

Insucesso Empresarial e Conhecimento Empreendedor para Novos Negócios

TANIA REGINA FROTA VASCONCELLOS DIAS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
trfvdias@ufrj.br

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
cristinadpmartens@gmail.com

O presente trabalho foi realizado com o apoio do CNPq e do Fundo de Apoio à Pesquisa – FAP/UNINOVE.

Área temática: Empreendedorismo

Insucesso Empresarial e Conhecimento Empreendedor para Novos Negócios

Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar a transformação da experiência de carreira empreendedora diante do insucesso empresarial, em conhecimento para a criação de novos negócios. Adotou-se metodologia de abordagem qualitativa e exploratória, de corte transversal com perspectiva longitudinal. A seleção do entrevistado foi por conveniência, dado que o fenômeno envolve subjetividade, no entanto critérios foram estabelecidos. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista em profundidade com um empreendedor. O roteiro contemplou questões elaboradas com base na revisão da literatura sobre aprendizagem empreendedora e jornada de aprendizagem. A entrevista teve a duração de duas horas, foi registrada por meio de gravação e depois transcrita. O caso escolhido foi de uma empreendedora que teve negócios anteriores em diversos ramos de atividades e, que apesar das descontinuidades, manteve-se “antenada”, o que possibilitou desenvolver outras oportunidades de negócios e a reabertura de um salão de beleza dentro de um condomínio residencial. Os dados foram analisados utilizando-se a narrativa e a análise de conteúdo. Os resultados demonstram que o aprendiz empreendedor estudado foi caracterizado como prospectivo, tendo possibilitado ao empreendedor visualizar e antecipar futuros problemas ou eventos críticos antes que ele tivesse um insucesso total.

Palavras-chave: Insucesso empresarial, Conhecimento empreendedor, Novos negócios.

Abstract

This study analyzed the transformation of the entrepreneurial carrier experience front of business failure in knowledge to creation new enterprises. Qualitative and exploratory approach were adopted as methodology, as well as cross-sectional with longitudinal perspective. The data were collected by in-depth interview with an entrepreneur. The entrepreneur interviewed was chosen by convenience, and were established criteria considering the subjectivity of the phenomenon. The protocol was composed by questions based in the literature review about entrepreneurial learning and learning journey. The interview took approximately two hours, and it was recorded and registered. Before the entrepreneur were interviewed, she had develop previous enterprises in different fields of activities. Despite the fact that some enterprises given by the entrepreneur were closed, she has started others opportunities including a hair salon in a residential condominium. The data were analyzed using narrative and content analysis. The results have shown that the entrepreneurial learning observed in the case studied was characterized as prospective, as well as it helped the entrepreneur to see and anticipate future problems or critical events avoiding a total unsuccessful.

Keywords: Business failure, Entrepreneurial knowledge, News enterprises.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, observa-se crescente e significativo interesse pelo empreendedorismo como um aprendizado dinâmico, um processo de aprendizado contínuo (COPE, 2005; POLITIS, 2008). Nesta 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, 2008).

Paralelo a essa nova abordagem, pesquisas no domínio do empreendedorismo tem reconhecido que o insucesso 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 insucessos são naturalmente relacionados com o processo empresarial onde a experimentação e tentativa e erro são estratégias comuns para lidar com a incerteza e ambiguidade (SARASVATHY, 2001). Os empreendedores podem aprender com o insucesso, uma vez que utilizam as informações disponíveis acerca das razões pelas quais 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 insucessos, por exemplo, pode interferir significativamente na capacidade dos indivíduos (MCGRATH, 1999). Pode ser uma experiência emocional e traumática (SHEPHERD, 2003).

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). 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 insucesso de seus empreendimentos. 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). A literatura sobre aprendizagem em empreendedorismo é ainda emergente, visto não possuir suficiente estrutura conceitual que explique como os empreendedores aprendem (COPE, 2005; POLITIS, 2005). Em revisão de pesquisas sobre pequenas empresas e empreendedorismo, Blackburn e Kovalainen (2009), classificaram os estudos sobre falência, como um campo que ainda precisa ser desenvolvido em diferentes níveis conceituais, dentre os quais, a necessidade de pensar sobre o processo de aprendizado dos empreendedores durante a fase final da vida dos negócios e os efeitos desse processo. Para Politis (2005, p. 407), a “aprendizagem empreendedora tem sido apresentada como um processo experiencial, onde a experiência pessoal de um empresário é transformada em conhecimento, que por sua vez pode ser usado para orientar a escolha de novas experiências”.

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo analisar a transformação da experiência de carreira empreendedora diante do insucesso empresarial, em conhecimento para a criação de novos negócios. Para este estudo, o insucesso é entendido como a rescisão de um negócio que ficou aquém de suas metas (McGRATH, 1999; COPE, 2011); adota-se, pois, o termo ‘insucesso’ para caracterizar a descontinuidade de negócios ou morte da empresa por alguma razão (definição ampla de insucesso empresarial) (BRUNO; MCQUARRIE; TORGRIMSON, 1992; COCHRAN, 1981).

Na sequência desta introdução, a segunda seção aborda a aprendizagem empreendedora: o modelo de Politis; a terceira seção, sobre o insucesso empresarial; na quarta, a metodologia; na quinta, a análise dos resultados; e, por último, as considerações finais.

2 APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA: O MODELO DE POLITIS

O processo de aprendizagem empreendedora tem sido estudado por meio de alguns modelos conceituais apresentados na literatura da área, entre os quais se destaca o modelo de Politis (2005). Integrando diversas teorias de aprendizagem experiencial (KOLB, 1984; MARCH, 1991) no campo do empreendedorismo, a autora sintetiza um quadro conceitual que enfatiza o papel da experiência no desenvolvimento do conhecimento empreendedor, que pode ser observado de forma esquemática na Figura 1.

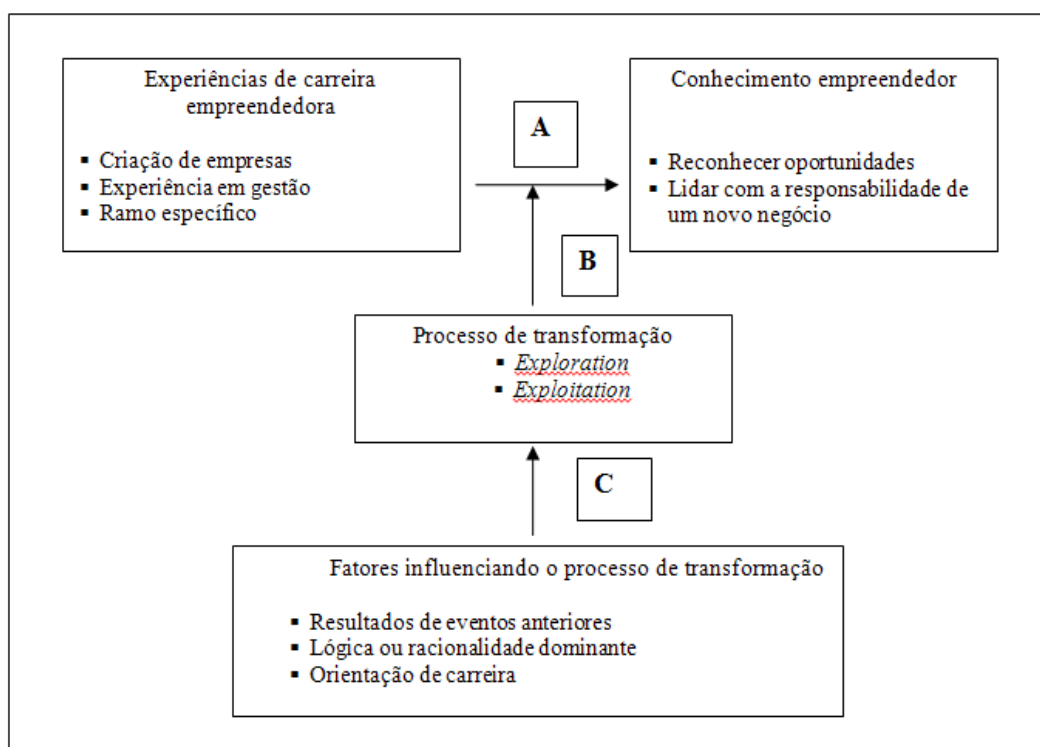


Figura 1- Modelo conceitual de aprendizagem empreendedora de Politis

Fonte: Politis (2005, p. 402).

O constructo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) investiga 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*, experimentação como novas alternativas, exploração de um novo campo (tecnológico) ou busca de novas competências; *exploitation*, refinamento e a extensão das tecnologias em vigor no âmbito da firma. Revisão do conhecimento que já foi criado e internalizado para uso). Além disso, também é preciso observar os fatores que influenciam o modo predominante do empreendedor de transformar uma experiência em conhecimento (C). A seguir, aborda-se brevemente o modelo conceitual de Politis (2005), apresentando uma síntese de suas categorias.

Conhecimento empreendedor – este se constitui segundo Politis (2005): a) efetividade aumentada em reconhecer uma oportunidade, onde a posse da informação prévia e a cognição são importantes para reconhecer uma oportunidade; e, b) efetividade quanto a lidar com a responsabilidade de um novo negócio quando proporciona a capacidade de entrar em novos mercados, produtos ou tecnologias com maior sucesso.

Experiência da carreira empreendedora – esta se constitui em 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 do setor (POLITIS, 2005).

Processo de transformação – Politis (2005) argumenta que o processo de aprendizagem empreendedora não necessariamente segue uma sequência pré-determinada de passos de acordo com o ciclo de Kolb (1984). A simples percepção da experiência não é suficiente para o aprendizado acontecer, mas requer que algo a 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. Desta forma, Politis (2005) agrega ao seu modelo os modos alternativos (*exploitation*, os empreendedores escolhem as ações que replicam e assim, explorar o seu conhecimento pré-existente; *exploration*, significa que os empreendedores aprendem a partir de experiências, explorando novas possibilidades) de transformação das experiências em conhecimento empreendedor, mantendo um equilíbrio desses modos para a sobrevivência e prosperidade (MARCH, 1991).

Fatores que influenciam o processo de transformação – Segundo Politis (2005), três fatores podem auxiliar a compreender o modo predominante pelo qual os empreendedores transformam experiências em conhecimento empreendedor: a) resultados de eventos prévios (sucesso ou insucesso); b) lógica ou racionalidade dominante: i) a racionalidade causal (*causation*), seleção entre determinados meios para alcançar uma meta pré-determinada e; ii) racionalidade de efeito (*effectuation*), imaginação de novos resultados possíveis usando um determinado conjunto de meios (SARASVATHY, 2001); e, c) orientação de carreira empreendedora: i) linear, com a característica de 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. A preferência por cada um desses estilos é baseada em diferentes motivos do empreendedor (BROUSSEAU et al., 1996).

Para o desenvolvimento deste artigo, foi adotado o modelo de Politis (2005) em conjunto com processo da Jornada de aprendizagem (COPE, 2011) para o estudo de aprendizagem empreendedora em contexto de insucesso empresarial, tema que será abordado a seguir.

3 INSUCESSO EMPRESARIAL

Os efeitos da falência de negócios do empreendedor individual, conseqüentemente são mais complexos e sem dúvida paradoxal, dado que, o indivíduo e seu negócio estão altamente entrelaçados (proprietário e gerente) (UCBASARAN et al., 2012). Para Cope (2011), o insucesso é visto como um processo complexo em vez de um evento isolado, uma “jornada de aprendizagem”, metáfora emprestada de Cardon e McGrath (1999). Essa jornada é caracterizada por três fases inter-relacionadas no processo de aprendizagem: a) reflexão sobre os custos do insucesso – trata-se de uma reflexão sobre os numerosos custos do fracasso: os financeiros, sociais e psicológicos; b) reflexão crítica – tentativa determinada e consciente de dar sentido ao insucesso (*sensemaking*); e, c) ação reflexiva – fase durante o qual o empreendedor busca outras oportunidades.

Para Cope (2005, 2011) compreender a relação entre reflexão, aprendizagem e ação é de vital importância, pois é por meio da reflexão que a experiência é transformada em aprendizagem. Este autor aponta quatro dimensões ou categorias de aprendizagem diante do insucesso: a) aprender sobre si mesmo - sobre forças, fraquezas, habilidades, atitudes, crenças e áreas de desenvolvimento. Esta dimensão foca a aprendizagem transformativa (MEZIROW, 1991), ao reconhecer que a aprendizagem é provocada por algum tipo de crise que ocorre na vida pessoal; b) aprender sobre o empreendimento (negócio) e seu fim - sobre as forças e fraquezas do negócio, incluindo razões para o insucesso. Esta dimensão foca a aprendizagem

de *double-loop* (ARGYRIS; SCHÖN, 1978), ao reconhecer que o empreendedor desenvolve uma compreensão renovada ou redefinição dos processos e estratégias empregadas na organização; c) aprender sobre as redes e relacionamentos - sobre a natureza e gerenciamento de relacionamentos, internos e externos ao empreendimento. Essa aprendizagem é estimulada pelas duas anteriores (MEZIROW, 1991; ARGYRIS; SCHÖN, 1978); e, d) aprender sobre a gestão de riscos – aprendizagem sobre a execução e controle dos negócios mais efetivamente em relação ao meio ambiente geral, “*generative learning*” (GIBB, 1997). Para Cope (2005) esta 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). A seguir apresentam-se os aspectos metodológicos para este estudo.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Trata-se de um estudo de natureza qualitativa e exploratória. Para Richardson (1999, p. 79), “a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. Com a abordagem exploratória busca-se capturar a ‘perspectiva’ dos participantes (LÜDKE; ANDRÉ, 1986). Desta forma, torna-se pertinente uma orientação teórica sobre aprendizagem empreendedora numa abordagem construtivista, que sustenta que a “aprendizagem é um processo de construção de significados; é como as pessoas formam sentido de suas experiências” (MERRIAM; CAFFARELLA, 1999, p.261).

Esta pesquisa adotou uma perspectiva temporal de corte transversal com aproximação longitudinal, onde “a coleta de dados é feita em um determinado momento, mas resgata dado e informações de outros períodos passados [...] para explicar a configuração atual do fenômeno” (VIEIRA, 2006, p.21).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista de profundidade (MASON, 1996) com um empreendedor, selecionado por conveniência. Esse tipo de seleção supõe um procedimento informal, visto que o fenômeno em questão provoca e mobilizam sentimentos, emoções, medos, vergonhas, isto é, questões carregadas de subjetividade (MINELLO, 2010). No entanto, alguns critérios foram estabelecidos: que o empreendedor seja proprietário de empresas de pequeno porte (EPP), de acordo com número de funcionários (SEBRAE, 2012); que o empreendedor tenha tido insucesso empresarial e investido em outro negócio. O caso escolhido foi de uma empreendedora que teve vários negócios anteriores, nos setores de serviços e comércio, e recentemente voltou a administrar um negócio anterior, na área de serviços de beleza. Trata-se de um salão de cabeleireiro, atualmente situado dentro de um condomínio residencial, com 15 funcionários. Segundo a empreendedora, este segmento é a sua expertise.

A entrevista de profundidade tem por objetivo compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse (GODOY, 2010). O roteiro de entrevista foi formado por questões-guia com base na revisão de literatura sobre aprendizagem empreendedora (POLITIS, 2005), tendo sido utilizado como orientação o estudo de Zampier (2010), sobre aprendizagem empreendedora em MPEs educacionais, além de outras questões que abordem a descontinuidade do negócio, caracterizada como a jornada de aprendizagem (COPE, 2011). O registro da entrevista foi realizado por meio de gravação direta com a duração total de 2 horas.

Para a análise dos dados os seguintes passos foram utilizados: a) a transcrição e leitura da entrevista; b) ordenação do texto transcrito da entrevista a partir do relato da entrevistada, ao considerar sua formação, experiências anteriores, explorando os incidentes críticos, como o

insucesso empresarial e os conhecimentos adquiridos num processo de aprendizagem empreendedora, possibilitando hoje estar em um novo negócio (COPE; WATTS, 2000); c) redação da análise usando os trechos das falas da empreendedora, desta forma utilizou-se como alicerce a narrativa, “que são ricas em colocações indexadas [...]: i) porque elas se referem a experiência pessoal, e ii) tendem a ser detalhadas com um enfoque nos acontecimentos e ações” (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2003, p. 92); d) buscou-se interpretar os dados utilizando-se a análise de conteúdo tendo a unidade de registro o tema (BARDIN, 2011). Segundo essa última autora, consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõe a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido; e) por fim, a apresentação das discussões em torno das evidências geradas da trajetória da vida da entrevistada e de sua aprendizagem empreendedora diante do insucesso empresarial. A sessão seguinte a análise e a discussão dos resultados.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise dos resultados tomou-se como base a literatura apresentada, onde houve uma integração da teoria aprendizagem empreendedora de Politis (2005) e do processo da Jornada de Aprendizagem segundo Cope (2005, 2011).

5.1 Experiências de Carreira Empreendedora e Negócios Anteriores

As experiências de carreira empreendedora compreendem: criação de empresas, experiências em gestão e a indústria do setor (POLITIS, 2005).

Nas palavras da empreendedora a sua carreira profissional trouxe alguma bagagem para criar o seu primeiro negócio. Disse a empreendedora: “Na realidade, eu não tinha informação, eu não tinha curso, mas eu tinha 10 anos de experiência no mercado de trabalho, na área financeira, na área de cobrança, então eu tinha experiência, não era totalmente crua. Isso valeu”.

Para Hisrich e Peters (2004), iniciar um novo empreendimento 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). Disse a empreendedora:

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

Observou-se que a empreendedora apresenta uma personalidade com características importantes na decisão de começar um negócio (HISRICH; PETERS, 2004): a) locus interno de controle, pois a empreendedora acredita estar no controle do próprio destino e b) autoconfiança e um anseio por independência, querer ser o seu próprio patrão. Outra observação é que essa mudança do estilo atual de vida se deu pela influência de sua da família. Disse a empreendedora: “**acho que sou um misto** do meu pai que foi militar [...] deu baixa e montou uma fábrica de sabão em Maceió e de minha mãe que era modista de algumas boutiques de Ipanema” (grifo nosso). Segundo Filion (1999, p. 10), “muitos autores tem mostrado que as pessoas apresentam mais chances de tornarem-se empreendedores se houver um modelo na família ou no seu meio”.

5.1.1 O primeiro negócio (confeção de roupas): experiência na gestão e indústria

Dado a sua experiência em cobranças, a empreendedora passou a ter uma base para a gestão de seu negócio, quanto à formação em negociação, resolução de problemas e tomada de decisão. Além disso fez técnico de contabilidade na época da confecção. Disse a empreendedora: “eu gosto de orçamentos e lido bem na área financeira”.

Durante a gestão de seu negócio, a empreendedora disse: “o que era negativo naquela época era a mão de obra, qualificação: você compra uma peça de tecido, você cria um modelo, leva para a costureira, ela faz tudo torto e você perdeu”. Mas também tinha o positivo, diz a empreendedora: “é quando você junta o sucesso de você ter uma coleção de roupas que ela foi bem criada, realizada e vendida. Você cria uma rede de clientes, isto é sempre positivo”.

Quanto à experiência na indústria (ramo têxtil), observou-se que pelo fato da empreendedora ter crescido vendo sua mãe a costurar, “a ser modista de grandes confecções”, segundo ela, ajudou em suas decisões empreendedoras.

Durante a gestão de sua confecção, um fator externo, um contexto político-econômico do governo, afetou a indústria de seu negócio. Disse a empreendedora: “Quando foi 1990 a gente achou por bem fechar, porque quando o presidente Collor abriu as fronteiras, a China entrou e a gente fez uma pesquisa com o produto que vinha de lá, não pagava o tecido daqui e então era um insucesso com certeza” (grifo nosso).

5.1.2 O Segundo negócio (salão de cabeleireiro) e o caminho para outros negócios

Para este primeiro momento, a empreendedora não apresentou experiência na indústria a qual havia adquirido o negócio (serviços de beleza). Disse a empreendedora:

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

Observou-se também características empreendedoras, quanto “à aceitação de riscos, [...] sejam financeiros, sociais ou psicológicos faz parte do processo empresarial” (HISRICH; PETERS, 2004, p.78). Disse a empreendedora: “Total empreendedor mesmo, porque daquele ramo, eu não sabia nada. [...] Mas eu sempre tive um pensamento assim, o que uma pessoa faz, qualquer outra pessoa faz, é só estudar”.

Segundo a empreendedora: “O cabeleireiro foi dentro de um apart-hotel (prédio de apartamentos com serviços de hotelaria: refeitório, lavanderia entre outros, como num hotel), o Barra Palace. [...] Era uma parceria com a administração do apart-hotel”.

Durante a gestão deste segundo negócio, a empreendedora buscou formação empreendedora e também obter conhecimentos específicos sobre o seu negócio, disse ela: “no primeiro negócio não, mas agora eu fui fazer estética facial, me formei pela *Payot* e fiz alguns cursos específicos”.

Este negócio também lhe trouxe certa segurança quanto a aspectos fiscais e financeiros. Disse ela:

Quando chegou o ano de 2000 eu tive a graça de saber que todos os meus negócios no nível de estado e receita estavam ok. [...] Essa empresa que eu adquiri teve um excelente contador que ficou comigo 10 anos. Excelente ao ponto de sofrer uma fiscalização e o fiscal dizer para mim: O dia que a senhora perder esse contador e se a senhora não achar um bom, a senhora fica sem, porque ainda é um bom negócio,

porque com o seu livro caixa, com os seus papéis, qualquer fiscal que entrar aqui, se ele cortar o cabelo o faz pagar, porque a senhora nada deve ao estado. [...]

Diante desta situação, a empreendedora passou a vislumbrar outros negócios. Disse ela:

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

Então, segundo ela, os outros negócios foram adquiridos por indicação de uma pessoa do mesmo apart-hotel (Barra Pálace). De chamá-la para ver se ela não queria ficar com a loja de conveniência do outro apart-hotel (Summer Pálace). Disse a empreendedora: “[...] Então eu tive duas lojas de conveniência (um em cada apart-hotel), um salão de cabeleireiro e um bar destinado a piscina. [...] Os negócios eram próximos e ficavam na mesma via (orla da Barra)”. “Era uma sociedade entre eu e minha filha. [...] para nós duas, em 2002”.

5.1.3 Segundo negócio: rompimento do contrato e o fechamento dos negócios

Segundo a empreendedora, durante a gestão do segundo negócio (salão de beleza) houve o rompimento do contrato com a administração. Na fala da empreendedora:

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

Ainda durante este ano de 2007, uma decisão de sua filha, a fez fechar os dois outros negócios. Disse a empreendedora:

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

Para a empreendedora, após esta venda: “só fiquei com os (negócios) do apart-hotel Barra Pálace e, ambos, fecharam em 2008, passei os dois”. No entanto, neste momento a empreendedora relata: “**passei o local, mas não passei o nome da empresa** (refere-se ao salão de beleza). [...] **porque uma hora eu sabia que eu ia abrir ele novamente. [...] Tanto que o nome que me acompanha hoje é o mesmo nome de 25 anos atrás**” (grifo nosso).

A próxima seção explora os reflexos causados pelas perdas, e o processo de examinar como a empreendedora se recuperou e aprendeu diante do fim de seus negócios.

5.2 Período de Descontinuidade – Jornada de Aprendizagem

Observou-se que diante de uma descontinuidade: a) a empreendedora tem atitudes como buscar novos conhecimentos. Disse a empreendedora: “Eu parei, fui estudar, senti vontade de estudar. [...] voltei a faculdade para fazer administração de empresas no período de 2008 a 2011”. Além disso, a empreendedora fez cursos de curta duração no ano de 2010 sobre gestão de pessoas, recursos humanos e gestão de projetos.

b) Buscar novas oportunidades quando seu negócio não está tomando o rumo desejado. Disse a empreendedora: “Eu não parei de trabalhar. Trabalhei para uma pessoa que tinha um capital, [...] Durante o período de 2008 a 2011 para eu adquirir 15 imóveis na Barra da tijuca (dois leilões) eu era procuradora dessa pessoa”; c) dada a sua elevada necessidade de realização quanto às metas desafiadoras, ela nos revela que: “[...] **Além disso, também abri uma empresa de comunicação, não fiquei parada não, está aberta até hoje. Tenho este negócio e o salão de beleza.** Em 2011 foi quando eu ganhei a concorrência no condomínio Estrelas. Quando eu reabri o salão em 2012” (grifo nosso).

A jornada de aprendizagem está caracterizada por três fases inter-relacionadas no processo de aprendizagem do empreendedor: reflexão sobre os custos do insucesso; reflexão crítica (*sensemaking*) e ação reflexiva (COPE, 2011). No entanto, observou-se que para esta empreendedora a terceira fase, ação reflexiva, foi antecipada. Esta fase se caracteriza por um processo de seguir em frente com o insucesso para buscar outras oportunidades (COPE, 2011). Segundo a empreendedora: “**se eu não fosse uma pessoa que tenho facilidades de me desprender do insucesso, eu teria arrastado, e aquilo seria um fracasso**” (grifo nosso).

Observou-se que o “tempo” necessário para se recuperar da dor e do trauma gerados pelo insucesso, conforme afirma Cope (2011), antes que eles possam participar da reflexão crítica para então agir em direção a outras oportunidades, ação reflexiva, não houve, pois foi substituído pela busca de um novo conhecimento: o curso de graduação em administração, no qual a empreendedora segue dizendo: “Nesse período [...], o que eu digo que foi muito interessante foi você voltar a uma faculdade depois de tudo. Dado um tempo. [...] É você ver o quanto eu não estava distante da realidade ali, porque eu me mantive atualizada”. A empreendedora é movida pela ação. Ela não perde tempo e mostra a oportunidade de aumentar o conhecimento, de aprender com os erros e de desenvolver uma atitude comportamental, para estabelecer um novo negócio (a reabertura do salão de beleza *Hanna Coiffeur*). Disse ela: “Foi ao acaso, veio a licitação de um espaço para uma coisa na qual eu considero como um bom expertise, que era o salão de cabeleireiro [...] dentro de um prédio para servir ao condômino ou ao hóspede. [...] o meu cliente não era de público passante”.

Dada a evolução desse processo de aprendizagem buscou-se descrever a seguir, o que seriam as duas primeiras fases, reflexão sobre os custos do insucesso e a reflexão crítica, visando entender o aprendizado empreendedor para o desenvolvimento do futuro negócio.

5.2.1 Reflexões sobre os custos do insucesso

Diante da descontinuidade do negócio, o empreendedor avalia criticamente o insucesso. Quanto aos custos financeiros, disse a empreendedora: “o novo contrato inviabilizava a prestação de serviços, ou seja, mudava as regras e tinha um custo muito alto para sustentar a prestação de serviços”. Quanto ao custo social, observou-se o rompimento de relações com a administração do apart-hotel, uma parceria antiga, um contrato antigo.

Segundo Ucbasaran et al. (2012), os custos financeiros, sociais e psicológicos são muitas vezes inter-relacionados. No caso desta empreendedora, observou-se que os custos financeiros de investir no curso de administração e de voltar a trabalhar como procuradora, também teve uma dimensão psicológica, a de adiar o insucesso do negócio diante de uma escala de compromissos, quando investe em outros negócios. Shepherd (2009) alerta que esse adiamento é importante para a recuperação emocional, pois reduz a dor provocada pelo fracasso, aumentando assim as chances de recuperação do empreendedor e as chances de uma ação empresarial subsequente, embora maiores custos financeiros possam induzir a maiores custos psicológicos (emocionais).

Diante deste momento, a empreendedora foi levada a buscar aspectos que contribuíram para a superação dessa adversidade. A segunda fase da jornada de aprendizagem, reflexão crítica.

5.2.2 Reflexão crítica

Esta fase se caracteriza por um processo no qual o empreendedor busca um sentido de suas experiências (*sensemaking*) como respostas individuais ao insucesso (COPE, 2011). Disse a empreendedora: “[...] **acho que era o meu espírito mesmo, entendeu? Se eu fosse para qualquer área que eu tinha atuado antes eu teria emprego. Acho que eu também herdei do meu pai o espírito de ter um negócio**” (grifo nosso).

Nesta fase, segundo Shepherd (2003) 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. No caso desta empreendedora, disse ela: “vários clientes (hospedes) intercederam a seu favor, no entanto, não foi possível dar a continuidade tão desejada por eles. [...] e houve até uma feijoada de encerramento”. Hoje, no salão atual, a empreendedora tem duas de suas ex-funcionárias que trabalharam no antigo salão, quando funcionava no apart-hotel Barra Pálace.

Essas reflexões permitem ir avançando no processo de aprendizagem, essencial para a recuperação (COPE, 2011), preparando o empreendedor para novas experiências, buscando outras oportunidades. Neste clima, buscou-se então entender o que foi fundamental nessa experiência, ou seja, como a empreendedora superou e buscou desenvolver novos negócios.

5.3 Aprendizagem e conhecimento empreendedor para o novo negócio

Os resultados desse processo de aprendizagem diante do insucesso podem ser analisados segundo as dimensões da aprendizagem (COPE, 2005, 2011):

a) aprender sobre si mesmo - estimulado pelo aprendizado transformativo (MEZIROW, 1991). Na fala da empreendedora: “Sem dúvida, todo o passado me ajudou a ter o que eu acho que é fundamental para a profissão que eu tenho hoje. [...] não só o fim da confecção, [...] o período que eu fechei o salão, que voltei a estudar, o que você tira de aprendizado, tudo é válido”.

Cope (2011) ainda enfatiza 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 (MEZIROW, 1991). Na fala da empreendedora: “**Eu acho que para esse histórico de 25 anos no ramo de salão de cabeleireiro, o que foi fundamental foi a disciplina.** A disciplina que o negócio exige de você, comprometimento, eu acho que é estar disposta a se atualizar o tempo todo” (grifo nosso).

b) aprender sobre o empreendimento e seu fim - estimulado pela aprendizagem de *double-loop* (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). 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). Na fala da empreendedora:

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

Outro ponto importante é uma maior percepção de atitudes para com o insucesso o que pode representar um processo de recuperação permitindo que o empreendedor se volte para sua realização anterior, envolvendo tanto prevenção quanto enfrentamento (COPE, 2011). Refletindo sobre o acontecido, a empreendedora falou: “[...] eu faria tudo de novo. [...] **O primeiro passo é buscar um conhecimento maior. Nestes 25 anos, eu digo que pouquíssimas pessoas sobrevivem com o seu primeiro negócio sem informação**” (grifo nosso).

c) **aprender sobre as redes e relacionamentos** - estimulado pelas aprendizagens: transformativo e *double-loop*. Na fala da empreendedora: “Acho que tem uma palavra mágica em relação a rede de relacionamentos, pode ser pessoal, pode ser interpessoal, pode ser de fornecedor, de cliente, que é chamada de credibilidade como pessoa e o seu negócio sobrevive a qualquer crise”.

Observou-se também que a empreendedora desenvolveu expertise quanto a projetos para construção de estrutura de serviços para condomínios. E que este conhecimento a ajuda a manter uma rede de relacionamentos com construtores de condomínios. Como diz a empreendedora: “mantenho a rede de relacionamento e ela me ajuda a nível até de ter a possibilidade de estar lá na frente de ter outra oportunidade. [...] **Relações interpessoais são fundamentais, lidar com pessoas**” (grifo nosso).

d) **aprender sobre a gestão de riscos** - estimulado pelo aprendizado generativo (COPE, 2005; GIBB, 1997). Esse aprendizado se apresenta diante de duas abordagens. A primeira, adaptativa, na fala da empreendedora:

Eu não abriria nada de novo no mercado de alimentos. Eu não saí devendo, mas não era a minha praia. [...] Não chegou a ser um fracasso, eu parei ele antes. [...] O bar era comércio, literalmente, outra área. Era uma mão de obra infinitamente mais difícil. Eu tenho um grande defeito ou uma grande qualidade. **Eu tenho mania de perfeição, então para mim o negócio tem que estar dentro dos moldes e, a área de alimentos era muito complicada** (grifo nosso).

A segunda, proativa, a manutenção de uma rede social para estar atualizada quanto aos empreendimentos, pois a empreendedora está sempre sendo chamada, sendo convidada para participar de licitações. Na fala da empreendedora: “O fato de eu ter uma rede social boa, de vez em quando eu estou em contato com pessoas que estão fazendo lançamentos de empreendimentos, construtores mesmos, eles estão sempre questionando montando o projeto de acordo com a necessidade”.

Diante deste aprendizado torna-se importante entender como ocorre o processo de aprendizagem desta empreendedora.

A seção a seguir descreve a forma como a empreendedora transforma sua experiência de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor para o novo negócio.

5.4 Processo de transformação da experiência de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor

Segundo a empreendedora, “prefiro aprender melhorando as rotinas do meu negócio. [...] É você estar atenta não só ao seu negócio, mas olhar fora do seu negócio também”.

Diante destas respostas observou-se existir um *trade-offs* no seu processo de aprendizagem entre o *exploitation*, estar atenta ao seu negócio e, o *exploration*, olhar para fora do seu negócio buscando resolver os problemas, buscando soluções. Segundo a empreendedora: “[...] se você está disposto a ouvir, você aprende todo dia. Acho que o passado é fundamental, é o alicerce, a estrutura. [...] Eu estou sempre disposta a mudar o que não deu certo”. Diante destas respostas, parece predominar o *exploration*, visto que a empreendedora está sempre buscando novos aprendizados. Isto se explica, segundo March (1991), que os indivíduos ao serem confrontados com um conjunto de experiências, os mesmos são obrigados a fazerem escolhas quando competem por recursos escassos. Observou-se então que este recurso é o conhecimento, que ela busca constantemente se atualizar.

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 a empreendedora: “[...] tem haver com a

experiência de todos esses anos, diante de vários negócios. **Passei por muita coisa, aí você fica antenado**” (grifo nosso). Desta forma observou-se que a experiência de carreira esta relacionada à gestão de seus negócios. Neste contexto, alguns fatores podem ser identificados como influenciadores desse processo de transformação de experiência em conhecimento empreendedor.

No caso de eventos anteriores, a empreendedora disse: “tanto o sucesso como o insucesso podem servir como fonte de aprendizagem”. No entanto, observou-se que a forma de pensar, principalmente sobre o insucesso, não é intuitiva. Disse a empreendedora: **“Se eu não fosse uma pessoa que tenho facilidades de me desprender do insucesso, eu teria arrastado, e aquilo seria um fracasso. Não chegou a ser um fracasso, eu o parei antes”** (grifo nosso). Nas teorias de aprendizado, os empresários podem aprender com o insucesso, uma vez que podem utilizar 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). Disse a empreendedora: “O meu desafio é acompanhar os grandes salões e a qualidade dos meus funcionários [...]. O desafio é preparar as pessoas para a vida e não para você, elas vão embora e eu aceito, faz parte”.

Outro fator que influencia o aprendizado é a lógica ou racionalidade dominante da empreendedora. Diante das perguntas: Sua forma de tomar decisões hoje é diferente de quando você criou o primeiro negócio? A empreendedora respondeu: “Sem dúvida, minha forma de tomar decisão hoje é diferente. [...] Tempo e experiência”. Você costuma repetir as mesmas estratégias utilizadas anteriormente? A empreendedora: “Eu tenho a maior facilidade de abandonar o que não foi sucesso”. Adicionalmente, com relação a manutenção da rotina adotada, a empreendedora afirma: “que a minha tendência é de mantê-la e quando preciso aperfeiçoa-la”. Como você explora novos mercados ou clientes? A empreendedora: “Dentro do meu negócio o cliente vem a mim. Eu não preciso ter marketing de negócio porque eu estou dentro de um condomínio. [...] O que eu procuro fazer é ter uma rede social, *facebook*. [...] onde eu jogo as minhas promoções”. Nestas respostas observaram-se existir as duas formas de racionalidade para tomada de decisões, *causation* e *effectuation* (SARASVATHY, 2001). O raciocínio causal foi observado quando ela se utiliza de seu conhecimento (expertise) para a gestão de seu público alvo, pois foca no que deve ser feito de acordo com as metas pré-estabelecidas, os meios possíveis e os resultados imaginados (*causation*). Disse a empreendedora: “É preciso saber lidar com meu público alvo, ele é muito diferente. De cara o meu cliente hoje é o que está dentro de um condomínio, literalmente ele tem um salão como uma extensão da casa dele [...] e isso não é a extensão da casa dele. [...] aquilo ali tem um gestor”. Adiciona-se a isso que em outro momento ela também se utiliza desta expertise, para assessorar os construtores de condomínios em projetos futuros, como disse a empreendedora: “olhar o negócio de fora como o cliente, isto, poderá lhe garantir oportunidades futuras”, o que evidencia uma racionalidade de efeito (*effectuation*), pois a empreendedora imagina novos resultados possível se utilizando de um determinado conjunto de meios, por conta da sua credibilidade como pessoa no mercado junto aos construtores, fornecedores, desta forma, “ela acredita que seu negócio sobrevive a qualquer crise”. Segundo Sarasvathy (2001), estas duas formas de racionalidade podem ocorrer simultaneamente ou em tempos diferentes, dependendo dos diversos contextos, das circunstâncias, dos estágios dos negócios e das preferências individuais dos empreendedores. No entanto, dado que ela tem a maior facilidade de abandonar o que não foi sucesso, observou-se que para ela predomina a lógica ou racionalidade de efeito. 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.

Quanto à orientação de carreira, outro fator que influencia sua forma de aprender, ela se acha mais criativa num negócio paralelo, onde ela é convidada a fazer parte de projetos

para desenvolvimento de estruturas de serviço para condomínio. Disse a empreendedora: “como um construtor que propôs uma parceria comigo para uma projeção de espaço, por exemplo: um *play dog*”. Para a empreendedora ninguém é especialista na sua área, acha que todo mundo é aprendiz: a área muda todo dia, as pessoas mudam todo dia. Considera-se líder e segundo ela: “é gratificante [...], pois só sabe trabalhar em equipe”. E complementa: “tenho sempre tentado melhorar quanto à educação (funcionárias). Isso já é um horizonte não é?”. Diante destas respostas, observou-se que a empreendedora apresenta uma orientação transitória. Isto se deve as suas características de independência e desafios; da sua motivação quanto à variedade de negócios, sempre com competências de adaptação, rapidez e network, o que resulta em novas experiências em sua carreira empreendedora (BROSSEAU, et al., 1996).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do modelo de Politis (2005), onde o conhecimento empreendedor está em reconhecer oportunidades e lidar com os desafios de hoje e do futuro, buscou-se analisar a transformação da experiência de carreira empreendedora diante do insucesso empresarial em conhecimento e a criação de novos negócios. Identificou-se que esta empreendedora aprende melhorando as rotinas, atenta não só ao desenvolvimento interno de seu negócio, como também olhando de fora o seu negócio, pois está sempre “atenada”, o que evidencia o seu modo *exploration* de transformar as experiências passadas em conhecimento empreendedor e está alinhado com a efetividade em reconhecer e agir nas oportunidades empreendedoras (POLITIS, 2005).

A aprendizagem empreendedora, ao se apresentar como um processo experiencial transformou a experiência pessoal dessa empreendedora em conhecimento empreendedor, a mesma reconhece que tempo e experiência são importantes. Segundo ela: “ter credibilidade como pessoa no mercado, lhe traz perspectivas futuras”. Isto mostra a racionalidade de efeito (*effectuation*), significa imaginar novos resultados possíveis diante de um conjunto de meios disponíveis. Diante de uma orientação de carreira transitória, a mesma pode focar de forma mais ampla um modo *explorative* de transformar uma experiência em conhecimento.

A aprendizagem empreendedora orientou a escolha da empreendedora para novas experiências (POLITIS, 2005). Ao longo do tempo, crenças e ações tenderam a evoluir permitindo que a empreendedora tivesse um aprendizado diante de insucesso quanto: a) a aprender sobre si mesmo, quando afirma: “que para reconhecer novas oportunidades e lidar com desafios de hoje e do futuro é preciso ter como competência: a facilidade da comunicação, [...] a facilidade de se relacionar com pessoas. As relações interpessoais são importantes” [...]; b) aprender sobre o empreendimento e seu fim, quanto a: “olhar o negócio de fora, como cliente” [...]; c) aprender sobre as redes e relacionamentos, o que lhe garante “a possibilidade de estar lá na frente, de ter outra oportunidade”; e, d) aprender sobre a gestão de riscos, disse a empreendedora: “[...] para mim o negócio tem que estar dentro dos moldes e, a área de alimentos, era muito complicada”. Isto mostra um processo de aprendizado prospectivo (proativo), quando visualizou e antecipou futuros problemas antes que ela tivesse um insucesso total.

Os resultados encontrados no presente estudo devem ser interpretados exclusivamente em relação à empreendedora entrevistada, ao se restringir a memória do empreendedor e a inferência dos pesquisadores. Novos conhecimentos podem surgir, visto que com o tempo os impactos desses eventos podem ter desaparecido, pois a aprendizagem é um processo dinâmico e contínuo, modificando-se a luz de novas experiências (MINNITI; BYGRAVE, 2001).

O estudo sobre o insucesso empresarial é importante e valioso para auxiliar os empreendedores na superação dos problemas para o novo negócio. A contribuição teórica para o contexto de empreendedorismo e de micro e pequenas empresas se dá pela integração

da teoria de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) e do processo da Jornada de aprendizagem segundo Cope (2005, 2011), o que caracteriza a originalidade do trabalho. Em termos de prática ao focar no processo de transformação de experiências diante do insucesso empresarial em conhecimento empreendedor para novos negócios, os resultados deste estudo contribuem: a) para ampliar os conhecimentos dos empreendedores acerca de seu processo de aprendizagem, advindo de um processo de reflexão; e b) auxiliá-lo para um melhor aproveitamento de suas experiências vividas, diante de um contexto de insucesso empresarial, quando possibilita que ele melhore suas capacidades de descobrir e explorar as oportunidades empreendedoras.

Para estudos futuros, diante destas contribuições, sugere-se a replicação deste, junto a um número maior de empreendedores, a fim de verificar a pertinência dos resultados, bem como efetuar pesquisas utilizando o mesmo modelo conceitual, com 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.
- BROUSSEAU, K. R.; DRIVER, J. M.; ENEROTH, C.; LARSSON, R. Career pandemonium: realigning organizations and individuals. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 52-66, 1996.
- BRUNO, A. V.; MCQUARRIE, E. F.; TORGRIMSON, C. G. The evolution of new technology ventures over 20 years: patterns of failure, merger and survival. **Journal of Business Venturing**, v. 7, p. 291-302, 1992.
- BYGRAVE, W. D. The Entrepreneurial process. In: W. B. Bygrave & A. Zacharakis (Eds.). **The portable MBA in entrepreneurship**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004.
- 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.
- COPE, J. 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.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 2, p. 5-28, abril/junho, 1999.
- 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.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, A. B. da. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p.115-146. Cap. 4.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman 2004.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER; M. W. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 2ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.

KOLB, D. A. **Experiential Learning**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

LUDKE, M.; ANDRE, M. E. D. A. **A pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

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. **Learning as Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1991.

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.

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.

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>>. 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.

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

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.

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.