, os custos trouxeram reflexos profissionais, conforme declara o empreendedor: “[...] a primeira coisa, quando você quebra, esse insucesso, você vira o sujeito fracassado. [...] você fica muito desacreditado. Familiares, amigos, amigos não cobram, mas familiar fica aquele show de horror”.

### **Reflexão crítica (*sensemaking*)**

Os participantes da pesquisa, no curso de suas entrevistas, ao refletirem sobre o momento de encerramento dos seus negócios, buscaram atribuir sentido ao insucesso. Segundo o empreendedor E1: “Uma característica que eu tenho e me orgulho é de resistência emocional, e de perseverança. Realmente eu tive, [...] em momentos, eu não vou dizer que nunca aconteceu comigo, mas, se aconteceu, tipo um dia aconteceu, no dia seguinte já arregança a manga”. 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 afirmou: “[...] eu acho que você aprende mais com o insucesso



do que com o sucesso”. Para o empreendedor E2, 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”.

Segundo o empreendedor: “[...] eu considero tanto o sucesso como o insucesso como forma de aprendizagem”. Disse o empreendedor acerca do insucesso: “É você não ter alcançado o seu objetivo planejado”.

Nesta fase, a interação social é importante, pois os empreendedores podem procurar o apoio da família, de amigos (Shepherd, 2003), conforme declarou E1, “[...] 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”. E como foi o caso de E2, quando em sua declaração anterior evidenciou o apoio de amigos durante o emprego no CELEX, ao desenvolver sua rede de contatos com professores e ampliar seu relacionamento com universidades.

#### **4.4 Aprendizagem empreendedora diante do insucesso empresarial**

Durante a entrevista dos empreendedores constata-se a presença, em suas declarações, das duas formas de lógica ou racionalidade dominante (*causation* e *effectuation*). Nesse sentido, disse o entrevistado E1: “[...] 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 está acontecendo, o que vai acontecer”. E o entrevistado E2 afirma: “Tem que desenvolver um Network, [...] uma sensibilidade comercial [...], 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 é gestão do risco da carteira”.

Durante o processo empreendedor e diante de características e motivações de carreira, os empreendedores buscaram diferentes tipos de eventos e situações de aprendizagem.

O entrevistado E1, por desenvolver 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, o empreendedor apresenta características de uma orientação de carreira espiral. No entanto, por conta da independência que sempre apresentou durante toda a sua carreira profissional pois, conforme declarações anteriores, ele mesmo se demitia, também carrega em si um estilo de carreira transitório. Para o entrevistado E2, verifica-se que o empreendedor também apresenta um misto de estilo, por conta de suas duas ocupações: orientação de carreira especialista, enquanto professor, que ainda continua desenvolvendo, aperfeiçoando seus conhecimentos dentro dessa especialidade (preparando para o doutorado), com isso busca realização, prestígio quanto à motivação e; espiral, sócio gerente/vendedor, posição que ocupa hoje à frente do seu atual negócio.

Nesses termos, os dois empreendedores focam de forma mais ampla em um modo *explorative* de transformar experiência em conhecimento (Brosseau et al., 1996).

Durante essa jornada de aprendizagem, que, segundo Cope (2005, 2011), pode estimular diferentes formas de alto nível de aprendizagem, fundamental para os empreendedores, tanto em termos pessoais quanto dos negócios, observou-se a presença das quatro formas de aprendizagem do insucesso sintetizadas a seguir, na Figura 2, com as declarações dos empreendedores.



<b>Aprender sobre si mesmo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•E1 - "Eu creio que aprendi, 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, [...] fui me adequando, fui mudando, pra não ser teimoso, [...] vai acabar perdendo força e não vai adiante.</li><li>•E2 - A primeira coisa que eu aprendi em mim, é que a gente tem mais flexibilidade do que a gente pensa que tem. [...] mais resistência. [...] mais resiliência. E ai a gente consegue sofrer mais do que a gente pensa que não aguentaria, e isso a gente só percebe vivendo. [...] 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, [...] são coisas que você tem que buscar.</li></ul>
<b>Aprender sobre o negócio e o insucesso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•E1 - "Eu aprendi sim, esse último negócio, esse que eu mudei o formato do negócio, eu percebi, porque eu tinha um tipo de cliente que o cliente acabou, [...] desde a tecnologia 3g, na internet é pelo celular, e grandes operadoras 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 está acontecendo, o que vai acontecer".</li><li>•E2 - "[...] 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, seja mais reflexivo."</li></ul>
<b>Aprender sobre redes e relacionamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•E1 - "[...] aprendi também a admitir sócio, [...] 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 [...]". "E funcionário às vezes traz problemas [...] 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 você fica com receio de demitir, [...] passou um tempo, colocou na justiça a empresa [...].</li><li>•E2 - "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 <i>network</i>, mas eu consigo desenvolver, a partir de negociações, eles querem um resultado positivo".</li></ul>
<b>Aprender sobre a gestão do negócio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•E1 - (adaptativa) "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".</li><li>•E1 - (proativa) Eu hoje, o que aprendi e o que eu busco fazer é fazer uma experiência primeiro daquele tipo de negocio, assim, [...] minimizar os riscos [...] você ter o negocio e o cliente em primeiro lugar, para ai 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?</li><li>•E2 - (adaptativa) Network é uma coisa que eu desenvolvi, capacidade de vender. Eu acho que o empreendedor acima de tudo é um vendedor [...]. 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 negócio.</li><li>•E2 - (proativa) "[...] 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?"</li></ul>

**Figura 2. Dimensão da Aprendizagem dos empreendedores diante do insucesso**

Fonte: Dados da pesquisa



## 5 Considerações Finais

Diante dos diversos desafios que enfrentam os empreendedores deste estudo, verifica-se a existência de uma identidade entre pessoa física e jurídica, dado que o indivíduo e seu negócio estão altamente entrelaçados (proprietário e gerente).

O presente trabalho registra os resultados de pesquisa produzida com o objetivo de descrever a trajetória e a aprendizagem empreendedora de proprietários-dirigentes de microempresas que identificaram novas oportunidades diante do insucesso empresarial. A partir da história de vida narrada por estes empreendedores, observou-se um conjunto de experiências que contribuíram para o entendimento de como eles aprenderam com o insucesso empresarial. Ao revelarem a forma como aprenderam sobre si mesmo, demonstraram a importância da persistência e resiliência para obter êxito em novas empreitadas. Sobre o negócio e insucesso, ambos têm flexibilidade para mudar de foco, se adaptar, ser mais criterioso quanto aos riscos. Sobre redes e relacionamentos, ganharam experiências quanto a trabalhar com sócios, funcionários e estabelecer um *network* com seus parceiros de negócios. Sobre gestão do negócio, aprenderam a minimizar os riscos, pois entendem que é preciso ter um mínimo de conhecimento do mercado.

Durante o desenvolvimento de novos negócios suas declarações evidenciam, quanto ao modo de transformar a experiência em conhecimento empreendedor, uma predominância ao *exploration*. De acordo com E1: “[...] empreendedorismo é inovação. Eu estou com uma oportunidade agora que surgiu, pra trabalhar com outro seguimento, então surge, e eu estou dentro, estou sempre antenado [...]”. Já E2 afirma: “[...] 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”.

Os resultados encontrados no presente estudo devem ser interpretados exclusivamente em relação aos empreendedores entrevistados. Novos conhecimentos podem surgir, pois a aprendizagem é um processo dinâmico e contínuo, modificando-se a luz de novas experiências.

Para estudos futuros, sugere-se a replicação desta pesquisa junto a um número maior de empreendedores, a fim de verificar a pertinência dos resultados.

## Referências

- Albuquerque, A. F., Escrivão Filho, E. & Carvalho, K. C. (2015, setembro). Os fatores ambientais e a mortalidade da pequena empresa: descrição dos fatores relevantes no setor de varejo de vestuário. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 39.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing CO., Reading, MA.
- Bardin, L. *Análise de Conteúdo*. (2011). (1a. ed., 3a. Reimp.). Lisboa: Edições 70.
- Bohnenberger, M. C., Schmidt, S. & Freitas, C. (2007). A influência da família na formação empreendedora. *Anais do XXXI ENANPAD*.
- Brousseau, K. R., Driver, J. M., Eneoth, C. & Larsson, R. (1996). Career pandemonium: realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, 10 (4), 52-66.
- Blackburn, R. & Kovalainen, A. (2009). Researching small firms and entrepreneurship: past, present and future. *International Journal of Management Reviews*, 11 (2), 127-148.



- Bygrave, W. D. The Entrepreneurial process. IN: W. B. Bygrave & A. Zacharakis (Eds.). *The Portable MBA in Entrepreneurship*. (4nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010.
- Cope, J. (2005). Toward a dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 29 (4), 373-397.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. *Journal of business Venturing*, 26 (6), 604-623.
- Duarte, J. (2012). Entrevista em profundidade. IN: J. Duarte, A. Barros (Orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, L. F. F., Oliva, F. L., Santos, S. A. dos; GRISI, C. C. H. de; LIMA, A. C. (2012). Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. *Gestão e Produção*, 19 (4), 811-823.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, 34 (2), 5-28.
- Fundação Dom Cabral. (2014). *Causas da mortalidade de startups brasileiras: O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?* (Núcleo FDC de Inovação e Empreendedorismo). Belo Horizonte: Autores. Recuperado em 10 abril, 2016, de [https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2014/causas\\_mortalidade\\_startups\\_brasileiras.pdf](https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2014/causas_mortalidade_startups_brasileiras.pdf)
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10 (4), 696-706.
- Gibb, A. A. (1997). Small firms' training and competitiveness: building on the small business as a learning organization. *International Small Business Journal*, 15 (3), 13-29.
- Higgins, D. & Aspinall, C. (2011). Learning to learn: a case for developing small firm owner/managers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18 (1), 43-57.
- Hisrich, R. D. & Peters, M. P. (2004). *Empreendedorismo*. (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. & Shepherd, D. A. (2014). *Empreendedorismo*. (9nd ed.). Porto Alegre: AMGH Editora Ltda.
- Jovchelovitch, S. & Bauer, M. W. (2003). Entrevista narrativa. In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (2a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Mason, J. (1996). *Qualitative researching*. Thousand Oaks, California : Sage.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- Mezirow, J. (1991). *Learning as Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass,
- Mnello, I. F.; Scherer, L. A. (2014). Comportamento e tipologia do empreendedor diante do insucesso empresarial. *Sociais e Humanas*, 27 (1), 81-101.
- Minniti, M.; Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (3), 5-16.
- Politis, D. (2005). The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 29 (4), 399-424.





- Politis, D. (2008). Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (3), 472-489.
- Politis, D. & Gabrielsson, J. (2009). Entrepreneurs' attitudes towards failure: an experiential learning approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15 (4), 364-383.
- Rae, D., Carswell, M. (2000). 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*, 42 (4/5) 220-227.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. (3a ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26 (2) 243-288.
- Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas. (2014). *Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida*. São Paulo: Autores. Recuperado em: 12 agosto, 2012, de [http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf).
- Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas. (2015). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2014*. (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas). (7ª ed.). São Paulo: Organizadores. Recuperado em: 12 agosto, 2016, de <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>.
- Schermerhorn, Jr. J. R. (2007). *Administração*. (8a ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed, *Academy of Management Review*, 28 (2), 318-328.
- Souza, E. C. L. (2006). Empreendedorismo da gênese à contemporaneidade. IN: E. C. L. Souza & T. A. Guimarães (Orgs). *Empreendedorismo além do plano de negócio* (pp. 3-20). São Paulo: Atlas.
- Teixeira, R. M., Ducci, N. P. C., Sarrassini, N. S., Munhê, V. P. C. & Ducci, L. Z. (2011). Empreendedorismo jovem e a influência da família: a história de vida de uma empreendedora de sucesso. *Revista de Gestão – REGE*, São Paulo, 18 (1), 3-18.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A. & Lyon, J. (2013). Life after business failure: the process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39 (1), 163-202.
- Vieira, M. M. F. (2006). Por uma Boa Pesquisa (Qualitativa) em Administração. IN: M. M. F. Vieira & D. M., Zouain (Orgs.) *Pesquisa Qualitativa em Administração* (2a ed., pp. 13-28). Rio de Janeiro: FGV.