



## **DIMENSÕES DE APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA EM CONTEXTO DE INSUCESSO EMPRESARIAL: ESTUDO COM PROPRIETÁRIO-DIRIGENTE DE UMA PEQUENA EMPRESA<sup>1</sup>**

**Tania Regina Frota Vasconcellos Dias** – Universidade Nove de Julho - UNINOVE e

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

**Cristina Dai Prá Martens** – Universidade Nove de Julho - UNINOVE

**Fabício Martins Lacerda** – Universidade Nove de Julho - UNINOVE

**Área temática:** Inovação, criatividade, empreendedorismo e suas aplicações para o desenvolvimento social e econômico.

### **Resumo**

Este estudo tem por objetivo analisar as dimensões de aprendizagem diante de um contexto de insucesso para o desenvolvimento de novos negócios. Utilizou-se metodologia de abordagem qualitativa e exploratória, de corte transversal com perspectiva longitudinal. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista em profundidade com um proprietário-dirigente de uma pequena empresa, com roteiro formado por questões orientadoras sobre aprendizagem empreendedora e insucesso empresarial. Para a análise dos dados foram utilizados os trechos das falas do empreendedor tendo como alicerce a narrativa e, por sua vez, na interpretação dos dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo. A análise apresenta as dimensões de aprendizagem: aprender sobre si mesmo; aprender sobre o negócio e seu fim; aprender sobre a rede e relacionamentos; e, aprender sobre a gestão de negócios. Os resultados demonstram um processo de aprendizado prospectivo, quando o empreendedor, diante dos seus insucessos, busca novas experiências, prospectando negócios através da observação e de seus relacionamentos e, com isso, antecipa futuros problemas evitando insucesso total.

**Palavras-chave:** Dimensões de aprendizagem; Aprendizagem empreendedora; Insucesso empresarial; Pequena empresa.

### **Resumé**

Cette étude vise à analyser les dimensions de l'apprentissage dans le cadre d'un échec de l'entreprise pour le développement d'une entreprise nouvelle. Nous avons utilisé une approche qualitative et exploratoire, une coupe transversale et perspective longitudinale. La collecte des données a été réalisée par entretien en profondeur avec un entrepreneur d'une petite entreprise, en utilisant un script formé par des questions sur l'apprentissage entrepreneurial et l'échec de l'entreprise. Pour l'analyse des données, les extraits des discours de l'entrepreneur ont été utilisés et, à son tour, pour interpréter les données nous avons utilisé la méthode de l'analyse de contenu. L'analyse montre les dimensions de l'apprentissage : apprendre sur vous-même ; en apprendre davantage sur l'entreprise et sa fin ; en apprendre davantage sur la mise en réseau et les relations ; et en apprendre davantage sur la gestion d'entreprise. Les résultats démontrent un processus d'apprentissage prospective, lorsque l'entrepreneur, dans le cadre de l'échec, recherche de nouvelles expériences, de la prospection entreprise à travers l'observation et de leurs relations et, ainsi, d'anticiper les problèmes futurs en évitant un échec complet.

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi desenvolvido com apoio do CNPq, CAPES e Fundo de Apoio à Pesquisa – FAP/UNINOVE.



**Mots clés:** Dimensions de l'apprentissage; L'apprentissage entrepreneurial; L'échec de l'entreprise; Petite entreprise.



## **Dimensões de Aprendizagem Empreendedora em Contexto de Insucesso Empresarial: Estudo com Proprietário-dirigente de uma Pequena Empresa**

### **Resumo**

Este estudo tem por objetivo analisar as dimensões de aprendizagem diante de um contexto de insucesso para o desenvolvimento de novos negócios. Utilizou-se metodologia de abordagem qualitativa e exploratória, de corte transversal com perspectiva longitudinal. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista em profundidade com um proprietário-dirigente de uma pequena empresa, com roteiro formado por questões orientadoras sobre aprendizagem empreendedora e insucesso empresarial. Para a análise dos dados foram utilizados os trechos das falas do empreendedor tendo como alicerce a narrativa e, por sua vez, na interpretação dos dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo. A análise apresenta as dimensões de aprendizagem: aprender sobre si mesmo; aprender sobre o negócio e seu fim; aprender sobre as rede e relacionamentos; e, aprender sobre a gestão de negócios. Os resultados demonstram um processo de aprendizado prospectivo, quando o empreendedor, diante dos seus insucessos, busca novas experiências, prospectando negócios através da observação e de seus relacionamentos e, com isso, antecipa futuros problemas evitando insucesso total.

### **Abstract**

This study aims to analyze the learning dimensions against the context of unsuccessful to the development of new businesses. Qualitative and exploratory methodology approach was used through cross section with longitudinal perspective. Data were gathered through depth interviews with one top manager of a small company. It was used a protocol composed by questions about entrepreneurship learning and business unsuccessful. In order to analyze the data were used small talks of the interviewer using as foundation the narrative of the dialogues as well as to interpret the data were used the content analysis method. This analysis shows the dimensions of learning like learn about yourself, learn about the business and its end, learn about the networks and their relationships, and learn about management. The results present a process of prospective learning when the entrepreneur is in front of his unsuccessful. Furthermore, he aims new experiences projecting business through observation of the environment and his relationships. In addition, the entrepreneur anticipates problems avoiding total unsuccessful.

**Área temática:** Inovação, criatividade, empreendedorismo e suas aplicações para o desenvolvimento social e econômico.

**Palavras-chave:** Dimensões de aprendizagem; Aprendizagem empreendedora; Insucesso empresarial; Pequena empresa.

### **1 Introdução**

Numa evolução, a partir da década de 90, o campo de estudo do empreendedorismo, passou a dedicar crescente e significativo interesse pelo empreendedorismo como um processo contínuo de aprendizado (POLITIS, 2008). A maior capacidade de aprender novos conhecimentos representa uma fonte importante de vantagem competitiva que deve ser cultivada pelo empreendedor (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2014).



Na mesma trajetória, pesquisadores do empreendedorismo têm considerado o insucesso como uma fonte importante para o desenvolvimento de habilidades, e como um estímulo a diferentes formas de aprendizagem fundamentais para o empreendedor, capazes de vir a ajudá-lo em seus próximos empreendimentos (MCGRATH, 1999; MINNITI; BYGRAVE, 2001; POLITIS, 2008; COPE, 2011; UCBASARAN et al., 2012). Para Cope (2011), isso representa a perspectiva dinâmica do empreendedorismo, do que e como os empreendedores aprendem, tanto em termos pessoais, quanto dos negócios. Porém, o aprendizado, enquanto processo, pode ser complexo, pode ser afetado pela natureza das primeiras experiências e pelos atributos cognitivos dos empreendedores. (POLITIS, 2008, COPE, 2011), podendo, também, ser uma experiência emocional e traumática (SHEPHERD, 2003) que impede o aprendizado (POLITIS, 2009).

As chances de uma empresa encerrar suas atividades dependem de um conjunto de fatores que, quando combinados, podem ampliar ou reduzir o risco de seu fechamento (OLIVEIRA, 2006). Autores como Cochran (1981), Haswell e Holmes (1989), Kennedy e Tennent (2006) e Minello (2010) relacionaram a mortalidade ou falência de grande parte das empresas à ausência de competência gerencial e de experiência no ramo do negócio. Aliada a esses fatores está a pressão emocional (MINELLO; ALVES; SCHERER, 2012).

Diante dessa complexidade, e sendo um tema ainda pouco explorado na literatura sobre negócios (POLITIS, 2008), estudos destacam o processo de aprendizado dos empreendedores durante a fase final da vida dos negócios e os efeitos desse processo, como um campo que ainda precisa ser desenvolvido em diferentes níveis conceituais (SHEPHERD, 2003; BLACKBURN; KOVALAINEN, 2009). Nessa perspectiva, torna-se pertinente uma orientação teórica sobre aprendizagem empreendedora numa abordagem construtivista. Merriam e Caffarella (1999) relaciona a aprendizagem a um processo de construção de significados e, ainda, é como as pessoas formam sentido de suas experiências. Esse processo se relaciona à jornada de aprendizagem, que consiste em compreender a relação entre reflexão, aprendizagem e ação (COPE, 2011). Essa jornada, por sua vez, é de vital importância, pois é por meio da reflexão que a experiência é transformada em aprendizagem (COPE, 2005, 2011).

A aprendizagem diante do insucesso pode ser identificada por meio de quatro dimensões, quando permite (COPE, 2005, 2011): a) aprender sobre si mesmo; b) aprender sobre o empreendimento (negócio) e seu fim; c) aprender sobre as redes de relacionamentos, e; d) aprender sobre a gestão de negócios. Surge então a seguinte questão de pesquisa: Diante do insucesso, e tendo como base a jornada de aprendizagem, como a experiência é transformada em aprendizagem para a criação de novos negócios? Este estudo tem por objetivo analisar as dimensões de aprendizagem diante de um contexto de insucesso para o desenvolvimento de novos negócios de um proprietário-dirigente de uma pequena empresa.

Na sequência desta introdução, a segunda seção aborda a revisão de literatura referente à aprendizagem empreendedora, o insucesso empresarial e jornada de aprendizagem. Na terceira seção, a metodologia é explicada. Na sequência, apresenta-se a discussão e análise dos resultados e, por último, a quinta seção traz as considerações finais.

## **2 Revisão de Literatura**

Esta seção descreve os aspectos conceituais relacionados à aprendizagem empreendedora, ao insucesso empresarial e jornada de aprendizagem.



## 2.1 Aprendizagem empreendedora

No contexto deste estudo a visão do processo de aprendizagem se dá pela construção do significado pela experiência. O significado é criado pelo indivíduo e depende da estrutura de conhecimento prévia e presente do mesmo (DIDIER; LUCENA, 2008).

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 mesma 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). Tanto experiências positivas como negativas são vistas como impacto sobre o processo de aprendizagem (MINNITI; BYGRAVE, 2001). No entanto, grandes aprendizagens ocorrem quando existem alterações nas crenças, nos pontos de vista e nas perspectivas que moldam a percepção do indivíduo do mundo (COPE; WATTS, 2000). 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.

Politis (2005) argumenta que grande parte do aprendizado que ocorre dentro de um contexto empresarial é experiencial na natureza, o que implica considerar as experiências passadas. Para essa autora, a aprendizagem diante das experiências da carreira empreendedora: criação de negócios, gestão e de conhecimento do ramo específico, gera dois tipos de conhecimentos: a) efetividade aumentada em reconhecer uma oportunidade e; b) efetividade quanto a lidar com a responsabilidade de um novo negócio. Isso significa aprender novos conhecimentos, bem como aumentar a sua capacidade de lidar com as responsabilidades do novo negócio, e assim proporcionar-lhes a capacidade de entrar em novos mercados, produtos ou tecnologias com maior sucesso (POLITIS, 2005). No entanto, argumenta que dada a complexidade e as incertezas dos empreendedores, pois em seu contexto eles 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).

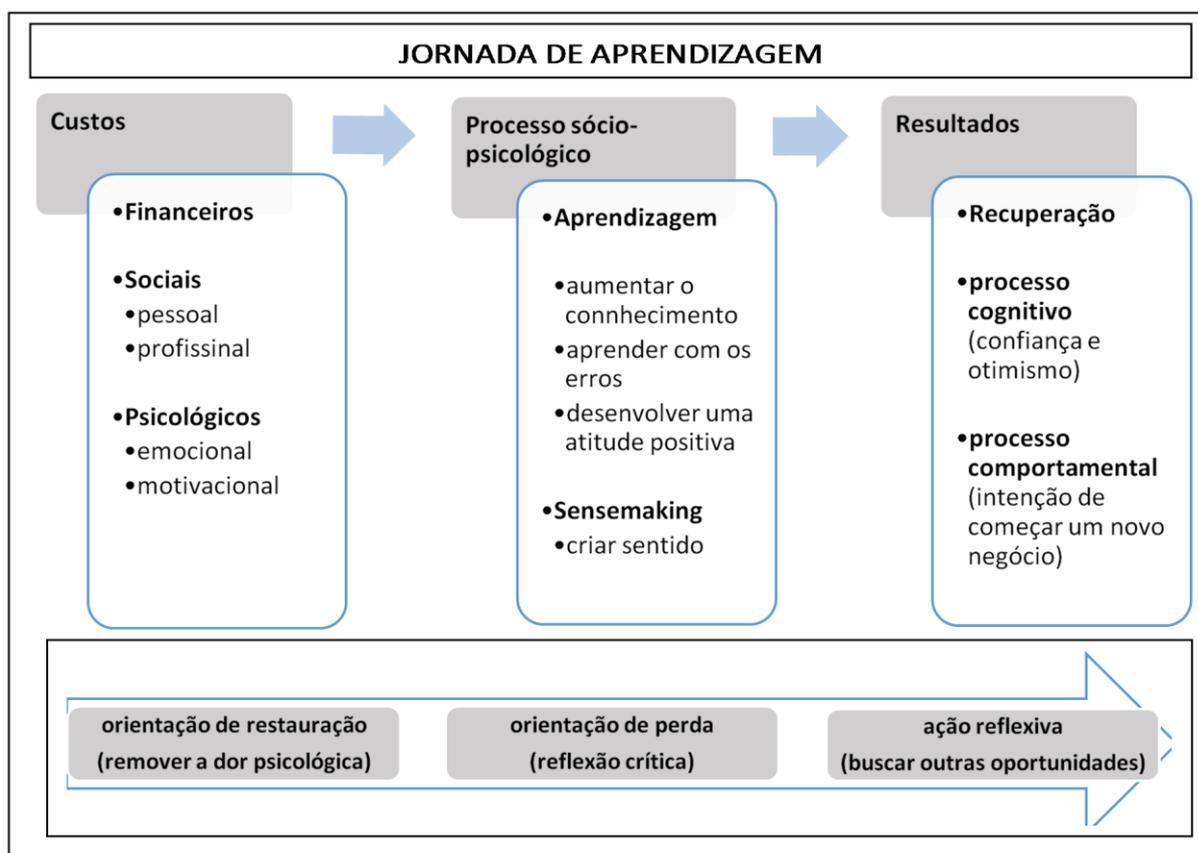
Dessa forma, Politis (2005), ao criar o seu modelo de aprendizagem empreendedora enfatiza a necessidade de agregar os modos alternativos: *exploration* (explorar novas possibilidades) e *exploitation* (explorar o conhecimento pré-existente) (MARCH, 1991), no processo de transformação de experiências de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor. É preciso, no entanto, manter o equilíbrio desses modos para a sobrevivência e prosperidade (MARCH, 1991). No modelo de Politis (2005), três fatores influenciam o processo de transformação: a) resultados de eventos prévios: sucesso ou insucesso; b) lógica ou racionalidade dominante de um empreendedor: i) *causation*, seleção entre determinados meios para alcançar uma meta pré-determinada e; ii) *effectuation*, imaginação de novos resultados possíveis usando um determinado conjunto de meios (SARASVATHY, 2001); e, c) orientação de carreira empreendedora: i) linear, progressão hierárquica dentro da carreira; ii) especialista, vida longa numa ocupação específica; iii) espiral, movimentação de áreas ocupacionais e especialidades e; iv) transitório, independência e desafios (BROUSSEAU et al., 1996). Os empreendedores com orientações de carreira linear e especialista podem vir a ser menos inclinados a explorar novas possibilidades e domínios. São susceptíveis de ter um

maior grau de *exploitation*. Os empreendedores que têm uma orientação de carreira espiral ou transitória pode ser esperado a favorecer novos projetos empresariais a fim de procurar novos desafios e aprender com o novo. São susceptíveis de ter um maior grau de *exploration* (POLITIS, 2005).

## 2.2 Insucesso empresarial e Jornada de aprendizagem

O insucesso é comum em muitos empreendimentos novos, principalmente considerando o ambiente econômico mundial. “Durante o ciclo de vida de um negócio, é provável que o empreendedor enfrente adversidades, talvez por causa de fatores externos (economia, concorrência, mudanças nas necessidades do consumidor, tecnologia, [...]); ou a adversidade é autoimposta (isto é, devido a má administração)” (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2014, p.381).

Na visão de Cope (2011), o insucesso é um processo complexo e não um evento isolado. Pela metáfora de Cardon e McGrath (1999), o insucesso é considerado como uma “jornada de aprendizagem” (COPE, 2011), conforme Figura 1.



**Figura 1 - Fases do processo de insucesso empresarial**

**Fonte:** desenvolvido com base em Ucbasaran et al. (2012) e Cope (2011).

Nessa jornada de aprendizagem, três fases se inter-relacionam: a) reflexão sobre os custos do insucesso, remover a dor psicológica; b) reflexão crítica, tentativa de aprender e de dar sentido ao insucesso (*sensemaking*) e; c) ação reflexiva, seguir em frente com o insucesso para buscar outras oportunidades. Diante dessa jornada, estudos de Cope (2005, 2011)

apontam quatro dimensões ou categorias de aprendizagem (Tabela 1), que serão adotadas neste estudo para a análise da aprendizagem empreendedora.

**Tabela 1: Dimensões de aprendizagem**

Dimensões	Direcionamentos	Abordagens
1) Aprender sobre si mesmo	Sobre as forças, fraquezas, habilidades, atitudes, crenças e áreas de desenvolvimento	Foca a aprendizagem transformativa (MEZIROW, 1991), ao reconhecer que a aprendizagem é provocada por algum tipo de crise que ocorre na vida pessoal
2) Aprender sobre o empreendimento (negócio) e seu fim	Sobre as forças e fraquezas do negócio, incluindo razões para o insucesso.	Foca a aprendizagem de <i>double-loop</i> (ARGYRIS; SCHÖN, 1978), ao reconhecer que o empreendedor desenvolve uma compreensão renovada ou redefinição dos processos e estratégias empregadas na organização.
3) Aprender sobre as redes e relacionamentos	Natureza e gerenciamento de relacionamentos, internos e externos ao empreendimento.	Essa aprendizagem é estimulada pelas duas anteriores (MEZIROW, 1991; ARGYRIS; SCHÖN, 1978)
4) Aprender sobre a gestão de negócios	Execução e controle dos negócios, mais efetivamente em relação ao meio ambiente geral, " <i>generative learning</i> " (GIBB, 1997).	Essa aprendizagem resulta em duas abordagens: aprendizagem retrospectiva (adaptativa), onde os empreendedores desenvolvem o que poderia ser descrito como, uma 'reserva cognitiva' de aprendizagem experiencial, que os tornam capazes de refletir e, posteriormente utilizar em situações semelhantes; e, aprendizagem prospectiva (proativa), "um processo que permite que os empreendedores se tornem sensíveis aos potenciais incidentes críticos" (COPE 2005, p. 387).

**Fonte:** desenvolvido com base em Cope (2005, 2011).

Para este estudo, adotou-se o conceito para o insucesso de Cochran (1981), que vai além das concepções relativamente estreitas de fracasso como falência ou liquidação, sendo compreendido como descontinuidade ou morte da empresa por alguma razão (COCHRAN, 1981). A seguir os aspectos metodológicos para este estudo são explicados.

### 3 Aspectos metodológicos

Este estudo tem como base a natureza qualitativa Richardson (1999) e exploratória (LÜDKE; ANDRÉ, 1986), com o objetivo de analisar as dimensões de aprendizagem diante de um contexto de insucesso para o desenvolvimento de novos negócios de um proprietário-dirigente de uma pequena empresa. Adotou-se uma perspectiva temporal de corte transversal com aproximação longitudinal (VIEIRA, 2006). Quanto à seleção do entrevistado, Duarte (2012) relata que em estudos qualitativos a seleção tende a ser não probabilística, pois sua definição depende do julgamento do pesquisador e não do sorteio a partir do universo. Para este estudo a seleção foi por conveniência, por considerar a disponibilidade do empreendedor a participar da entrevista. Esse tipo de seleção supõe um procedimento informal devido as questões serem carregadas de subjetividade (MINELLO, 2010). Portanto, com uma intensidade de carga emocional que pesa sobre os empreendedores, atores sociais deste estudo



(FLECK, 2009). No entanto, alguns critérios foram estabelecidos: que a empresa se enquadre como empresa de pequeno porte (EPP), de acordo com número de funcionários (SEBRAE, 2012); que o empreendedor atue como proprietário-dirigente na empresa e; que o empreendedor tenha tido insucesso empresarial e investido em outro negócio. O caso escolhido foi de um empreendedor que teve vários negócios anteriores no setor de serviço, na área de alimentação, após ter tido insucessos, hoje administra novos negócios. Esses negócios variam entre 15 a 25 funcionários, portanto, foram classificados como EPP.

O procedimento de coleta dos dados foi realizado através de entrevista em profundidade (MASON, 1996). O roteiro de entrevista foi composto por questões orientadoras sobre aprendizagem empreendedora (POLITIS, 2005), sobre aprendizagem empreendedora em MPEs educacionais (ZAMPIER, 2010), e insucesso empresarial (COPE, 2011; UCBASARAN, 2012). O registro da entrevista foi realizado por meio de gravação direta com a participação voluntária do proprietário-dirigente com a duração de duas horas, em maio de 2014.

Para o tratamento e análise dos dados utilizou-se o método de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), que para essa autora, “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, [...] que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] destas mensagens”. Dessa forma, os seguintes passos foram estabelecidos: a) a transcrição e leitura da entrevista; b) ordenação do texto transcrito da entrevista para a análise, ao considerar experiências anteriores a descontinuidade, o insucesso empresarial, e os conhecimentos adquiridos num processo de aprendizagem empreendedora; c) leitura das falas, a partir do relato do entrevistado, buscando-se destacar os principais aspectos ao formar categorias *a priori* por período ou por evento; d) redação da análise usando os trechos das falas do empreendedor tendo como alicerce a narrativa, (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2003); e) por fim, interpretação dos dados estabelecendo relações e a discussão em torno das evidências geradas a partir da trajetória da carreira empreendedora do entrevistado e de sua aprendizagem empreendedora diante do insucesso empresarial.

A seção seguinte apresenta a discussão e análise dos resultados.

#### 4 Discussão e análise dos resultados

Para a análise tomou-se como base a literatura apresentada, numa integração da teoria de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) e de Jornada de Aprendizagem de Cope (2011).

##### 4.1 Experiências de carreira empreendedora e negócios anteriores

O empreendedor nasceu em São Paulo, Vila Madalena, estudou em colégio particular, Colégio Rio Branco. Fez a Faculdade de Farmácia na Universidade de São Paulo (USP), escolhendo a modalidade em alimentos. Durante o período em que esteve na faculdade fez iniciação científica no Instituto Butantã (1989-1990) e estagiou na Kibon (1990-1991), como analista microbiológico. No entanto, disse o empreendedor: “**Tive talvez o meu primeiro lampejo de empreendedorismo**, com a criação de codornas, no interior de São Paulo, no sítio dos meus pais. [...], no entanto, já deu pra perceber aí que eu me frustrei profissionalmente de alguma forma em relação à Farmácia” (grifo nosso). O empreendedor



também conta que, paralelo a isso, em 1992, entrou para o exército, como voluntário no serviço de saúde. Disse o empreendedor:

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

#### 4.1.1 A intenção de criar um negócio: influência de amigo, família e de suas características empreendedoras.

Iniciar um novo empreendimento de acordo com Hisrich e Peters (2004) exige esforços para encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade superando forças que resistem à criação de algo novo. É a mudança do estilo atual de vida (ruptura). Observou-se que essa ruptura se deu pelo amadurecimento durante a sua vida profissional. Disse o empreendedor:

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

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

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

No decorrer da entrevista, observou-se também que o empreendedor apresenta uma personalidade com características empreendedoras e estas são fatores importantes na decisão de começar um negócio (HISRICH; PETERS, 2004). Destacam-se as seguintes: a) locus interno de controle, pois o empreendedor se diz estar financeiramente estabelecido; b) alto nível de energia, com o fato de não suportar o comodismo; c) elevada necessidade de realização, quanto às metas desafiadoras, com a intenção de criar um negócio; e d) autoconfiança e um anseio por independência, querer ser o seu próprio patrão; e) tolerância para com a ambiguidade, ao gostar de correr riscos, quando se tornou um franqueado de uma empresa, que segundo o empreendedor:



a *Subway* veio naquele momento como a grande promessa no mercado de *fast food*, a maior rede americana em número de lojas de *fast food*, veio numa época em que estavam vindo marcas importantes para o Brasil, como *Arbys*, *KFC*, *Pizza Hut*, então naquele momento lá em 95, teve um boom de vários shoppings abrindo também, [...] e a gente acreditou que pudesse entrar cedo na marca e com isso evoluir e crescer junto com ela, a estratégia foi boa, o *timing* foi perfeito e o negócio errado. Fazer o que né? Mas, enfim, aí em 97 eu e o Evandro decidimos encerrar o negócio que não havia mais possibilidade [...]. (grifo nosso)

Para sintetizar esta fase da vida do empreendedor foi perguntado a ele se as experiências durante a sua carreira profissional no ramo de Farmácia trouxeram alguma bagagem empreendedora para desenvolver esse primeiro negócio. Segundo o empreendedor: "[...] difícil dizer, [...] acho que profissionalmente, em termos técnicos, nada. Zero. O que me trouxe é a maturidade que uma boa Universidade propicia [...] como pessoa, como ser humano, de relacionamentos, de pensamentos e tudo mais e em termos objetivos, nada".

Para o empreendedor a associação com o colega da faculdade foi muito importante para abrirem o negócio, a mesma afinidade. Disse o empreendedor:

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

Para o empreendedor apesar de toda essa bagagem empreendedora, disse: que não participou de cursos de formação empreendedora que pudessem orientá-lo quanto a iniciar um pequeno negócio, em sociedade com seu amigo. Disse o empreendedor: **“Claro! foi uma novidade total, não tinha preparação nenhuma, como empreendedor, ou com a administração e tudo mais e foi tudo na raça”**. (grifo nosso)

#### 4.1.2 As dificuldades durante a gestão do negócio com franquias e os novos negócios

Para o empreendedor, a gestão, o contrato com a *Subway* foi problemático. Houve uma insurgência dos franqueados, do meio para o fim teria sido muito conturbado. Segundo ele:

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

Para o empreendedor: “O *Sushimar* foi o pioneiro lá trás e foi interessante, a gente ficou com a loja aberta aí uns 10 anos. [...] Deu certo, a gente conseguiu reaver o nosso investimento, conseguimos progredir”. Diante disso, o empreendedor paralelamente entrou com a participação em outro negócio. Disse ele: “Era só nós dois (ele e o outro sócio, Evandro), aí a gente também entrou com a participação na loja *Bon Grillè*, de grelhados no *Shopping Butantã*”.



#### 4.1.3 A intenção, a experiência e o aprendizado de criar o próprio negócio: o restaurante Pátio da Luz

Para Politis (2005), o desenvolvimento da carreira empreendedora compreende: a criação de empresa; experiência em gestão; e específica do setor.

Observou-se que o empreendedor diante de negócios com a sua família, ao trabalhar com os seus pais na criação de codornas adquiriu, em parte, experiência em criação de empresa e gestão de empresa. Quanto à experiência específica do setor, apesar do empreendedor dizer que do ramo profissional de Farmácia, nada contribuiu pra sua experiência empreendedora, observou-se que o mesmo, ainda na faculdade, trabalhou numa empresa do setor de alimentos. Aliado a isso, o empreendedor associou-se a um colega da faculdade que trabalhava com área de alimentos, bar e lanchonete, para montarem negócios relacionados a franquias de *fast food*.

Observou-se então que o empreendedor adquiriu uma certa experiência e aprendizado ao longo dessa carreira empreendedora e isso é importante para o processo empreendedor, tendo assim possibilidade se reconhecer novas oportunidades de risco. Como disse o empreendedor:

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

Para sintetizar essa fase de carreira empreendedora, perguntou-se ao empreendedor como foi a experiência e o aprendizado no que se refere a criação do próprio negócio. Para o empreendedor foi um grande passo uma experiência única. Disse ele: “Pátio da Luz é um restaurante que a gente fez é... do nada, e isso é outra coisa! É outro negócio. Imagina você montar toda a operação, de cozinha, cardápio, utensílios, visual, decoração, contratos, [...]. E a gente abriu no Center 3 (*Shopping*) [...] após o *Shopping* ter reaberto, depois de um incêndio”. Disse o empreendedor ainda:

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

Para o empreendedor esse foi o seu maior aprendizado, tanto de montagem, quanto de frustração, uma vez que a expectativa naquele momento era total. Disse o empreendedor:

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



Segundo o empreendedor, “depois disso o negócio (Pátio da Luz) começou a virar e foi caminhando, quando então apareceu outro negócio, outro restaurante, Goga”. Nesse momento o empreendedor conta que se criou uma “situação” na sociedade, ele se sentiu convencido a trabalhar com o novo sócio e amigo, no Goga, enquanto Evandro tocava o Pátio da Luz. Essa era uma nova situação na sociedade.

Goga era um restaurante, dentro de um grande espaço de eventos, o UNIGOLF. Começou a funcionar efetivamente em março de 2006 e segundo o empreendedor: “a gente investiu pouco”. E dado a problemas financeiros e de relacionamento com o dono do espaço, esse negócio veio a fechar em 2009. O empreendedor desabafa:

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

A próxima seção explora a jornada de aprendizagem, um processo para examinar como o empreendedor se recuperou e aprendeu com o fim do seu negócio.

#### 4.2 Período de descontinuidade – jornada de aprendizagem

Na visão de Cope (2011), a jornada de aprendizagem está caracterizada por três fases inter-relacionadas no processo de aprendizagem do empreendedor, sendo: reflexão sobre os custos do insucesso; reflexão crítica e ação reflexiva.

Durante a entrevista, ao refletir sobre a descontinuidade do primeiro negócio (*Subway*), o empreendedor falou “**que ficaram parados apenas 40 a 50 dias para uma reforma**” (grifo nosso). E assim afirmou:

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

Dessa forma, atuando no dia a dia, vendo que o seu negócio não estava tomando o rumo desejado, que não teria futuro, o empreendedor foi imbuído de uma característica empreendedora importante, a flexibilidade (HISRICH; PETERS, 2004). O que significa mudar o curso da ação quando os planos não estão dando certo. Dada a sua elevada necessidade de realização, outra característica empreendedora detectada, observou-se que o “tempo” necessário para se recuperar da dor e do trauma gerados pelo insucesso, conforme afirma Cope (2011), antes que eles pudessem participar da reflexão crítica, para então agir em direção a outras oportunidades (ação reflexiva) isto não ocorreu. Este “tempo” foi substituído por outros investimentos, ora a frente dos negócios, ora como sócio-investidor. Tal comportamento de seguir em frente com o insucesso para buscar outras oportunidades é uma característica da terceira fase da jornada de aprendizagem, a ação reflexiva. Disse o empreendedor:



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

Nesse momento é importante descrever o que seriam as duas primeiras fases, ‘reflexão sobre os custos do insucesso’ e a ‘reflexão crítica’, visando entender o aprendizado do empreendedor para o desenvolvimento de outros negócios que ele está assumindo hoje.

#### 4.2.1 Reflexão sobre os custos do insucesso

Esta fase é marcada por uma reflexão, uma avaliação crítica sobre os numerosos custos do insucesso (financeiro, social e psicológico) na vida pessoal, familiar e profissional do empreendedor (COPE, 2011). O empreendedor reconhece que o insucesso do *Subway* trouxe reflexos pessoais e profissionais, mas também foi um grande aprendizado. Disse o empreendedor: “foi uma situação que a gente não imaginava [...]. A coisa foi muito feia, então se abriu um negócio para progredir, para abrir mais lojas e depois de dois anos, eu estava em advogado pensando em como minimizar o meu prejuízo. Então, tudo isso foi um balde de água fria, um grande aprendizado”.

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

Os custos financeiros de investir em outro negócio (*Sushimar*) também trouxeram uma dimensão psicológica, a de adiar o insucesso do negócio diante de uma escala de compromissos. Disse o empreendedor: “Foi uma decisão estratégica, ou eu assumo todo o prejuízo, e não é pouco, e vou cuidar da vida [...], a gente tinha uma possibilidade de mudar a bandeira, mudar a operação, reinvestir num negócio que a gente imaginava dar certo. Então foi essa a escolha”. Esse adiamento é importante para a recuperação emocional, pois reduz a dor provocada pelo insucesso. Assim, aumentariam as chances de recuperação do empreendedor, bem como uma ação empresarial subsequente, embora maiores custos financeiros possam induzir a maiores custos psicológicos (emocionais) (SHEPHERD et al. (2009). Segundo o empreendedor, “o tombo é tão grande, você investir, empreender, pegar suas economias, que o tapa na cara, o balde de água fria é tão pesado, que as pessoas recuam. A maioria delas”.

Em outro momento, diante das escolhas entre continuar ou prosseguir os negócios, decisões podem trazer custos emocionais, como foi o caso do restaurante Pátio da Luz, logo no início da gestão, relatado anteriormente pelo empreendedor, ao tomar uma decisão errada judicialmente de processar o Shopping. Disse o empreendedor:

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



O que emerge a partir dessa fase é um complexo inter-relacionamento entre custos financeiros, psicológicos (emocionais) e sociais do insucesso, levando o empreendedor à segunda fase desta jornada, reflexão crítica, buscando aspectos que contribuíram para a superação dessa adversidade. Buscar um aprendizado gerando um sentido de suas experiências (*sensemaking*) como respostas individuais ao insucesso (COPE, 2011).

#### 4.2.2 Reflexão crítica

Esta fase se caracteriza por um processo de reflexão, no qual o empreendedor se envolve em uma tentativa determinada e consciente de dar sentido ao insucesso levando à ação reflexiva. É autodireção, envolvendo aprendizagem e reabilitação (COPE, 2005).

A interação social é importante para entender por que alguns empreendedores recuperam-se do insucesso mais rapidamente do que outros, onde eles podem procurar os amigos, obter apoio da família para falar da dor (SHEPHERD, 2003). Como ocorreu no caso do empreendedor quando seu irmão entrou para dar apoio e assumiu o negócio. Isso pode ser evidenciado em dois momentos. O primeiro momento, quando o empreendedor não tinha mais condições de operar o negócio. Disse o empreendedor:

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

O segundo momento evidencia uma maior percepção de atitudes para com o insucesso o que pode representar um processo de recuperação permitindo que o empreendedor se volte para sua realização anterior, envolvendo tanto prevenção quanto enfrentamento (COPE, 2011). Foi um momento em que o empreendedor estava sem trabalho, a frente de dois negócios, nenhum dando retorno financeiro e, teve apoio do irmão. Disse o empreendedor:

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

Pela visão de Cope (2011), essas reflexões permitem avançar no processo de aprendizagem, essencial para a recuperação. Igualmente, prepara o empreendedor para novas experiências e busca por outras oportunidades. Como disse o empreendedor:

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



O processo de cicatrização recebe contribuição da ‘reflexão crítica’ e da ‘ação reflexiva’, ao auxiliar o empreendedor a ter uma finalização construtiva ao longo de um capítulo doloroso de sua vida (COPE, 2011). A seção a seguir descreve a forma como o empreendedor transforma a sua experiência de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor para o novo negócio.

#### **4.3 O processo de transformação da experiência de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor e as Dimensões de aprendizagem**

Segundo Politis (2005) a aprendizagem empreendedora é um processo experiencial onde a experiência de carreira de um empreendedor é transformada em conhecimento por meio do equilíbrio entre o *exploitation* e o *exploration* e, que esse conhecimento pode ser usado para guiar as escolhas de novas experiências (ZAMPIER, 2010).

Buscando entender como ocorre esse processo de transformação perguntou-se ao empreendedor, como você gosta ou prefere aprender? Ele disse: “Eu acho que o meu aprendizado é muito empírico, é muito de experiência, de relacionamento, de ver: isso aconteceu por causa disso, tal empreendedor passou por aquilo, é observação”. Diante dessas respostas, observou-se existir um *trade-offs* no seu processo de aprendizagem entre o *exploitation*, “o meu aprendizado é muito de experiência” e, o *exploration*: “isso aconteceu por causa disso [...]”. Diante disso observou-se que parece existir uma predominância ao *exploration*, visto que o empreendedor está sempre observando o que acontece no ambiente externo de seu negócio, buscando por novas alternativas, novas competências. Isto se explica, segundo March (1991), uma vez que os indivíduos, ao serem confrontados com um conjunto de experiências, são obrigados a fazer escolhas quando competem por recursos escassos. Observou-se que estes recursos são: o capital, o financeiro e conhecimentos sobre o mercado e sobre o setor específico.

Politis (2005), em seu estudo propõe que quanto maior a confiança em *exploration*, como modo de transformação predominante, mais efetivo é o empreendedor em reconhecer e agir nas oportunidades empreendedoras. Como disse o empreendedor: “É experiência própria e observação externa”.

Para o empreendedor, tanto o sucesso como o insucesso pode servir como fonte de aprendizagem. Nas teorias de aprendizado, empresários podem aprender com o insucesso, uma vez que podem utilizar as informações disponíveis acerca das razões pelas quais o negócio faliu, para revisar seus conhecimentos de como gerir eficazmente o seu próprio negócio (SHEPHERD, 2003). Para o empreendedor: “Insucesso é você ter a sua expectativa frustrada. Na verdade o que dói mais não é nem a questão financeira, pra te falar a verdade, a não ser que ela seja impagável, uma coisa brutal. **O que mais dói, no insucesso, é a questão pessoal, por isso tem que tomar muito cuidado, isso eu tenho certeza**”. (grifo nosso)

Para este estudo, a aprendizagem empreendedora se mostra diante das seguintes dimensões de aprendizagem (COPE, 2005, 2011):

**a) aprender sobre si mesmo** – um aprendizado diante de suas forças e fraquezas como diz o empreendedor: “aprendi a trabalhar sozinho, pois [...] quando você trabalha com um sócio, [...] eu me sentia inapto para trabalhar com a questão administrativa, eu achava que não tinha essa habilidade e não era verdade, porque quando eu tive que me virar, eu aprendi sem nenhum problema”.

Cope (2011) ainda enfatiza o aprendizado diante de suas crenças e áreas de



desenvolvimento. Perguntado se é especialista em sua área, disse o empreendedor: “eu acho que eu nunca serei especialista. [...] Não estou nem um pouco acomodado, inclusive se amanhã eu tiver uma proposta de emprego interessante, eu vou estudar, por que não? Não tem nada certo na minha vida, nada certo!”. E a criatividade e desenvolvimento pessoal, o empreendedor afirma: “Sim, [...] eu gosto de quebrar esses paradigmas e tentar fazer coisas diferentes, eu fico me provocando pra fazer isso”. Para Cope (2011), esse aprendizado é transformar as perspectivas ao condicionar a nossa forma de perceber, entender e sentir sobre o nosso mundo, fazendo as nossas escolhas de acordo com esses novos entendimentos (MEZIRROW, 1991). Como disse o empreendedor: “Acreditar mais no meu taco, né? Acreditar que eu sou capaz de fazer, que eu tenho o meu jeito, que dá certo e dá errado, [...] confiar mais em mim, [...] porque quando você confia em você, não é que eu me acho o super-homem, superempreendedor, mas é minha conta e risco, entendeu?”.

**b) aprender sobre o negócio e seu fim** – aprendizagem sobre as forças e fraquezas do empreendimento, incluindo razões para o insucesso. Nesta dimensão de aprendizagem, Cope (2011) aborda sobre a compreensão renovada ou redefinição dos processos e estratégias que são empregadas pelo empreendedor dentro de sua organização (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

Para o empreendedor explorar novas oportunidades ou melhorar rotinas existentes, são importantes, como disse:

Acho que as duas coisas, depende do momento, acho que oportunidade interna nos meus negócios eu já meio que fiz a lição de casa, agora eu realmente gostaria de crescer, mas o momento não favorece. Eu estou num momento de observação externa agora, mas eu estou vendo um cenário que não me anima a fazer nada. **Mas hoje, eu prefiro a minha visão mais externa (grifo nosso).**

Quanto às estratégias utilizadas anteriormente, se as mesmas ainda seriam aplicadas, disse o empreendedor: “Algumas coisas sim, outras não, depende. [...] As rotinas operacionais, eu gosto de deixar funcionando por um tempo, mas não me acomodo não, eu gosto de dar uma repensada, uma cutucada, eu gosto de instigar, assim e na minha equipe também”. Isso leva a predominância de uma racionalidade de efeito (*effectuation*), visto que o empreendedor imagina novos resultados ao utilizar um conjunto de meios de comunicação e relacionamentos externos ao não se acomodar, para buscar novos conhecimentos (SARASVATHY, 2001). Segundo Politis (2005), em sua proposição, quanto maior a confiança na *effectuation* como racionalidade dominante, maior o grau do modo *explorative* de transformar uma experiência em conhecimento. Como disse o empreendedor:

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

**c) aprender sobre as redes e relacionamentos** – o entendimento quanto à forma de perceber, entender e sentir sobre o seu mundo é importante (MEZIRROW, 1991), levando a uma dinâmica de aprendizagem social dentro do processo empreendedor (COPE, 2005, 2011). Declarou o empreendedor: “Hoje à frente operacional do *Gendai*, eu diria que eu sou uma referência para a minha equipe, mas eu não estou no meu maior entusiasmo em relação aos



negócios, [...] minha visão, hoje, mais pragmática, mais realista talvez ou menos romântica [...] vamos aí, vamos enfrentar as dificuldades, né? [...]"

Segundo o empreendedor, seu relacionamento externo com o *Shopping Center* é sempre problemático “[...] é uma relação super desigual. Então [...] você tem que buscar um bom relacionamento, também não pode ser submisso a todas as vontades, [...] é muito delicado. [...] Então o jogo é esse, ok, [...] eu não fantasio mais essas intenções do negócio”.

**d) aprender sobre a gestão de negócios** – a capacidade de aprender quando existe a interação entre o passado e o futuro, o que provê a base para futuras ações (GIBB, 1997; COPE, 2005). Para o empreendedor a sua forma de tomar decisões hoje é diferente de quando ele criou o seu primeiro negócio. Disse ele:

[...] o que eu aprendi é que a questão mais difícil de um empresário é você tomar a decisão certa, (...) é uma arte e muitas vezes essa decisão certa ela não passa por critérios objetivos e sim subjetivos. Então em vários momentos, [...] eu tomei decisões baseado apenas em critérios objetivos embora em alguns momentos meu coração dizia não! [...] **Hoje eu dou muito mais ouvidos [...] a própria intuição pra poder ir em frente ou não, e tenho também uma resiliência, vamos dizer assim, de saber que momentos difíceis acontecem e tem que ter paciência, calma e esperar alguma porta se abrir e enxergar que às vezes as portas abrem e fecham né.** [...] (grifo nosso)

Duas abordagens então se apresentam: a primeira, adaptativa, o empreendedor utiliza de sua aprendizagem experiencial para refletir e, posteriormente, utilizar em situações de futuro (COPE, 2011).

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

A segunda, proativa, quando o empreendedor cria e antecipa as experiências em vez de esperar por elas e aprendem a partir delas (GIBB, 1997). Disse o empreendedor:

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

Politis (2005) explica que os empreendedores são indivíduos que diferem em termos de características e motivações de carreira, bem como buscam diferentes tipos de eventos e situações de aprendizagem. Observou-se quanto à orientação de carreira do empreendedor em questão, diante destas respostas que o empreendedor apresenta um estilo transitório de carreira empreendedora. Esse estilo segundo Brosseau, et al. (1996), pode ser esperado a favorecer novos projetos empresariais, pois se mostra com as características de independência e desafios. Por não se acomodar. Hoje este empreendedor apresenta-se com competências de adaptação, rapidez e network, pois apesar dos problemas vivenciados em seus negócios, não desistiu, desenvolveu a resiliência, e aprendeu diante de novas experiências.



## 5. Considerações finais

O objetivo do presente estudo foi analisar as dimensões de aprendizagem diante de um contexto de insucesso para o desenvolvimento de novos negócios de um proprietário-dirigente de uma pequena empresa. Desse modo, ao identificar e analisar as dimensões de aprendizagem foi possível verificar que o empreendedor cria e compartilha suas experiências com outros sócios, evidenciando a importância do relacionamento através da sua participação social (RAE, 2004), e aprende desta forma a desenvolver suas habilidades para reconhecer oportunidades.

O estudo mostra que novos conhecimentos estão sendo adquiridos diante dessa complexa relação entre reflexão, aprendizagem e ação. Diante disso, crenças e ações tendem a evoluir, permitindo que as pessoas tenham um aprendizado, quando passam a: a) aprender sobre si mesmo, quando se diz não ser especialista ao procurar ativamente oportunidades de aprendizagem; b) aprender sobre o empreendimento e seu fim, ao decidir seletivamente e com propósito; c) aprender sobre as redes e relacionamentos; d) aprender sobre a gestão de negócios quando está refletindo e melhorando sobre suas experiências.

Esses aprendizados implicam a atenção de que novas competências possam surgir diante desse processo, visto que existe um estoque de experiência quanto à experiência de vida desse empreendedor, ao mesmo tempo em que está constantemente aprendendo e desenvolvendo a gestão do seu negócio.

Este estudo foi caracterizado como um processo de aprendizado prospectivo (proativo), quando possibilita ao empreendedor aprender diante dos seus insucessos, buscando novas experiências, prospectando a indústria de seu negócio, ou de outros negócios, por meio de seus relacionamentos e observação. Com isso, o empreendedor busca antecipar futuros problemas evitando um insucesso total.

A aprendizagem empreendedora, ao se apresentar como um processo experiencial transformou a experiência pessoal desse empreendedor em conhecimento empreendedor, ao reconhecer que experiência e observação são importantes. Diante de uma orientação de carreira transitória, isso o leva a focar de forma mais ampla um modo *explorative* de transformar uma experiência em conhecimento.

As discussões e os resultados deste estudo se limitam à interpretação exclusiva relacionada ao proprietário dirigente entrevistado, pois, se restringe à memória do mesmo e a inferência dos pesquisadores. Porém, novos conhecimentos podem surgir, visto que com o tempo os impactos desses eventos podem ter desaparecido, uma vez que a aprendizagem é um processo dinâmico e contínuo, transformando-se sob a óptica de novas experiências (MINNITI; BYGRAVE, 2001).

A originalidade deste estudo se dá pela contribuição teórica para o contexto de empreendedorismo de pequenas empresas, no que se refere a integração da teoria de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) e do processo da jornada de aprendizagem diante do insucesso de Cope (2005, 2011). Em termos práticos, os resultados deste estudo contribuem tanto para ampliar os conhecimentos dos empreendedores acerca de seu processo de aprendizagem, quanto no seu auxílio por um melhor aproveitamento de suas experiências vividas, relacionados ao insucesso empresarial. Deste modo, possibilita que o empreendedor melhore sua capacidade de descoberta e exploração das oportunidades empreendedoras.

Para pesquisas futuras, este estudo poderia ser replicado a um grupo de empreendedores, a fim de verificar a pertinência dos resultados aqui apresentados. Outros



estudos também poderiam ser realizados utilizando-se o mesmo modelo conceitual, por meio da estratégia de estudos de casos em profundidade e com abordagem longitudinal.

### Referências

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning: A theory of action perspective**. Addison-Wesley Publishing CO., Reading, MA, 1978.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3ª reimp. 1ª ed. 2011. Lisboa: Edições 70. 2011.
- BLACKBURN, R.; KOVALAINEN, A. Researching small firms and entrepreneurship: past, present and future. **International Journal of Management Reviews**. v. 11, n. 2, p. 127-148, 2009.
- BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S.; FREITAS, C. de. A influência da família na formação empreendedora. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.
- 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.
- CARDON, M.; McGRATH, R. G. Who the going gets tough... Toward a psychology of entrepreneurial failure and re-motivation. Paper presented at **the Frontiers of Entrepreneurship Research Conference**, Babson College, 1999.
- 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.
- COPE, J. Toward a dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. **Entrepreneurship, Theory and Practice**, July, 2005.
- DIDIER, J. M. de O. L.; LUCENA, E. de A. Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. **Organização e Sociedade**, v. 15, n. 44, jan./mar. 2008.
- DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2012, p. 62-83.
- FLECK, D. Archetypes of organizational success and failure. **Brazilian Administration Review (BAR)**, v. 6, n. 2, art 1, p. 78-100, April/June. Curitiba, 2009.
- GIBB, A. A. Small firms' training and competitiveness: building on the small business as a learning organization. **International Small Business Journal**, v. 15, n. 3, p. 13-29, 1997
- HASWELL, S.; HOLMES, S. Estimating the small business failure rate: a reappraisal. **Journal of Small Business Management**, International note. v. 27, n. 3, p. 68-74, jul. 1989.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- \_\_\_\_\_; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookmanm 2004.
- JOVCHELOVITCH, S.; BAUER; M. W. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W.; KENNEDY, J.; TENNENT, B. Financial management practices in small businesses: regional and metropolitan. **Small Enterprise Research**, v. 14, n. 1, 2006, p. 55-63.
- 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**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.



- MACHADO, H. P. ; ST-CYR, L.; MIONE, A.; ALVES, M. C. M. O processo de criação de empresas por mulheres. **RAE-Eletrônica**, v. 2, n. 2, jul./dez. 2003.
- MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p.71-87, 1991.
- MASON, J. **Qualitative researching**. Thousand Oaks, California: Sage, 1996.
- MCGRATH, R.G. Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. **Academy of Management Review**, 24 (1), p.13–30, 1999.
- MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass. 2. ed. 1999.
- MEZIROW, J. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1991.
- MINELLO, I. F.; ALVES, L. da COSTA; SCHERER, L. A. Competências do empreendedor: uma análise com empreendedores que vivenciaram o insucesso empresarial. **Revista de Negócios**, v. 17, n. 4, p. 74-90, outubro/dezembro de 2012.
- MINELLO, I. F. **Resiliência e insucesso empresarial: um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio**. 2010. 289 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- MINNITI, M.; BYGRAVE, W. A dynamic model of entrepreneurial learning. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n.3, p. 5-16, 2001.
- OLIVEIRA, O. J. **Pequena empresa no Brasil: um estudo de suas características e perspectivas**. Integração. Ano XII, n. 44, p. 5-15, jan./fev./mar. 2006.
- POLITIS, D.; GABRIELSSON, J. Entrepreneurs' attitudes towards failure - an experiential learning approach. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 15, n. 4, 2009, p. 364-383.
- POLITIS, D. Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n. 3, p. 472-489, 2008.
- POLITIS, D. The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. **Entrepreneurship, Theory and Practice**, July, 2005.
- RAE, D. Entrepreneurial learning: a practical model from the creative industries. **Education + Training**, v. 46, n. 8/9, p. 492-500, 2004.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.
- 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.
- SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MICRO EMPRESA. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. SEBRAE-GO. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificação-empresarial/>>. Acesso em: 23 de out. de 2012.
- SHEPHERD, D. A. Grief recovery from the loss of a family business: a multi-and meso-level theory. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 1, p. 81-97, 2009.
- SHEPHERD, D. A. Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed, **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 318-328, 2003.



TEIXEIRA, R. M.; DUCCI, N. P. C.; SARRASSINI, N. dos S.; MUNHÊ, V. P. C.; DUCCI, L. Z. Empreendedorismo jovem e a influência da família: a história de vida de uma empreendedora de sucesso. **Revista de Gestão – REGE**, São Paulo-SP, Brasil, v. 18, n. 1, p.3-18, jan/mar. 2011.

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](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/csme/research/working_papers/working_paper_no__117.pdf)>. Acesso em julho de 2012.

VIEIRA, M. M. F. Por uma Boa Pesquisa (Qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.) 2 ed. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006, p. 13-28.

ZAMPIER, M. A. **Desenvolvimento de competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: estudo de casos de MPE's do setor educacional**. 2010. 297 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, 2010.