

Aprendizagem Empreendedora no Contexto de Insucesso Empresarial¹

Tania Regina Frota Vasconcellos Dias – Universidade Nove de Julho e Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Cristina Dai Prá Martens – Universidade Nove de Julho

Resumo

A habilidade para aprender tem se mostrado essencial no desenvolvimento das capacidades empreendedoras. Nos últimos anos, houve um relevante interesse pelo papel que a experiência advinda do insucesso pode desempenhar no ambiente empresarial. Vários autores têm ressaltado que o fracasso pode gerar uma valiosa oportunidade de aprendizado para o empreendedor. Com base nessa realidade e, por meio de um ensaio teórico, balizado nos temas aprendizagem empreendedor, competências empreendedoras e insucesso empresarial, o artigo propõe um modelo conceitual amplo com a finalidade de servir para o desenvolvimento de estudos futuros, com foco no aprendizado de proprietários-dirigentes de micro e pequenas empresas num cenário de insucesso empresarial. Questões foram levantadas apontando lacunas a serem estudadas. Em geral, reflexões direcionam para o pressuposto de que, em tal contexto de insucesso empresarial, o processo de conhecimento torna-se uma jornada, onde existe a reflexão, a aprendizagem e, ainda, a ação em um processo sócio-psicológico, por meio do qual os empreendedores tem a oportunidade de aumentar suas competências, de aprender com os erros e desenvolver uma atitude comportamental que contribua para o desenvolvimento de um novo negócio.

Palavras-chave: aprendizagem empreendedora, insucesso empresarial, competências empreendedoras.

Resumé

La capacité d'apprentissage a un rôle essentiel dans le développement des compétences entrepreneuriales. Il y a actuellement un intérêt accru pour l'impacte que le manque de cette capacité peut avoir sur le processus entrepreneuriale. Plusieurs auteurs soulignent que l'échec peut conduire à une occasion précieuse pour l'apprentissage entrepreneuriale. À partir de cela, le but de cet article, plutôt théorique, est de provoquer la réflexion sur l'apprentissage et les compétences entrepreneuriales dans le cadre d'un échec. Sur la lumière de thèmes comme l'apprentissage entrepreneuriale, les compétences entrepreneuriales et l'échec d'une entreprise, cet article propose un modèle conceptuel général comme surface de base pour le développement de futures études portant sur le processus d'apprentissage des PDG de PME dans ce même contexte. Des questions sont soulevées pointant les lacunes à étudier. Après étude, dans le contexte d'un échec d'entreprise, il paraît raisonnable affirmer que le processus d'apprentissage devient une aventure dans laquelle il y a de la réflexion, de l'apprentissage et également de l'action, le tout dans un processus socio-psychologique au travers lequel les entrepreneurs ont la possibilité d'accroître leurs connaissances (compétences), tout comme d'apprendre à partir de leurs erreurs et encore de développer une attitude comportementale qui contribue au développement d'une nouvelle entreprise.

Mots-clés: apprentissage entrepreneuriale, échec d'entrepreneuriat, compétences entrepreneuriales.

Área temática: Competências (empreendedorismo e desenvolvimento das Micro, Pequenas Empresas e Pequenas e Medias Empresas)

Aprendizagem Empreendedora no Contexto de Insucesso Empresarial

Resumo

A habilidade para aprender tem se mostrado essencial no desenvolvimento das capacidades empreendedoras. Nos últimos anos, houve um relevante interesse pelo papel que a experiência advinda do insucesso pode desempenhar no ambiente empresarial. Vários autores têm ressaltado que o fracasso pode gerar uma valiosa oportunidade de aprendizado para o empreendedor. Com base nessa realidade e, por meio de um ensaio teórico, balizado nos temas aprendizagem empreendedor, competências empreendedoras e insucesso empresarial, o artigo propõe um modelo conceitual amplo com a finalidade de servir para o desenvolvimento de estudos futuros, com foco no aprendizado de proprietários-dirigentes de micro e pequenas empresas num cenário de insucesso empresarial. Questões foram levantadas apontando lacunas a serem estudadas. Em geral, reflexões direcionam para o pressuposto de que, em tal contexto de insucesso empresarial, o processo de conhecimento torna-se uma jornada, onde existe a reflexão, a aprendizagem e, ainda, a ação em um processo sócio-psicológico, por meio do qual os empreendedores tem a oportunidade de aumentar suas competências, de aprender com os erros e desenvolver uma atitude comportamental que contribua para o desenvolvimento de um novo negócio.

Área temática: Competências (empreendedorismo e desenvolvimento das Micro, Pequenas Empresas e Pequenas e Médias Empresas)

Palavras-chave: aprendizagem empreendedora, insucesso empresarial, competências empreendedoras.

1 Introdução

No contexto atual, em que o mundo dos negócios muda de forma rápida, a habilidade para aprender é essencial no desenvolvimento das capacidades empreendedoras (RAE; CARSWELL, 2000). 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). Por outro lado, é preciso que trabalhadores e gestores estejam dispostos a aprender, pois é a capacidade de aprender que permite desenvolver competências que habilitam a organização a identificar, processar e reter novas informações para ampliar o conhecimento e melhorar o processo de tomada de decisões e sua capacidade competitiva (BASTOS et al., 2002).

Para Bittencourt (2005), o desenvolvimento de competências possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e propícia à estratégia competitiva, levando à vantagem competitiva. No caso de situações desafiadoras, como as transições, obstáculos, ou situações de risco, as mesmas podem ser consideradas como um pré-requisito para o aprendizado (COPE, 2003). Este aprendizado empreendedor pode ser considerado como uma ‘competência’ que pode conduzir à aquisição de outras competências empreendedoras (MAN, 2006).

Em revisão de literatura sobre competitividade de pequenas e médias empresas, Man e Lau (2000) reconhecem três aspectos-chaves que afetam a competitividade dessas empresas: fatores internos da empresa, ambiente externo e a influência do empreendedor. Estes fatores trazem impacto no desenvolvimento das empresas. Em particular, a influência do empreendedor quanto à competência na perspectiva comportamental ou de processo.

Este quadro nos mostra que os empreendedores, principalmente os proprietários-dirigentes de micro e pequenas empresas, destacam-se como principais atores responsáveis pela criação, manutenção e gestão de suas empresas, pois são os responsáveis pelas ações e, conseqüentemente, pelo sucesso ou fracasso de seus empreendimentos. 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). Esses empresários dificilmente podem ser enquadrados em tipologias tradicionais, visto que têm que lidar com múltiplas responsabilidades de único líder e estão sujeitos a grande número de influências conflitantes (BEAVER; LASHELEY; STEWARDS, 1998 apud TEIXEIRA; MORRISON, 2004), bem como seus recursos são limitados.

Paralelo a esse contexto, tem havido recentemente um aumento do interesse pelo papel que o fracasso possa desempenhar no processo empresarial (MCGRATH, 1999; STOKES; BLACKBURN, 2002; SHEPHERD, 2003; POLITIS; GABRIELSSON, 2009). Pesquisas recentes no domínio do empreendedorismo reconheceram que o fracasso pode ser uma importante fonte para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos e que pode ser muito útil para os próximos empreendimentos (MCGRATH, 1999; MINNITI; BYGRAVE, 2001; POLITIS, 2008; UCBASARAN et al., 2012). Essas pesquisas enfatizam que os fracassos são naturalmente relacionados com o processo empresarial onde a experimentação e tentativa e erro são estratégias comuns para lidar com a incerteza e ambigüidade (SARASVATHY, 2001). O fracasso pode ajudar os empresários a expandir a pesquisa para novos negócios e oportunidades (MCGRATH, 1999). Estes, por sua vez, podem aprender com o fracasso, uma vez que utilizam as informações disponíveis a cerca das razões pelas quais o negócio faliu, para revisar seus conhecimentos de como gerir eficazmente o seu próprio negócio (SHEPHERD, 2003). Entretanto, o processo de aprendizado pode ser complexo e pode ser afetado tanto pela natureza das primeiras experiências, quanto pelos atributos cognitivos dos empreendedores (POLITIS, 2008). Uma atitude negativa em relação aos fracassos, por exemplo, pode interferir significativamente na capacidade dos indivíduos (MCGRATH, 1999).

Diante dos diversos desafios que enfrentam os proprietários-dirigentes de micro e pequenas empresas, dada as especificidades relacionadas às suas empresas e as suas características pessoais é possível constatar que sob a ótica da aprendizagem existe uma superposição dos níveis de análise individual e organizacional. Há que se reconhecer a importância do conceito de aprendizagem informal predominantemente experiencial e decorrente da atividade no trabalho (MARSICK; WATKINS apud BURGOYNE; REYNOLDS, 1997). Os empreendedores eficazes aprendem de tudo. Eles aprendem com os seus clientes, fornecedores, concorrentes, funcionários e associados e com outros empresários. Eles aprendem com a experiência e aprendem fazendo (SMILOR, 1977). Dado que a unidade de análise desse estudo é o empreendedor os estudos de aprendizagem empreendedora convergem com a literatura de aprendizagem individual e aprendizagem pela experiência.

Um corpo de estudos sobre aprendizagem em pequenas empresas está crescendo (CHASTON; BADGER; SADLER-SMITH, 1999; HONIG, 2001; GRAY; GONSALVES, 2002; ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011). No entanto, ainda existe uma lacuna em pesquisas empíricas sobre processos de aprendizagem no contexto das pequenas empresas (HIGGINS; ASPINALL, 2011). Além disso, a literatura sobre aprendizagem em empreendedorismo ainda é emergente, visto não possuir suficiente estrutura conceitual que explique como os empreendedores aprendem (COPE; WATTS, 2000; COPE, 2005).

Nesse cenário e, considerando que os empreendedores de micro e pequenas empresas representam uma rica arena para estudar a aprendizagem empreendedora (REUBER; FISCHER, 1999), é importante refletir sobre: a) as competências empreendedoras dos proprietários-dirigentes de

micro e pequenas empresas, pois são responsáveis pelas ações e, conseqüentemente, pelo sucesso e o fracasso de seus empreendimentos (MAN; LAU, 2000; MAN, 2001); b) a aprendizagem empreendedora como um processo experiencial, que habilita avaliar e utilizar os conhecimentos e explorar novas oportunidades empreendedoras, bem como, para aprender a superar os obstáculos tradicionais ao organizar e gerir novos empreendimentos (POLITIS, 2005/1); c) as decorrências do insucesso empresarial no que se refere à aprendizagem empreendedora e sua contribuição para a geração de novos negócios (POLITIS; GABRIELSSON, 2009; UCBASARAN et al. 2012).

Considerando o exposto, esse estudo tem por finalidade **fazer uma reflexão sobre competências e aprendizagem empreendedoras no contexto de insucesso empresarial.**

Este estudo caracteriza-se por sua natureza essencialmente teórica. Trata-se de um estudo exploratório, dado ao pouco conhecimento acumulado e sistematizado quanto ao tema e por constituir um trabalho preliminar para outro tipo de pesquisa. Quanto aos meios de investigação, bibliográfico, pois foi “desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas e redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2009, p. 43).

A estrutura deste estudo foi organizada em seções. Na seqüência desta introdução, a segunda seção aborda aspectos relacionados ao empreendedorismo e ao aprendizado empreendedor; a terceira seção trata das competências empreendedoras; na quarta seção discorre-se sobre modelos de aprendizagem empreendedora; já a quinta seção trata do insucesso empresarial e competência e aprendizagem empreendedora nesse contexto; na sexta seção são feitas algumas reflexões a respeito da aprendizagem empreendedora no contexto de insucesso; por derradeiro, são feitas considerações finais, com a apresentação de um modelo conceitual para estudo da temática e das referências bibliográficas.

2 Empreendedorismo e Aprendizado Empreendedor

Dado as transformações 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 auto-emprego e diferencial em um mercado competitivo e excludente (TOMEI; RUSSO; ANTONACCIO, 2008). O conceito existe há bastante tempo e tem sido utilizado com diferentes significados. Não existe um consenso atualmente 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; SHANE, 2007).

O desenvolvimento da teoria do empreendedorismo é paralelo, em grande parte, ao próprio desenvolvimento do termo, *entrepreneur* (HISRICHE; PETERS, 2004). A palavra *entrepreneur* é francesa e, literalmente traduzida, significa “aquele que está entre” ou “intermediário”, ou seja, o empreendedor, como um indivíduo que se arrisca e dá início a algo novo.

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, destacam-se Cantillon (1755) e Say (1803; 1815; 1816; 1839) (PALMA, 2008). Entretanto, foi com Schumpeter (1883-1950), que o estudo do empreendedorismo conhece uma expansão e uma importância global. Para ele, os desequilíbrios na estrutura econômica resultam de “novas combinações dos meios de produção” que emerge espontânea e descontinuamente no sistema,

introduzindo inovação (SCHUMPETER, 1988), que ele chamou de destruição criativa. Esta por sua vez foi designada como espírito empreendedor e ao indivíduo cuja função é levar a cabo essas novas combinações Schumpeter denominou de empreendedor.

Para Filion (1991), o empreendedor é definido “como alguém que concebe, desenvolve e realiza visões” (p. 64). A visão é uma projeção, uma imagem do futuro desejado, que o dirigente tem de sua organização e do espaço que ele quer ocupar com seus produtos no mercado (FILION, 1993). No entanto, “para detectar oportunidades de negócios, é preciso ter intuição, intuição requer entendimento e entendimento requer um nível mínimo de conhecimento” (FILION, 1999, p. 11).

Como campo de estudo, o empreendedorismo emergiu em finais dos anos 70, enraizado em disciplinas tão variadas como a economia, a psicologia, a gestão, a sociologia ou a ciência política. Nos anos 80, o campo conheceu um crescimento significativo, com a proliferação de cadeiras, cursos, centros de estudo e investigação científica (SEXTON; LANDSTROM, 2000 apud PALMA, 2008). No entanto, durante a década de 90, houve uma mudança do foco, dirigindo a 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, 2005/1). Nessa perspectiva, os traços e as características passam a ser uma habilidade que é construída gradualmente ao longo do tempo durante a vida profissional dos indivíduos empreendedores, destacando o papel de suas primeiras experiências de carreira no desenvolvimento do processo empreendedor de reconhecimento e exploração de oportunidades (POLITIS, 2005). Neste processo de aprendizagem os indivíduos podem mudar ao longo do tempo (ou reforçar) suas atitudes e crenças, que encontram novas condições e novas informações. As atitudes, em grande parte, são aprendidas através das experiências e vivenciadas pelos indivíduos em diferentes tipos de situações ao longo da sua vida ou do trabalho (POLITIS; GABRIELSON, 2009).

Para os autores Deakins e Freel (2012), a aprendizagem é um processo muito importante que permite aos empreendedores adquirir competências e desenvolver métodos de planeamento de negócios. Para o autor, no entanto, há ainda muito a ser aprendido e adquirido por empreendedores e esse processo ainda não é totalmente compreendido. É “um processo que envolve repetição e experimentação que aumentam a confiança do empreendedor em certas ações e desenvolvem o conteúdo de seu estoque de conhecimentos” (MINNITI; BYGRAVE, 2001, p. 7), quanto à gestão e desenvolvimento de suas empresas. Por isso, torna-se relevante conhecer suas áreas de competências e focos comportamentais.

3 Competências Empreendedoras

Segundo Antonello (2005), a competência empreendedora é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que viabiliza a um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor para a sociedade. Para Snell e Lau (1994), a competência empreendedora consiste em corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio. O enfoque dado às competências pode ser a alternativa para melhor entendimento das características individuais dos empreendedores relacionadas às suas atividades individuais e de gestão (MAN; LAU, 2000; MAMEDE; MOREIRA, 2005).

Para Honma (2007) e Zampier e Takahashi (2011), alguns modelos foram desenvolvidos sobre competências empreendedoras, entre eles dois se destacam: o de Cooley (1990 *apud*

ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011) e o de Man e Lau (2000) e Man (2001). O modelo de Cooley (1990) parte da revisão e adaptação do modelo de competências de McClelland (1973), que tem como base comportamentos e características empreendedoras que podem diferenciar empreendedores bem sucedidos de outros. Cooley (1990) descreve 10 competências empreendedoras: busca de oportunidade e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança. Essas competências são utilizadas pelo programa das Nações Unidas para o desenvolvimento e também pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para o programa de capacitação de empreendedores (EMPRETEC).

O modelo de Man e Lau (2000) origina-se de estudos desenvolvidos pelos autores entre os anos 1993 e 1999, que resultaram na proposta de um modelo conceitual sobre a competitividade em pequenas e médias empresas. Segundo esse modelo, a competitividade na pequena e média empresa é fortemente influenciada pelas competências do empreendedor. Essas competências foram categorizadas resultando em seis áreas: oportunidade; relacionamento; conceitual; organização; estratégica e comprometimento. Outro conjunto de competências, ditas de suporte, que apoiam e dependem da personalidade do empreendedor também foram encontradas como: gerenciamento do tempo; balancear trabalho, família, tempo livre e saúde; aprender através da experiência passada (falências, erros, conhecimentos teóricos); colocar o conhecimento em prática; gerenciar a preocupação e o estresse; manter princípios de integridade e ética. Estas foram reclassificadas e realocadas em estudo posterior (MAN, 2001), formando duas outras áreas de competências: aprendizado e força pessoal. O autor também cria subdomínios nas áreas de competências: conceitual e organizacional. O Quadro 1 destaca essas competências empreendedoras com seus focos comportamentais.

Quadro 1 - Áreas de Competências e Foco Comportamental

| ÁREAS DE COMPETÊNCIAS | FOCO COMPORTAMENTAL |
|--|--|
| Oportunidade | Competências relacionadas a reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas. |
| Relacionamento | Competências relacionadas às interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos. |
| Conceitual (inovativa e analítica) | Competências inerentes a diferentes habilidades, que estão refletidas no comportamento do empreendedor. Habilidade de tomar decisões envolvendo a compreensão de informações complexas, assunção de riscos e a inovação. |
| Organizacional (operacional e humana) | Competências relacionadas à organização de diferentes recursos humanos internos e externos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos, incluindo a formação de times, conduzindo empregados, treinando e controlando. |
| Estratégica | Competências relacionadas à escolha, avaliação e implementação das estratégias das empresas. |
| Comprometimento | Competências que demandam habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio. |
| Aprendizado | Constantemente procurar novas informações, aberto a novas informações, aprender de várias maneiras. |
| Força Pessoal | Demonstrar automotivação elevada, a consciência da própria força, autoconfiança, voltado para a realização, resiliência, gerenciamento de tempo, responsabilidade, persistência e determinação. |

Fonte: Adaptado de Man e Lau (2000) e Man (2001) (tradução nossa).

O enfoque dado ao estudo das competências empreendedoras tem sido relacionado com temas como aumento da competitividade, foco na inovação, estratégia, processo de aprendizagem empreendedora e insucesso empresarial. Este estudo se interessa, especialmente, pelo processo de aprendizagem empreendedora no contexto de insucesso empresarial, dentro do qual serão consideradas as competências empreendedoras.

4 Modelo de Aprendizagem Empreendedora

Não existe uma única explicação sobre o modo como as pessoas aprendem e porque 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 e transformando as experiências em algo significativo (GOMES et al., 2007).

Segundo Terra (2000) e Antonello (2011), entre as várias teorias de aprendizagem individual, as mais relevantes são: o Modelo Behaviorista, o Cognitivo e o de Aprendizado Experiencial de Kurt Lewin, na qual Kolb (1997) baseou-se para desenvolver o modelo de aprendizagem vivencial, batizado de *Experiential Learning Theory* (ELT). Este é um dos trabalhos mais difundidos, e foi inspirado nos modelos de aprendizagem experiencial e influenciado pelas ideias de Dewey, cujo “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). Essa escola do pensamento é a que melhor acomoda os dois aspectos de aprendizagem: aprendizagem operacional e aprendizagem conceitual.

O cerne do modelo de Kolb (1997) “é 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). Por meio de constante sistematização da interação entre ação e reflexão, experiências passadas e atuais que resultam num processo de permanente *feedback* (RUAS, 2001).

A aprendizagem pela experiência toma como base a experiência prévia do aprendiz e o contexto. Para lidar com uma nova experiência a pessoa faz uso dos conhecimentos que desenvolveu a partir de suas experiências anteriores e, nesse processo de aprendizagem, a pessoa é influenciada pela rede de relacionamentos e pelos recursos materiais e informacionais a que ela tem acesso em seu dia-a-dia (DIDIER; LUCENA, 2008).

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

No que se refere à aprendizagem empreendedora, três modelos se destacam de acordo com Zampier e Takahashi (2011). O primeiro, 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; e que 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), considera o indivíduo dentro do seu contexto social. Ele abrange três dimensões: de formação pessoal e social; de aprendizagem contextual; e de empreendimento negociado. O terceiro modelo é o

de Politis (2005), e dá ênfase maior 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.

Este estudo interessa-se pelo modelo de Politis (2005), que explica que o processo de aprendizagem ocorre pela transformação de experiência em conhecimento. A autora argumenta que a literatura e a pesquisa sugerem que grande parte do aprendizado que ocorre dentro de um contexto empresarial é experiencial na natureza, o que implica considerar as experiências passadas dos empresários. Mas destaca que os conhecimentos atuais de como os empresários aprendem através da experiência é bastante fragmentado. Dentre as críticas feitas pela autora talvez, a que mais interfira na compreensão do ensinamento do aprendizado, seja a abordagem estática do processo de aprendizagem empreendedora. Vários estudos, até então, explicam apenas a lógica da relação causal entre as experiências dos empresários anteriores e de seu desempenho com relação ao próximo empreendimento, dando pouca atenção à forma como os empresários, através de suas experiências, desenvolvem o conhecimento empresarial que indiretamente pode ter um impacto positivo sobre o desempenho do próximo empreendimento. A autora analisa e sintetiza um quadro conceitual que enfatiza o papel da experiência no desenvolvimento do conhecimento empreendedor ao integrar diversas teorias de aprendizagem experiencial (KOLB, 1984; MARCH, 1991) no campo do empreendedorismo. O constructo de Politis (2005) além de investigar a ligação direta entre experiências da carreira do empreendedor e o desenvolvimento do conhecimento do mesmo (A) desenvolve um enfoque mais dinâmico da aprendizagem empreendedora, visando uma melhor compreensão de como o modo predominante do empreendedor de transformar uma experiência em conhecimento influencia o tipo específico de conhecimento desenvolvido (B), ao abordar o processo de transformação contínuo (*exploration*¹, *exploitation*²)³. Além disso, também é preciso observar os fatores que influenciam o modo predominante do empreendedor de transformar uma experiência em conhecimento (C) (Figura 1). A seguir são descritas as categorias do constructo:

Conhecimento empreendedor – Para Politis (2005) a aprendizagem gera dois tipos de resultados: efetividade aumentada em reconhecer uma oportunidade, que segundo Baron e Shane (2007) é uma etapa-chave no processo empreendedor; e, a efetividade quanto aos modos de superação dos obstáculos tradicionais na organização e administração de novos negócios, de maneira que as responsabilidades deles oriundas sejam cumpridas (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011, p. 575).

Segundo Baron e Shane (2007), pesquisas mostram que quanto mais experiência as pessoas tiverem em um dado campo, maior a probabilidade de nele identificarem oportunidades. Processos cognitivos, dentre outros, a criatividade, também influenciam o reconhecimento de oportunidades e emerge da convergência de diversos recursos básicos: habilidades intelectuais, enxergar os problemas de novas maneiras; ampla e rica base de conhecimentos; um estilo apropriado de pensamento, visualizar o todo; atributos de personalidade, tais como, desejo de assumir riscos e tolerar a ambiguidade; motivação intrínseca focada em tarefas; um ambiente que encoraja mudanças (STERNBERG apud BARON; SHANE, 2007).

Para Politis (2005), quanto à superação dos obstáculos e administração de novos negócios, a experiência prévia propicia aos empreendedores a oportunidade de aumentar suas habilidades de lidar

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.

com os desafios da novidade e aprender novos conhecimentos que podem ser prontamente transferidos para outros negócios, o que possibilita entrar em novos mercados, produtos ou tecnologias com melhor sucesso.

Experiência da carreira do empreendedor – Politis (2005) destaca três tipos de experiências relevantes na carreira dos empreendedores: a) experiência em criação de novas empresas; b) experiência em gestão; e c) experiência na indústria específica do setor em que o empreendedor atua (derivação de ocupação). Nesta última, os empreendedores tendem a criar um negócio em áreas que eles já tenham trabalhado anteriormente. Ao analisar sua ocupação e seu grau de sucesso ou insucesso, o empreendedor poderá desenvolver produtos e serviços em que sua experiência e seus conhecimentos são aproveitados. No entanto, o modo como essas experiências são transformadas em conhecimentos depende do processo de transformação predominante do empreendedor (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).

Processo de transformação de aprendizagem empreendedora – Politis (2005) argumenta que dada a complexidade e as incertezas dos empreendedores, pois em seu contexto estes empreendedores estão frequentemente confrontados com experiências imediatas e concretas, o processo de aprendizagem empreendedora não necessariamente segue uma sequência pré-determinada de passos de acordo com o ciclo de Kolb (1984). Assim, a autora justifica a necessidade de agregar ao seu modelo (POLITIS, 2005) os modos alternativos *exploration* e *exploitation* (MARCH, 1991) de transformação das experiências empreendedoras em conhecimento (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011), mantendo um equilíbrio desses modos para a sobrevivência e prosperidade (MARCH, 1991). No entanto, o ciclo de Kolb (1984) é necessário, pois ele é uma representação figurativa do processo de aprendizado e alguma transformação dessa representação. Portanto, a simples percepção da experiência não é suficiente para o aprendizado acontecer, mas requer que algo mais seja feito com isso; 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.

Fatores que influenciam o processo de transformação da experiência em conhecimento – 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 prévios - experiências bem sucedidas ou insucesso, pois podem ser replicados quando positivos e evitados quando negativos; b) lógica ou racionalidade dominante de um empreendedor. Sarasvaty (2001) explica que há dois tipos de racionalidade em teorias econômicas: a racionalidade causal, seleção entre determinados meios para alcançar uma meta pré-determinada e racionalidade de efeito, imaginação de novos resultados possíveis usando um determinado conjunto de meios; e, c) orientação de carreira de um empreendedor, sendo identificados quatro tipos de estilos: linear, com a característica de progressão hierárquica dentro da carreira; especialista, vida longa numa ocupação específica; espiral, movimentação de áreas ocupacionais e de especialidades; e transitório voltado para a independência e desafios. A preferência por cada um desses estilos é baseada em diferentes motivos do empreendedor. Este modelo de Brousseau et al (1996), de orientação de carreira, incorpora outras características que não estão aqui descritas, como a lógica de racionalidade, motivação, competências e a forma de aprendizagem.

No presente trabalho, adota-se o modelo de Politis (2005) como referência central para o estudo de aprendizagem empreendedora em contexto de insucesso empresarial. Este tema a seguir é abordado.

5 Insucesso Empresarial: competências e aprendizagem empreendedora

O fim das atividades de uma empresa tem uma repercussão negativa não só no mercado, mas também na vida do empreendedor, em consequência das perdas financeiras e problemas de auto-estima (FREDLAND; MORRIS, 1976; SEBRAE-SP, 2008). Em tal situação, tanto o empreendedor, quanto a sociedade podem sair perdendo.

No Brasil, estudo do SEBRAE-SP (2008) durante 10 anos (1995-2005) destaca 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 (p.61).

Os efeitos da falência de negócios do empreendedor individual são mais complexos e sem dúvidas paradoxais, dado que o indivíduo e seu negócio estão altamente entrelaçados (por exemplo, o empresário é muitas vezes o proprietário e gerente). Suas decisões são guiadas por suas características, conhecimento, habilidades e capacidades (UCBASARAN et al., 2012).

Trabalhos sobre insucesso empresarial estão relacionados, em sua maioria, ao desenvolvimento das competências durante o processo de gestão, bem como a fatores macroeconômicos ligados ao contexto empresarial, como mostram o estudo do SEBRAE-SP (2008). Este aponta seis conjuntos de fatores que contribuem para o encerramento prematuro de micro e pequenas empresas (MPE): ausência de um comportamento empreendedor; ausência de um planejamento prévio adequado; deficiências no processo de gestão empresarial; insuficiência de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios; dificuldades decorrentes de conjuntura econômica; e impacto dos problemas pessoais sobre os negócios. No entanto, ressalta que dentre estes fatores, a política econômica e a política de apoio aos pequenos negócios evoluíram positivamente, dado que houve “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” (SEBRAE-SP, 2008, p.59). Isto pode ser resultado do desenvolvimento de atitudes positivas sobre o empreendedorismo na economia do país, o que possibilita a propensão para pessoas de engajarem nessa atividade. Além disso, segundo o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2012), “podem significar o grau em que uma sociedade pode fornecer apoio financeiro e cultural e gerar potenciais colaboradores no intuito de melhorar e apoiar os esforços dos empreendedores” (p. 7).

Entretanto outras atitudes, como a assunção de riscos, podem representar desafios consideráveis para os empresários em potencial quanto ao iniciar um negócio. As pessoas podem ter diferentes níveis de medo do fracasso e condições no ambiente institucional, como a legislação sobre falências, pode impedir candidatos a empreendedores. Características como idade, gênero ou etnia podem afetar diferentemente os indivíduos da população sobre a tomada de riscos (GEM, 2012). O nível de medo de fracassar, em geral, aumenta à medida que uma economia move-se de seu estágio inicial de desenvolvimento a níveis mais avançados⁴ (GEM, 2012). Exemplo disso, é que economias

⁴ Economias impulsionadas por fatores, dominadas pela agricultura de subsistência e negócios extrativistas, com forte dependência do trabalho e dos recursos naturais. Impulsionadas pela eficiência, o desenvolvimento caracterizado pela industrialização e pelos ganhos em economias de escala, com predominância de grandes organizações intensivas de capital. Impulsionadas pela inovação, os negócios são mais intensivos em conhecimento e o setor de serviços se expande (GEM, 2012).

como a da África Sub-saariana, impulsionada por fatores, exibiu o mais baixo nível de taxas de fracasso, com apenas 24% de todos os entrevistados indicando que o medo do fracasso os impediria de começar um negócio. Os mesmos relataram as maiores intenções de empreender (53%), o que é consistente com sua percepção positiva sobre oportunidades. Nas economias da América Latina e Caribe, impulsionadas pela eficiência, também apresentaram níveis médios baixos quanto ao medo do fracasso (28%) e quanto as intenções de empreender (34%). Dentro dessa categoria, o Brasil apresentou uma taxa de fracasso (31%) e nível médio de intenção (36%). Observa-se que este resultado representa um nível médio um pouco acima da média de seu grupo. Na União Européia, países como, Grécia e Itália, economias impulsionadas pela inovação, mostraram níveis médios altos do medo de fracasso, 61% e 58%, respectivamente, sendo consistente com a baixa percepção de oportunidades nessas economias (13%) (GEM, 2012).

Diante desses resultados e do que afirma Robison (2007), que embora o fracasso empresarial seja muito menos popular, o mesmo, é um aspecto importante da economia a ser estudado, no entanto, devido às diferentes definições de insucesso empresarial é difícil de se analisar. Segundo Weitzel e Johnson (1989), não há consenso claro quanto ao que seja insucesso organizacional, como ocorre e suas conseqüências. Mellahi e Wilkinson (2004) ressaltam que vários termos têm sido utilizados na literatura: mortalidade organizacional, morte organizacional, saída organizacional, falência, declínio, redução, downsizing e fracasso. Para Robison (2007), a proporção geral de negócios que terminam em falência (*Bankruptcy*) é relativamente pequena, dado que nove entre dez negócios descontinuam por outras razões diferentes de fracassos nos negócios. Estudos de Cochran (1981), numa revisão de literatura sobre o percentual de mortalidade das pequenas empresas, corroboram com essa conclusão e definem pelo menos cinco conceitos de insucesso empresarial como subconjuntos de mortalidade de negócios, partindo de menor para maior abrangência: a) falência, baixa formal junto aos órgãos oficiais (*Bankruptcy*); b) encerramento das atividades com perda para os credores; c) encerramentos das atividades para evitar perdas e dívidas; d) empresas vendidas ou transformadas em outras atividades (custos de oportunidade); e e) descontinuidade ou morte da empresa por alguma razão.

Para este estudo, o fracasso é entendido como a rescisão de um negócio que ficou aquém de suas metas (McGRATH, 1999; COPE, 2011), indo além das concepções relativamente estreitas de fracasso como falência ou liquidação, envolvendo a perda de capital e uma incapacidade de continuar a operar. Assim, neste trabalho, adota-se o termo 'insucesso' para caracterizar a descontinuidade de negócios nessas condições.

Monk (2000), Stephen e Scott (1989) e Theng e Boon (1996), concluem que são grandes as chances de que um empreendedor, ao iniciar um pequeno negócio, não passe de cinco anos de atividades na empresa. Para os autores, a razão mais significativa para o maior percentual de fracassos está na falta de habilidade das MPE em fazer uso adequado do negócio essencial e práticas de gestão. As competências gerenciais são críticas e relacionam-se às habilidades e capacidades que distinguem o desempenho eficiente do ineficiente, e são geralmente aceitas como conseqüências das características das pessoas e dos ambientes nos quais as empresas operam (TEIXEIRA; MORRISON, 2004). As pessoas aprendem com suas próprias experiências e com as dos outros, desenvolvendo as próprias teorias, as quais são aplicadas, adaptadas e aprendidas por outros, em virtude do sucesso que proporcionam (RAE; CARSWELL, 2000). Aprendem de suas experiências quando estão diante de novos desafios ou problemas (MARSICK; WALTAKINS, 1997, apud BURGOYNE; REYNOLDS).

McGrath (1999) aponta que o fracasso pode levar a uma oportunidade valiosa para o aprendizado do empreendedor, mas segundo Shepherd (2003), também pode ser uma experiência emocional e traumática. Se os custos do fracasso (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). Segundo estes autores, as consequências negativas do insucesso empresarial impactam no comportamento do empreendedor. Os custos financeiros, no mínimo, impõe um custo para o empreendedor na forma de uma perda ou redução da renda pessoal. Os custos sociais do fracasso relacionam-se ao impacto sobre as relações pessoais e profissionais. Como exemplo, o rompimento do casamento e relacionamentos íntimos após o fracasso (COPE, 2011), a perda de uma importante rede social de obrigações mútuas (HARRIS; SUTTON, 1986). Os custos psicológicos do fracasso impactam em aspectos emocionais e motivacionais do empreendedor, “traz 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) (tradução nossa).

Diante desse contexto, buscar um aprendizado e um sentido de suas experiências (*sensemaking*) como respostas individuais ao fracasso pode trazer contribuições para o desenvolvimento de futuros negócios. As informações disponíveis acerca das razões pelas quais o negócio faliu podem ser úteis para revisar seus conhecimentos de como gerir, eficazmente, o seu próprio negócio (SHEPHERD, 2003). Embora a experiência com o fracasso possa promover cada reflexão crítica, em que suposições pessoais e comportamentos são desafiados, é improvável que isso ocorra imediatamente. Os empresários precisam de tempo para se recuperar da dor e do trauma gerados pelo fracasso antes que eles possam participar da sua própria reflexão (UCBASARAN et al., 2012). O olhar sobre o contexto de insucesso vivenciado leva o indivíduo a ter maior probabilidade de conduzir uma análise para descobrir as causas do fracasso e assim 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.

6 Reflexões sobre Aprendizagem Empreendedora no Contexto de Insucesso Empresarial

A partir do estudo da literatura que embasou a realização deste artigo, algumas reflexões emergem a respeito do processo de aprendizagem de proprietários-dirigentes de micro e pequenas empresas num contexto de insucesso empresarial.

A primeira reflexão (R1) deste estudo relaciona-se ao ambiente de negócio percebido pelo proprietário-dirigente de micro e pequenas empresas como importante para o bom desempenho organizacional.

Os autores, Covin e Slevin (1989), têm desenvolvido pesquisas que demonstram a inseparabilidade do ambiente externo do processo empreendedor. Para eles, especialmente em MPE, o efeito do ambiente de negócios na atividade empreendedora é importante e evidencia a maneira com que os empreendedores são afetados ao considerar o ambiente em que eles operam. A hostilidade do ambiente e a postura estratégica empreendedora (como a assunção ao risco, a inovatividade e a proatividade) são positivamente associadas com o desempenho da empresa (COVIN; SLEVIN, 1989). Por outro lado, a relação entre postura empreendedora e desempenho pode ser muito menos positiva ou mesmo negativa em ambientes não hostis e benignos (MILLER; FRIESEN, 1983). Ambientes estáveis criam menos necessidade de respostas criativas para as condições de mudança, menos recompensas para o comportamento inovador e, mais importante, menos penalidade por não inovar (MORRIS, 1998). Segundo esse autor, este tipo de mecanismo é inapropriado para responder eficazmente a complexa e ameaçadora mudança. A hostilidade do ambiente caracterizada pela rivalidade entre empresas (ZAHRA, 1991) requer mudanças frequentes na prática de marketing e na

maneira como a empresa opera os seus negócios (COVIN; SLEVIN; HEELEY, 1999). Estes são ambientes onde existem competição e alta taxa de fracassos de negócios. Isto é corroborado por pesquisa realizada por Tsai, MacMillan e Low (1991), que em seu estudo examinou o efeito direto da hostilidade ambiental no desempenho de 161 empreendimentos corporativos, obtendo a evidência de um significativo impacto do ambiente hostil no desempenho da empresa.

No contexto das MPE, onde o sucesso e o fracasso dos negócios são largamente influenciados pelas habilidades e capacidades (competências) de seus proprietários, os mesmos, “ao longo do processo estratégico, valem-se muito da aprendizagem em razão da complexidade e da dinâmica do ambiente externo de sua empresa” (LIMA, 2010, p. 174). Dessa forma, a sobrevivência, em cada situação, requer que os empreendedores construam competências que os capacite diante do conjunto de mudanças (GIBB, 2005). Ter conhecimento, reconhecer oportunidades e lidar com a capacidade de um novo negócio torna-se importante e, segundo Politis (2005), depende da experiência de carreira empreendedora (criação de empresas, experiência em gestão e no ramo específico).

A segunda reflexão (R2) proposta relaciona-se aos papéis do empreendedor e de suas competências empreendedoras desenvolvidas durante o processo de aprendizagem.

O modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) aborda que o conhecimento empreendedor compreende aprender e reconhecer oportunidades, bem como saber agir na organização e administração de novos empreendimentos. Isso leva a uma proposta de que as competências empreendedoras de Man e Lau (2000) e Man (2001) podem contribuir para o conhecimento do empreendedor, pois segundo os autores, as competências: a) formam o escopo competitivo da empresa, pela capacidade do empresário ao interpretar a condição ambiental através de competências de oportunidade, ao criar contatos e conexões para oportunidades de negócios através de competências de relacionamento, e ao descobrir outras oportunidades através das competências conceituais; b) criam a capacidade organizacional, pois compreendem competências organizacionais e de relacionamento visando reunir e organizar os recursos internos e externos da empresa, onde as competências conceituais são também necessárias na análise e descobrimento dos problemas; e, c) levam a atingir os objetivos, quando as competências estratégicas e de comprometimento junto às competências anteriores formam o conjunto de competências para atingirem as metas e ações sustentando o desempenho da empresa num longo prazo (MAN; LAU, 2000).

Observa-se que além da competência conceitual, inerente a diferentes habilidades, que estão refletidas no comportamento do empreendedor, a competência de relacionamento se destaca, pois compreende interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos. Segundo Baron e Shane (2007), para conduzir um novo empreendimento de forma satisfatória, os empreendedores precisam contar com uma ampla variedade de habilidades, ditas sociais e que estão geralmente correlacionadas, denominando-se pela expressão resumida competência social: a) percepção social, exatidão ao compreender os outros; b) expressividade, habilidade de expressar suas próprias emoções de forma que elas possam ser prontamente percebidas pelos outros; c) administração da imagem, proficiência no uso de técnicas para induzir reações positivas nos outros quando as pessoas se encontram pela primeira vez; d) persuasão e influência, habilidade de utilizar várias técnicas para mudar atitudes ou comportamento dos outros nas direções desejadas; e, e) adaptabilidade social, habilidade de adaptar-se a uma ampla variedade de situações sociais e de sentir-se confortável com indivíduos cujas vivências são diversas (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998 apud BARON; SHANE, 2007). Para Cope (2011), cada vez mais a aprendizagem empreendedora é articulada como um processo negocial e relacional, onde das relações de trabalho desenvolvidas na prática, determina o que se entende por aprendizagem.

Diante desse resultado e, tendo em mente o processo de aprendizagem empreendedora num contexto de insucesso empresarial, nos apropriamos do que Cope (2011) designou ser o fracasso uma “jornada de aprendizagem”. Para o autor, o fracasso é visto como um processo complexo em vez de um evento isolado, caracterizado por três fases do processo de aprendizagem. A primeira fase, uma reflexão sobre os numerosos custos do fracasso. A segunda fase, a recuperação, processos de aprendizagem que facilita a reabilitação diante de um contexto de insucesso. A terceira fase, a retomada para uma ação. Isto nos leva a outra reflexão diante do quadro conceitual.

A terceira reflexão (R3) relaciona-se ao processo de aprendizagem empreendedora diante de insucesso empresarial e a criação de novas competências.

Os eventos de insucessos durante o processo empreendedor podem estimular diferentes formas de alto nível de aprendizagem fundamental para o empreendedor, tanto em termos pessoais quanto dos negócios (COPE, 2011). Há a noção de que, através da reflexão, as pessoas não só são capazes de aprender com os eventos e experiências, como também são capazes de antecipar este aprendizado a novas situações e encontros (COPE, 2005). Um pré-requisito para lidar eficazmente com uma situação de insucesso é que o empreendedor tenha uma atitude positiva diante de fracassos (POLITIS; GABRIELSON, 2009). Existe um alto nível de aprendizagem através dessas experiências. Ao desenvolverem uma atitude positiva e encorajada diante do insucesso (processo sócio-psicológico), os empreendedores tem a oportunidade de aumentar o conhecimento, de aprender com os erros e desenvolver uma atitude comportamental (ação), como por exemplo, ter a intenção de começar um novo negócio.

Novos conhecimentos estão sendo adquiridos diante dessa complexa relação entre reflexão, aprendizagem e ação. Isto implica a atenção de que novas competências possam surgir diante desse processo, visto que existe um estoque de experiência quanto à história de vida de cada empreendedor, ao mesmo tempo em que o empreendedor está constantemente aprendendo e desenvolvendo a gestão do seu negócio. Esse aprendizado pode ser considerado como um domínio na condução de competências empreendedoras através da aquisição de outras competências, que dependem do contexto e de um conjunto integrado de habilidades, conhecimento e atributos (MAN, 2006). Resultados de pesquisa desse autor destacam a importância de seis padrões de comportamentos da aprendizagem empreendedora. Os empreendedores estão aprendendo quando: a) procuram ativamente oportunidades de aprendizagem; b) mantêm 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 aprendeu para as práticas atuais (MAN, 2006) (tradução nossa).

Para os autores Wyer e Mason (1998), o meio ambiente das pequenas e médias empresas se caracteriza como complexo e continuamente evolutivo. Ao reconhecer e agir nas oportunidades, interagindo socialmente para iniciar, organizar e administrar novos empreendimentos, os dirigentes de MPE, acima de todas as habilidades e atitudes que a complexidade e a turbulência exigem, devem ser (ou tornarem-se) extremamente hábeis em aprender (LIMA, 2001). Devem saber estabelecer novas combinações de conhecimentos já existentes (*exploitation*) e buscar conhecimentos externos complementares (*exploration*) para que possa melhorar a seu desempenho. Segundo Politis (2005), esse aprendizado é considerado central para o processo do desenvolvimento empresarial, “pois representa o meio pelo qual se adquire competência, enquanto esta representa a manifestação do que o indivíduo aprendeu” (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 100).

A revisão aprofundada da literatura a respeito de competências empreendedoras (MAN; LAU, 2000; MAN, 2001), do processo de aprendizagem empreendedora (POLITIS, 2005) e o contexto de

insucesso empresarial (UCBASARAN et al., 2012), bem como as reflexões desenvolvidas em decorrência, resultaram na elaboração do quadro conceitual da pesquisa (Figura 1), que ilustra os elementos centrais das temáticas abordadas neste artigo.

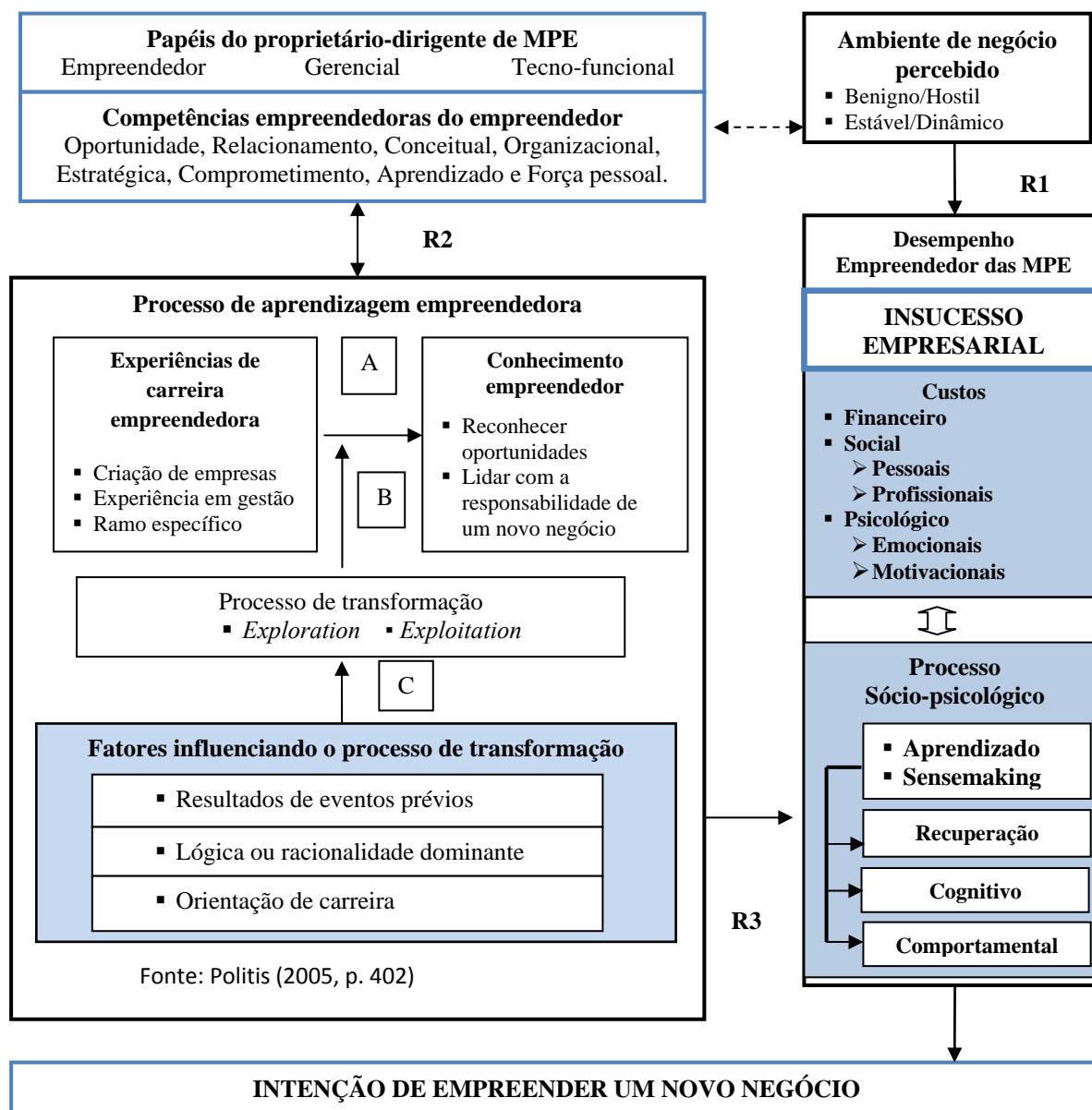


Figura 1: Quadro Conceitual de Pesquisa

Fonte: desenvolvido pelas autoras.

7 Considerações finais, lacunas e oportunidades de pesquisa

A aprendizagem constitui o processo pelo qual a competência é desenvolvida, e esta, por sua vez, emerge de um saber e de um contexto. O profissional não é aquele que possui conhecimentos ou habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto profissional (LE BOTERF, 2003). Isto significa que o profissional tem que se desenvolver eficazmente numa economia baseada no conhecimento, onde o saber se relaciona aos aspectos técnicos da produção, distribuição e comercialização ao possuir uma inteligência de conhecimento superior sobre o mercado. Esta

perspectiva reúne medidas de aprender com a experiência prática e pensamento cognitivo de competências essenciais do empreendedor contemporâneo (LANS et al., 2004).

Diante desse contexto e, considerando a lacuna na literatura estudada sobre o aprendizado empreendedor em contexto de insucesso empresarial, algumas questões vêm à tona: proprietários-dirigentes de micro e pequenas empresas que passam pela experiência de insucesso empresarial, aprendem com a experiência vivenciada? O aprendizado empreendedor, decorrente do insucesso empresarial em um negócio anterior, contribui para a criação de um novo negócio? Estas questões encontram subsídios nos estudos de Politis (2008) e Cope (2005), onde os autores abordam a importância do desenvolvimento do conhecimento através das experiências vividas pelos empreendedores. Ao considerar as competências empreendedoras (MAN; LAU, 2000; MAN, 2001), quais delas se destacam como resultado do aprendizado em contexto de insucesso empresarial? Quais competências empreendedoras de proprietários-dirigentes de micro e pequenas empresas desenvolvidas diante de insucesso empresarial contribuem para a criação de um novo negócio? Dado que a experiência é importante para a criação de um novo negócio, o desenvolvimento de padrões de comportamento de aprendizagem empreendedora ressaltados no estudo de Man (2006) podem contribuir para o desenvolvimento de outras competências.

Parte-se do pressuposto que, no contexto de insucesso empresarial, o processo de aprendizagem torna-se uma jornada, onde existe a reflexão, a aprendizagem e a ação. Por meio de um processo sócio-psicológico, os empreendedores têm a oportunidade de aumentar o conhecimento (competências), de aprender com os erros e desenvolver uma atitude comportamental que o leve a desenvolver um novo negócio. Tais questionamentos e pressupostos motivam a realização de pesquisas.

De forma complementar, outras questões secundárias também emergem a partir da literatura visitada. Considerando que os padrões de comportamento de aprendizagem empreendedora (MAN, 2006) foram resultantes de estudos com fundadores de empresas que estavam ativamente administrando os seus negócios, é possível encontrar os mesmos padrões de comportamento em proprietários-dirigentes de micro e pequenas empresas que tiveram insucesso empresarial?

A experiência por si só não gera conhecimento. É preciso entender o novo ambiente ou a nova situação pelo questionamento. Dado que o processo sócio-psicológico permite que o empreendedor questione e examine novamente a sua situação, permitindo criar um novo conhecimento, pode-se dizer que isto é uma oportunidade de aprender a aprender?

A competência de relacionamento destaca-se pela sua importância na realização de várias tarefas (criar contatos e conexões para oportunidades de negócios, criar capacidade interna e atingir os objetivos). Esta parece ser uma competência importante no momento da criação de um novo negócio. No conjunto de competências proposto por Man e Lau (2000) e Man (2001), quais se destacam como importantes para o processo empreendedor de criação de um novo negócio?

O campo do empreendedorismo é vasto em oportunidades de pesquisa. No contexto deste estudo, buscou-se a aproximação dos temas aprendizagem empreendedora, competências empreendedoras e insucesso de micro e pequenas empresas, resultando num amplo quadro conceitual (Figura 1), com elementos essenciais para estudo desses elementos. Diversas são os estudos que podem ser propostos a partir de tal figura, bem como diversas são as delimitações que podem ser adotadas para desenhos de projetos de pesquisa.

Isso posto, este artigo tem como principal contribuição o resultado da reflexão a partir da revisão teórica realizada, que resulta no quadro conceitual para realização de estudos sobre aprendizagem em contexto de insucesso, bem como nos questionamentos levantados que representam

lacunas de estudos na temática. A partir desse resultado, estudos podem ser propostos com potencial de contribuição para as discussões sobre aprendizagem empreendedora, competências empreendedoras, sucesso e insucesso empresarial e, ainda, gestão de micro e pequenas empresas, com implicações teóricas e práticas.

Bibliografia

ANTONELLO, C. S. Saberes no singular? Em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. e colaboradores. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 225-245.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 12-33.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E.; MENEZES, I. G.; NAVIO, V. L. R. Aprendizagem organizacional versus Organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

BITENCOURT, C. W. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo/RS: Unisinos, 2005.

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.

BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management Learning: integrating perspectives in theory and practice**. London: Sage Publications, 1997, p. 295-312. Disponível em: <<http://www.sagepublications.com>>. Acesso em: 15 de out. 2012.

CHASTON, I.; BADGER, B.; SADLER-SMITH, E. Small firm organizational 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.

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, p. 604-623, 2011.

_____. Toward a dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. **Entrepreneurship, Theory and Practice**, v. 4, n. 29, p. 373-397, July, 2005.

_____. Entrepreneurial Learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for higher-level learning. **Management Learning**, v. 34, n. 4, p. 429-450, 2003.

COPE, J.; 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.

COOLEY, L. Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. Final Report. In: 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, p. 564-585, jul. 2011.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 75-87, 1989.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P.; HEELEY, M. "Pioneers and followers: competitive tactics, environment, and firm growth". **Journal of Business Venturing**, v. 15, n.2, p. 175-210, 1999.

D'AMÉLIO, M. Gerentes de diferentes formações e suas trajetórias de aprendizagem. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. e colaboradores. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 246-271.

DEAKINS, D.; FREEL, M. **Entrepreneurship and small firms**. 6th ed. McGraw-Hill Education, 2012.

DEWEY, J. **Experiência e educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Coleção Textos Fundantes de Educação). Experience and Education: the 60th anniversary edition.

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, p. 129-148, jan./mar. 2008.

FILION, L. J. 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. 1999.

_____. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n.6, p. 50-61, nov./dez. 1993.

_____. O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie os sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n.3, p.63-71, jul./set. 1991.

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.

FREITAS, I. A. de.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégias de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. DA S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: Fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 97-113.

GEM 2012. **Global Entrepreneurship Monitor 2012 Global Report**. Disponível em: < <http://www.gemconsortium.org> >. Acesso em: 25 de fev. de 2012.

GIBB, A. A. The entrepreneur as the core competence of the firm: implication for management educators. **Entrepreneurship, Innovation, and Small Business Network**, n. 2, 2005.

GRAY, C.; GONSALVES, E. Organisational learning and entrepreneurial strategy. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v.3, n.1, p. 27-34, 2002.

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.

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**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HONIG, B. Learning strategies and resources for entrepreneurs and intrapreneurs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 26, n.1, p. 21–35, 2001.

HONMA, E. T. **Competências empreendedoras**: estudo de casos múltiplos no setor hoteleiro em Curitiba. 2007. 180f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, 2007.

KIM, D. H. Administrando os ciclos de aprendizagem organizacional. In: WARDMAN, K. T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Editora Futura, 1996.

KOLB, D. A. **Experiential Learning**: experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

_____. 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.

LANS, T.; WESSELINK, R. H.; BIEMANS, J. A.; MULDER, M. Work-related lifelong learning for entrepreneurs in the agri-food sector. **International Journal of Training and Development**, v. 8, Issue 1, p.73-89, 2004.

LIMA, E. Estratégias de pequenas e médias empresas : uma revisão. **REGE**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 169-187, abr./jun. 2010.

_____. A formação em empreendedorismo face à realidade do pequeno empresário brasileiro : a partir de estudos de vanguarda, o que devemos enfatizar ? Treinamento para a atualização da equipe do EMPRETEC. **SEBRAE Nacional**: Brasília, p. 1-24, 30/set. a 03/out. 2001.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, p. 1-14, jan. 1973.

MAMEDE, M. I. de B. ; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros : um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In : ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO, 29, 2005. Brasília. **Anais...** Brasília/DF, Anpad, 2005.

MAN, T. W. Y. Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: A competency approach. **Education & Training**, v. 48, n. 5, p. 309-321, 2006.

_____. **Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises in the Hong Kong services sector**. 360f. 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, September, 2000.

MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p.71-87, 1991.

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 proposed integrative framework. **International Journal of Management Review**, v. 5/6, n. 1, p. 21-41, 2004.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Strategy-making and environment: the third link. **Strategic Management Journal**. v. 4, n. 2, p. 221-235, 1983.

MINNITI, M.; BYGRAVE, W. A dynamic model of entrepreneurial learning. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 3, p. 5-16, 2001.

MONK, R. Why small business fail. **CMA Management**. v. 74, n. 6, p.12, 2p, Jul/Aug 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. **Anais...** São Paulo, 2003, v.3, p. 1-20.

MORRIS, M. H. **Entrepreneurial intensity**: sustainable advantages for individuals, organizations, and societies. Forword by Leyland Pitt. British Library, 1998.

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 (Doutorado em psicologia aplicada). Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Universidade Nova de Lisboa, Portugal, 2008.

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.

_____.The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. **Entrepreneurship, Theory and Practice**, p. 399-424, July, 2005.

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.

_____. Exploring the role of experience in the process of entrepreneurial learning. **Lund Institute of Economic Research: Working Paper Series**, 2005/1. Disponível em: <<http://www.Iri.Iu.se>>. Acesso em: julho de 2012.

RAE, D. Entrepreneurial learning: a practical model from the creative industries. **Education + Training**, v. 46, n. 8/9, p. 492-500, 2004.

RAE, D.; 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. Understanding the consequences of founders' experience. **Journal of Small Business Management**, v. 37, n.2, p. 30-45, 1999.

ROBINSON, S. Business failure rates: a look at sex and location. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 13, n. 1, p.45-56, 2007.

RUAS, R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: Maria Tereza Leme Fleury; Moacir de Miranda Oliveira Jr.. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 243-269.

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.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. 3ª ed. São Paulo: Abril Cultural, 1988 [1934].

SEBRAE-SP. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. SEBRAE-SP. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: julho de 2012.

SHEPHERD, D. A. "Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed", **Academy of Management Review**, v. 28, p. 318-28, 2003.

SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 4, p. 4-15, 1994.

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.

STOKES, D.; BLACKBURN, R. Learning the hard way: the lessons of owner-managers who have closed their businesses. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.9, n.1, p. 17-27, 2002.

TEIXEIRA, R. M.; 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.

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.

TSAI, W. M.; MACMILLAN, I. C.; LOW, M. B. Effects of strategy and environment on corporate venture sucessin industrial markets. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n.1, p. 9-28, 1991.

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.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10ª ed. São Paulo:Atlas, 2009.

WEITZEL, W.; JHONSON, E. Decline in organizations: a literature integration and extension. **Administrative Science Quarterly**, n. 34, p. 91-109, 1989.

WYER, P.; MASON, J. An organisational learning perspective to enhancing understanding of people management in small businesses. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 4, n. 2, 1998.

ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v. 6, p. 259-285, 1991.

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, p. 564-585, jul. 2011.

¹ Trabalho realizado com o apoio do CNPq e do Fundo de Apoio à Pesquisa – FAP/UNINOVE.