

A PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA DIANTE DO INSUCESSO EMPRESARIAL

ITALO FERNANDO MINELLO

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
italofminello@gmail.com

ISABEL BOHRER SCHERER

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
isa.ufsm@yahoo.com.br

JOSÉ LUIS GONÇALVES RAMOS

Universidade Federal do Pampa
admi.ramos@yahoo.com.br

Área Temática: A figura do Empreendedor: Perfil, Personalidade, Comportamento e Competências.

A PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA DIANTE DO INSUCESSO EMPRESARIAL

RESUMO: Este estudo teve como objetivo analisar a influência do insucesso empresarial no processo de aprendizagem empreendedora de empreendedores que vivenciaram essa experiência, sob a ótica dos mesmos. Como método de pesquisa, adotou-se a abordagem qualitativa, tipo exploratório, baseado em pesquisa empírica. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizada a entrevista semiestruturada, com um roteiro previamente elaborado, estruturado em quatro blocos de perguntas, assim definidos: (1) quanto à história de vida; (2) quanto à trajetória profissional; (3) quanto à mudança de comportamento do empreendedor; e (4) quanto ao processo de aprendizagem empreendedora (MINELLO, 2010). As unidades de análise foram onze empreendedores da região central do Rio Grande do Sul que vivenciaram o insucesso empresarial. Os dados foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo, categorial e de enunciação (BARDIN, 2011). As categorias de análise emergiram da fala dos entrevistados. Como resultado, pode-se constatar por meio do relato dos entrevistados que a inexperiência em gestão é um aspecto que pode desencadear o insucesso empresarial; constatação de que o apoio profissional nas diferentes áreas é essencial para a condução do empreendimento; reflexão crítica sobre o que a experiência do insucesso empresarial significa; e, avaliação de características comportamentais na condução do empreendimento.

Palavras-chave: empreendedor, insucesso empresarial, aprendizagem empreendedora.

ABSTRACT: This study aimed to analyze the influence of business failure in entrepreneurial learning of entrepreneurs who lived this experience from the perspective of the same process. As a research method, we adopted a qualitative approach, exploratory, based on empirical research. As an instrument of data collection, the semi-structured interview with a previously prepared script, structured in four blocks of questions, thus defined was used: (1) regarding the life history; (2) as to the professional trajectory; (3) as to the change in behavior of the entrepreneur; and (4) as to the process of entrepreneurial learning (MINELLO, 2010). The units of analysis were: eleven entrepreneurs in the central region of Rio Grande do Sul who experienced business failure. Data were analyzed using the technique of content analysis, categorial and enunciation (BARDIN, 2011). The categories of analysis emerged from the interviewees. As a result, it can be seen through the reporting of respondents that inexperience in management is an aspect that can trigger business failure; finding that the professional support in different areas is essential to the conduct of the enterprise; critical reflection on the experience of business failure means; and assessment of behavioral characteristics in driving development.

Keywords: entrepreneur, business failure, entrepreneurial learning.

1 INTRODUÇÃO

As transformações que vêm ocorrendo no mundo dos negócios, cada dia de forma mais rápida e difusa, chegam a ganhar contornos de normalidade e familiaridade para empresários e pesquisadores, mesmo assim, não é razoável deixar de levar em conta algumas dessas transformações, como a evolução dos negócios, da economia, da competição e de novas e diversificadas necessidades do homem enquanto ser social, quando se busca compreender fenômenos econômicos ou sociais complexos, dentre os quais o Insucesso Empresarial (IE) e a Aprendizagem Empreendedora (AE).

A atividade empreendedora vem sendo valorizada como fator relevante para o crescimento e desenvolvimento econômico das nações (UCBASARAN, et al., 2013), em curto e longo prazos, respectivamente. De acordo com o relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2014), essa relevância, como não poderia deixar de ser, materializa-se quando os empreendedores criam novos negócios e empregos, oferecem novos produtos e serviços, intensificam a competição, aumentam a produtividade por meio de mudanças tecnológicas, impactando, em diversos níveis, a vida das pessoas, a sociedade e a economia.

Numerosas incertezas cercam a atividade empreendedora que exigem ou provocam adaptações, novas percepções, respostas e mudanças de comportamento dos indivíduos e das organizações, tendo em vista o seu enfrentamento e o alcance de seus objetivos planejados. E quando existem incertezas, na visão de Ucbasaran et al. (2013), existe o risco do IE, visto que muitos empreendimentos fracassam, tanto que, de acordo com Politis e Gabrielson (2009), o mesmo vem sendo reconhecido por pesquisadores como parte natural do mundo dos negócios e pode, inclusive, ocorrer repetidas vezes para o mesmo empreendedor. Ilustrando essa percepção, o relatório ENDEAVOR (2013) aponta uma taxa de mortalidade de empresas, com até 2 anos de existência, igual a 60% no Brasil, evidenciando o IE como um fator inerente à atividade empreendedora.

Paradoxalmente, o IE, considerado por muitos estudiosos um evento crítico, pode proporcionar uma oportunidade singular de aprendizagem para empreendedores que o vivenciaram, contribuindo para a geração de novos conhecimentos, como para a criação de novos negócios no futuro (SHEPHERD, 2003; UCBASARAN et al., 2012).

Em razão disso, uma aceitação positiva do IE pode estimular o empreendedor a perceber e explorar novas oportunidades, enfrentar riscos e lidar com a incerteza. Essa aceitação é uma das bases para que a aprendizagem oriunda da experiência de tal situação se torne um dos principais suportes para a criação e gestão de novos negócios. Em contrapartida, se os custos do fracasso (financeiros, sociais, psicológicos, etc..) forem considerados mais altos do que os benefícios, por exemplo, a aprendizagem, o empreendedor poderá desistir da carreira empreendedora (UCBASARAN, et al., 2013).

Nesse sentido, o estudo do IE vem sendo considerado relevante em função de suas consequências para a economia, a sociedade, as organizações e os indivíduos (CARDON et al. 2000). Em nível individual, alguns estudos revelam os efeitos complexos e paradoxais do IE, que podem representar uma experiência emocional traumática e estressante para o empreendedor, que tende a ser evitado (SHEPHERD, 2003; COPE, 2011; UCBASARAN et al., 2013) e, ao mesmo tempo, estimula fatores como enfrentamento, perseverança e recuperação, podendo, além disso, ser encarado como uma relevante oportunidade de aprendizagem, que, ao estar relacionada à atividade empreendedora – e ao empreendedor –, dentre outros aspectos, é denominada de Aprendizagem Empreendedora (SHEPHERD, 2003; POLITIS, 2005; COPE, 2011; UCBASARAN et al., 2013; GULTZ e MARITZ, 2013).

Não obstante essas referências, a literatura acadêmica ressent-se de estudos empíricos sobre o IE (CARDON, STEVENS e POTTER, 2011; UCBASARAN, et al 2013), de forma

semelhante, sobre a AE (COPE, 2011) e o relacionamento entre o IE e AE (GULTZ e MARITZ, 2013).

Diante disso, visando contribuir com o conhecimento sobre o relacionamento entre os temas, este estudo tem por escopo a análise da AE que pode decorrer do IE, com base na perspectiva de empreendedores brasileiros que vivenciaram essa experiência. Nesse sentido, foi definido como problema de pesquisa a influência do insucesso empresarial no processo de aprendizagem empreendedora. Com o intuito de contribuir para a compreensão de tal questão, o presente artigo tem como objetivo analisar a influência do IE sobre o processo de AE de empreendedores que vivenciaram essa experiência.

2 Insucesso Empresarial (IE)

De acordo com o GEM (2014), a taxa de empreendedorismo inicial (TEA) no Brasil, medida em 2013, é de 17,3 % e a percepção de oportunidades é de 50,9 %, enquanto o relatório Endeavor (2013), mede a taxa de mortalidade de novas empresas (até 2 anos) em 60%. Tais indicadores sugerem que a atividade empreendedora no país é intensa e atrativa para os brasileiros, porém, sugerem uma relativa desconsideração ou subestimação dos riscos inerentes ao ato de empreender, o que contribui, aparentemente, para a elevada taxa de descontinuidade de empreendimentos. Isto remete tanto à relevância da atividade empreendedora em si, quanto ao fracasso como um dos seus aspectos integrantes.

O IE na atividade empreendedora, historicamente, vem recebendo inúmeras definições, desde quebra – *bankrupt* – até descontinuidade do negócio. Na visão de Ucbasaran et al (2013), a definição adequada do termo exige um extremo cuidado na sua escolha, pois uma clara definição possibilita a comparação entre os diferentes estudos, e a natureza dessa definição pode influenciar, por sua vez, a natureza dos processos e resultados de uma pesquisa.

Para Cardon, Stevens e Potter (2011), um componente-chave, dentre outros, para o entendimento do insucesso é a determinação das suas causas e consequências. Esses autores declaram, a partir de vários estudos sobre o tema, que o insucesso de um empreendimento pode ser causado tanto por erros individuais dos empreendedores como por problemas externos, fora de seu controle (infortúnios), e são diferentes pelo modo de como indivíduos e comunidade de indivíduos em determinada região geográfica vivenciam essa experiência e suas consequências. Por exemplo, Politis e Gabrielsen (2009), com base na experiência de descontinuidade do negócio de 100 empreendedores suecos, evidenciaram onze motivos de insucesso: problemas em adaptar o perfil do negócio; dificuldades em acesso a fontes de recursos necessários; negócio estruturado sobre expectativas; quebra e/ou insolvência; para prevenir futuras perdas econômicas; razões pessoais, como saúde, família, etc.; oportunidade de carreira diante de oferta de emprego; dificuldade de acompanhar o rápido desenvolvimento do mercado; e a intenção deliberada de seguir outro empreendimento, mas o ENDEAVOR (2013) aponta que os quatro maiores problemas enfrentados por empreendedores brasileiros estão ligados à falta de conhecimento em gestão, fluxo de caixa e administração de seu negócio.

O IE pode ocorrer também, quando os governos deixam de criar um ambiente legal, regulatório, político, econômico e financeiro, apropriado para sustentar o crescimento das empresas (CARDON, STEVENS e POTTER, 2011). Em nível organizacional a literatura sugere que os fatores ambientais externos e internos contribuem para o insucesso. Já em nível individual, de acordo com Shepherd (2003) e Ucbasaran et al. (2013), a causa mais comum do IE, é a insuficiente experiência dos empreendedores. Experiência que, paradoxalmente, pode ser adquirida ou incrementada pela vivência do IE, e até mesmo, pela sua repetição.

Outro aspecto relevante na busca do entendimento sobre o IE é a percepção de quem o vivenciou. A natureza das experiências anteriores, especificamente a percepção de uma experiência crítica como o IE, pode moldar o comportamento subsequente do empreendedor (UCBASARAN et al., 2009). Nesse sentido, Gulst e Maritz (2013, p. 1201) destacam a natureza ambivalente do IE, basicamente, entre dois extremos, sendo primeiro a atitude do indivíduo diante do IE – sentimento imediato de que o IE deve ser evitado –, comportamento que pode ser influenciado pela cultura na qual o sujeito está inserido; e, subsequentemente, pode ser visto como um “professor”. Além disso, os autores lembram que os empreendedores não querem ver seus nomes associados ao insucesso, provavelmente pela confusão que fazem – ou culturalmente é feita – entre insucesso do empreendimento e empreendedores malsucedidos, o que pode lhes vincular o estigma de fracassados.

Em uma linha de raciocínio semelhante, Ucbasaran et al. (2009, p. 103), destacam que existe um conflito evidente ligando a experiência do IE com o subsequente comportamento do empreendedor. Os autores, resgatando a visão de Bandura (1994), afirmam que o IE pode reduzir a subsequente performance do empreendedor e a criação de motivação; gerar déficits cognitivos, que por sua vez, podem gerar sentimento de desamparo, redução da crença em suas habilidades para obter sucesso no futuro; e a “ruminação” que obstrui ou retarda a sua performance. Sob outra perspectiva, Cardon et al. (2011), revelam que um *feedback* negativo do IE pode ser motivador para o empreendedor, por destacar as diferenças entre suas expectativas projetadas no empreendimento (ou em si mesmo) e os resultados obtidos, o que pode motivá-lo, novamente, a alcançar seus objetivos. Já Shepherd (2003) reconhece que a perda do negócio pode gerar uma resposta emocional negativa e que esta pode interferir na habilidade ou capacidade do empreendedor aprender.

Com base nas diferentes definições e especificidades encontradas do termo, como quebra, insucesso, falência, entre outros, foi adotado para este ensaio a definição de IE como a ‘descontinuidade do negócio’, de acordo com Bruno et al. (1992).

3 Aprendizagem Empreendedora (AE)

No que se refere à forma de aprendizagem, Gultz e Maritz (2013) destacam que os empreendedores preferem a prática à teoria e acreditam aprender mais enquanto criando ou administrando novos negócios, do que quando em sala de aula formal, sugerindo que os empreendedores aprendem descobrindo e explorando sua experiência e conhecimento adquiridos.

O IE pode dar sinais que, na visão de Ucbasaram et al. (2009, p.103), podem encorajar a aprendizagem por induzir o indivíduo a um ‘*post mortem*’, em busca da compreensão do seu significado e à formulação de um esquema pessoal de solução, destacando as perspectivas contraditórias que envolvem o relacionamento entre insucesso e o comportamento subsequente. Comportamento ambíguo que pode ser evidenciado nas atitudes do empreendedor visando evitar o insucesso e aproveitar a possibilidade de aprender com ele (GULST e MARITZ, 2013). Na impossibilidade de evitá-lo, permanece a possibilidade da aprendizagem, reconhecida por vários pesquisadores como um resultado que ocorre não raro, diante de experiências vividas que provocam consequências traumáticas e estressantes, como o IE (SHEPHERD, 2003; SHEPHERD e KURATKO, 2009; UCBASARAN et al. 2013; GULST e MARITZ; 2013).

A literatura sobre empreendedorismo e aprendizagem está sendo reconhecida como parte do processo empreendedor, no qual os indivíduos, tanto proprietários de empresas, como inseridos nas organizações, perseguem novas oportunidades além dos recursos disponíveis, ultrapassando as fronteiras do empreendedorismo. Esse movimento foi anteriormente identificado por Cope (2003), estudando os resultados de aprendizagem da atividade

empreendedora em vários contextos, especificamente, no empreendedorismo corporativo e em pequenas empresas, incluindo os proprietários, por reconhecer que durante os primeiros estágios de crescimento de uma organização existe uma ligação inextrincável entre o fundador e a organização.

Nesse sentido, uma vez ultrapassadas as suas fronteiras, o Empreendedorismo avança sobre o campo da Aprendizagem Organizacional (AO), emergindo uma área comum, na medida em que o empreendedor, no papel de proprietário ou integrante de uma organização, pratica a atividade empreendedora, isto é, pesquisando, identificando e desenvolvendo uma nova oportunidade, e criando novos conhecimentos, individual e/ou organizacional (WANG e CHUGH, 2014). No que se refere ao campo de estudo da AE, especificamente, de acordo com os autores, a mesma pode ser identificada na área comum entre os contextos da AO e do Empreendedorismo, como um processo dinâmico, experiencial e complexo por natureza, no qual os empreendedores aprendem com suas experiências passadas. Isto pode ser evidenciado resgatando-se a visão de Politis (2005) que considera relevante fazer a distinção entre experiência empreendedora e conhecimento empreendedor, antes de se estudar a aprendizagem empreendedora, propriamente. Segundo o autor, a experiência empreendedora é aquela vivenciada pelo empreendedor, construída pela observação direta ou participação em eventos associados com a atividade empreendedora, como a criação de um novo empreendimento, por exemplo; e o conhecimento empreendedor é o resultado prático recolhido da experiência empreendedora, em outras palavras, conhecimento adquirido de forma experiencial.

Politis (2005) define AE como o processo constituído por três componentes principais: as experiências anteriores do empreendedor, o processo de transformação, e o conhecimento produzido, associado ao existente, para efetivar o reconhecimento e o aproveitamento de oportunidades vindouras e o enfrentamento do novo. Em outros termos, o processo que aproveita os resultados antecedentes – *background* – do empreendedor e os resultados do processo de transformação dessas experiências em conhecimento novo, no qual o modo predominante desta transformação em conhecimento influencia o tipo específico do mesmo, que por sua vez, poderá servir de guia para a escolha ou enfrentamento de experiências futuras.

Na abordagem sustentada por Politis e Gabrielson (2009) a ideia central da AE é o valor da ação pessoal e direta, como experiência vivida, comparado, por exemplo, com a simples observação da ação de outros ou da leitura. Os autores descrevem AE como um processo cíclico onde os indivíduos se voltam para trás e para frente entre modos opostos de ação *versus* reflexão sobre eventos críticos ou discontinuidades ocorridas na sua vida.

Para Cope (2011), sob uma análise empírica e teórica do IE, identifica como um dos seus resultados possíveis, o conjunto de processos de aprendizagem desenvolvidos em multifases, ou quadros, que são o centro de um contínuo temporal do próprio IE, em torno do qual circulam possibilidades de aprendizagem. Na visão desse autor, após o evento do IE, o primeiro quadro temporal é chamado de “o momento seguinte” quando são analisados os custos imediatos do fracasso – financeiros, sociais e psicológicos –, o segundo, é chamado de “recuperação” do fracasso, por meio dos processos de aprendizagem possíveis, e, terceiro, o momento de “reemergência” quando materializam-se as diferentes formas e resultados da aprendizagem diante do fracasso. O mesmo autor sintetiza o conjunto de processos de aprendizagem, como sendo um demorado processo de *sensemaking*, isto é, de busca do sentido, ou do que faz sentido para o indivíduo que experimentou o IE.

Diante disso, este estudo adota a abordagem da AE com base em Cope (2003, 2011, 2013) pelas possibilidades de identificação do empreendedor – sujeito que experimentou o IE – em seus processos específicos de aprendizagem, especialmente diante da experiência desse evento crítico, e com base em estudos realizados por pesquisadores do comportamento do

empreendedor (MINELLO, 2010; COPE, 2011; SHEPHERD et al, 2012; UCBASARAN et al., 2013; PITAWAY e THORPE, 2013; WANG e CHUGH (2013).

4 Relação entre IE e AE

As concepções teóricas adotadas neste estudo sobre a relação entre IE e AE, partem da perspectiva de Shepherd (2003), Shepherd et al, 2012, Ucbasaran et al. (2013), que diante da ocorrência do incidente crítico – IE –, pode ocorrer, inicialmente, “o impacto” no comportamento do empreendedor, com uma magnitude própria, que pode ser moderada por uma experiência anterior em insucesso. De acordo com esses autores, após a ocorrência do evento crítico, vem o que chamam de “o momento depois”, quando são levantados os prejuízos imediatos, como os custos econômico-financeiros, psicológicos, sociais, dentre outros, e definidos os tipos de enfrentamento ao impacto – emoções negativas, positivas, conflitos, perdas, etc.

Concomitante ou subsequentemente a esse momento, pode ocorrer o processo psicológico social em que o indivíduo busca o sentido que o impacto lhe causa, isto é, o que faz sentido no ocorrido, inclusive em relação à afetação de seu relacionamento com familiares, servidores, e demais envolvidos no negócio descontinuado, isso tudo, imerso em um período de maturação e de reflexão crítica do indivíduo, que pode passar, por exemplo, pela busca das causas do fracasso, ou na revisão de seu conhecimento, crenças e valores, que podem alterar seu comportamento empreendedor.

Uma das possibilidades dentro desse processo de reflexão crítica, de acordo com Ucbasaran et al. (2013) e Cope (2003, 2011, 2013), é o desencadeamento do processo de AE, que apresenta alguns subprocessos inter-relacionados divididos entre baixos, médios e altos níveis de aprendizagem, como por exemplo, a aprendizagem tipo tentativa e erro, a aprendizagem transformativa autoimposta, ou imposta por fatores externos, a aprendizagem de mudanças de comportamento e crenças, aprendizagem experiencial – experiência concreta imediata como base para a observação e a reflexão –, dentre outras.

A ocorrência de um processo de aprendizagem (independentemente do tipo ou tipos) pode vir acompanhada de riscos e conflitos, que, de forma solidária, poderão afetar os resultados da experiência crítica do IE e do processo de AE por um lado, representados por mudanças no empreendedor do tipo comportamental (de aprendizagem, de recuperação, etc.), ou, por outro, pela saída da atividade empreendedora (voltar ao mercado de trabalho através de emprego, etc). Esses resultados, de modo dinâmico, retroagem, em uma parte, sobre o comportamento do empreendedor na forma de aprendizado e de vivências – aprendizado sobre si mesmo, sobre os negócios, gestão, ambiente, relacionamentos, etc. – reforçando seu estoque de experiência em empreendedorismo e insucesso, que servirão para eventuais novos empreendimentos. E em outra parte, os resultados podem servir (de forma cíclica), eventualmente, de estoque de experiência e conhecimento sobre empreendedorismo e insucesso, ou de moderadores de impactos gerados por eventos críticos no futuro (SHEPHERD, 2003; UCBASARAN et al. 2013; COPE, 2003, 201, 2013).

5 MÉTODO

Este ensaio caracteriza-se como qualitativo, do tipo exploratório, baseado em pesquisa empírica. Na visão de Richardson (2011), os estudos qualitativos, em geral, têm como objeto situações particulares e possibilitam descrever a complexidade dos problemas, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos e viabilizar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos, entre outras possibilidades. Sob essa

ótica, parece coerente a opção pelo enfoque qualitativo para este artigo, tendo em vista seu objetivo - analisar a influência do insucesso empresarial no processo de aprendizagem empreendedora de empreendedores que vivenciaram esta experiência.

No que se refere ao caráter exploratório, Sampieri et al. (2006) esclarecem que um estudo apresenta tal característica quando busca examinar um tema ou problema de pesquisa ainda não abordado, pouco explorado e/ou sobre o qual existem muitas dúvidas. A escassez de estudos sobre o tema, constatada na literatura, aliada à particularidade e complexidade do IE e de sua influência sobre a AE de empreendedores que vivenciaram tal situação, sustentam a adequabilidade da aplicação deste tipo de pesquisa para este ensaio.

Nesse sentido, a coleta de dados foi realizada com 11 empreendedores que vivenciaram o IE, na região central do RS, sendo os mesmos considerados como unidade de análise para este estudo. Como instrumento de coleta foi utilizado a entrevista semiestruturada, com base em um roteiro previamente elaborado. O instrumento foi estruturado em quatro blocos de perguntas, assim definidos: (1) quanto à história de vida; (2) quanto à trajetória profissional; (3) quanto à mudança de comportamento do empreendedor; e (4) quanto ao processo de aprendizagem empreendedora (MINELLO, 2010).

Em relação à análise dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, especificamente as técnicas, categorial e de enunciação (BARDIN, 2011). Segundo a autora, a análise de conteúdo é constituída por um conjunto de técnicas parciais e complementares, que viabilizam a explicitação e sistematização do conteúdo de mensagens e da expressão deste conteúdo, com a contribuição ou não de índices passíveis de quantificação. Essa perspectiva de utilização da referida técnica, tem por objetivo realizar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens analisadas, considerando o emissor e o seu contexto, ou os efeitos dessas mensagens, eventualmente. Isto parece proporcionar confiabilidade e coerência para a aplicação desta técnica de análise para este ensaio.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 Inexperiência em Gestão

Na visão de Wang e Chug (2013) os indivíduos podem experimentar vários processos de aprendizagem como a individual – quando adquire dados, informações, habilidades ou conhecimento –, a exploratória – quando o foco do mesmo está em descobrir e interpretar as informações oriundas do campo –, a de aproveitamento – quando se concentra em pesquisar o que é aproveitável, visto antes, planejando e delineando as oportunidades percebidas –, a intuitiva – adquirida pelo conhecimento das relações entre os fatos e descoberta de possibilidades usando o pensamento conceptual e abstrato –, e a aprendizagem sensorial – pelo conhecimento dos fatos ou detalhes com base nos sentidos externos e pensamento analítico-concreto. Esses resultados atuam, em parte, sobre o comportamento do empreendedor na forma de aprendizado e de vivências – aprendizado sobre si mesmo, sobre os negócios, gestão, ambiente, relacionamentos, etc. – reforçando seu estoque de experiência em empreendedorismo e insucesso, que servirão para a gestão de eventuais novos empreendimentos. Além disso, os resultados podem servir (de forma cíclica) como moderadores de impactos gerados por eventos críticos no futuro (UCBASARAN et al., 2013).

Nesse contexto, a análise possibilitou verificar que os entrevistados ao passarem pela situação do insucesso empresarial, perceberam que a falta de experiência do empreendedor na gestão de negócios prejudica a condução duradoura do mesmo, além disso, essa percepção serviu como aprendizagem diante da situação de fracasso empresarial, a qual pode ser considerada empreendedora em função de que a constatação da falta de experiência foi no contexto do empreendimento.

Para Hisrich et al. (2014) a falta de experiência do empreendedor é uma das causas mais comuns do insucesso empresarial, o que é corroborado por Machado e Espinha (2010), no momento em que afirmam que quanto menor a experiência, maior é a possibilidade de insucesso empresarial. Estes aspectos são constatados nos relatos dos entrevistados, E3, E7.

“Eu acho que foi querer dar o passo, erro foi querer dar o passo maior que a perna, eu, como te falei no início, eu sempre fui muito ambicioso né, pelo fato de vim de uma família humilde a gente sempre quer ter mais né, assim, a gente sempre quer adquirir mais, e e acho que foi querer acelerar um pouco demais isso, eu acho que poderia ter tido um pouco mais de calma, eu acho que se eu tivesse a cabeça que eu tenho hoje, quem sabe, né, eu era muito novo na época, eu tinha vinte sete vinte e oito anos né, as coisas surgiram muito rápidas, ãã como é que se diz, na gíria, a coisa subiu pra cabeça, eu acho que foi muito rápido” (E3)

“... então tem que te a empresa na mão, tem que te, conhecê ela, sabe como é que funciona tudo, a partir daí eu comecei a ter gente dentro do escritório, peguei pessoas prá me ajuda, na administração lá fora, peguei pessoas formadas, prá podê administrá, e eu mesmo, procurei outras coisas pra aprender também...” (E7)

Em consequência da falta de experiência, a pesquisa apresenta que outro aspecto apontado pelos entrevistados como aprendizagem empreendedora é que buscar apoio especializado de profissionais nas diferentes áreas é um diferencial para que o empreendimento se mantenha.

6.2 Apoio Especializado

Hisrich et al. (2014) consideram que o apoio especializado de profissionais é um aliado para a manutenção do empreendimento, corroborando a visão de Souza et al. (2012) de que mudanças provocadas por exemplo, pela competitividade, maior produtividade e busca de novos mercados, tem levado o ambiente empresarial a requisitar profissionais com uma qualificação que sejam mais compatíveis com as demandas mercadológicas. Para Kempster e Cope (2010) as empresas demandam mais do que apenas uma liderança, precisam de liderança empreendedora, cujos atributos sejam o estímulo intelectual, ambição com previdência, criatividade, mentalidade positiva e decisiva, e intuição. Enquanto que, para Collins (2010) lideranças com alto desempenho dentro da empresa, podem reverter uma situação de adversidade.

Nesse sentido, Karup e Rummel (2012), abordando o relacionamento entre a atividade de solução de problemas e estruturas de aprendizagem, evidenciam a existência de um abismo entre performance e aprendizagem, isto é, as condições que maximizam a performance em um curto prazo, não necessariamente podem maximizar a aprendizagem em um longo prazo – o que denominam de sucesso produtivo –, enquanto que, uma determinada combinação de condições pode não maximizar a performance em um curto prazo, mas, mesmo assim, maximizar a aprendizagem em longo prazo – o que denominam de insucesso produtivo. Em outros termos, o insucesso pode estimular o empreendedor a produzir novas formas de resolver problemas, por exemplo, por meio da aprendizagem. Em suma, a quantidade, a variedade e a complexidade do ambiente empresarial tornam impossível para o empreendedor, e a qualquer pessoa, conseguir entender e atuar em todas as frentes com a mesma eficácia e eficiência, dados ao alto grau de especialização necessário à gestão de todas as áreas da empresa (BERNARDI, 2011). Falas de E5 e E9.

“Nós entramos de uma maneira aí, a gente poderia tê um momento anterior quando começô os problemas, se assessorar juridicamente, a gente não fez, a gente tinha tão

boa fé que a gente achava que era por esse caminho, aí nós tivemos que procurar um criminalista prá nos ajudar.” (E5)

“Eu, se eu não tivesse me desesperado na época, se eu tivesse trabalhado de forma técnica, de forma, né? Arrumando uns profissionais, vamo...perai vamo diminuir aqui, vamo botar um pessoas, vamo botá um que entende de economia, um que entende de...de mercado, de comércio, de, afasta quem, não podia ter me acontecido isso de jeito nenhum!” (E9)

Jara (1994) aborda a necessidade de compreender o sentido e a lógica da complexidade que a experiência significa e a partir dela tirar lições.

6.3 Reflexão Crítica

Referente à atividade empreendedora, Welpé et al. (2012) avaliam que as emoções interferem na avaliação de oportunidades e influenciam a percepção de risco e preferências, enquanto que diante do IE, Shepherd (2003; 2013) aborda o processo psicológico decorrente dos impactos, desse evento crítico. Para esse autor, as informações que as pessoas recebem como resultado da perda do negócio, isto é, as suas próprias ações – ou seu comportamento como autoempregado – diante do insucesso, são usadas para pesquisar como seu negócio fracassou, revisar seu conhecimento sobre como gerenciar negócios, e através de uma reflexão crítica, revisar seus sistemas de crenças e princípios, perceber o sentido que faz para si, aumentar seu estoque de experiência e conhecimento sobre si mesmo, sobre empreendedorismo, e, quem sabe, superar o fracasso e aprender com o mesmo. Os relatos de E4, E5, E7 e E9 corroboram o exposto.

“Eu acho que a descontinuidade do negócio de uma vida, ela faz parte, ela é sadia, a mudança é sadia, porque que eu digo isso, porque não é na continuidade de um empreendimento que tu vai adquirir experiência, não é na continuidade da tua vida que tu vai adquirir experiência, é na tua queda...” (E4)

“... prá mim embora naquele momento eu sempre achava uma coisa ruim , dolorida, eu hoje considero que tudo o que se passou, tudo que se sofreu, todos os percausos, as coisas negativas da época, hoje se tornaram positiva, a medida que você tem que transformar, que nem a história que diz: Limão em limonada, né, éé eu entendo que na vida éé, a gente, ééé, precisa éé aprimorá e melhorá, é só através da dor, dor que nos ensina a você a caminha... o passar dos anos eu entendi que aquilo foi uma experiência necessária até prá pro resultado de hoje.” (E5)

“... talvez nessa parada aprendi a, outras coisas, né, aprendi a me organiza mais, talvez um pouco antes se eu tivesse mais organizado não aconteceria aquelas coisa no banco, se tivesse cuidado não teria passado por esse vexam...” (E7)

“... eu acho que o mais importante nesse, nesse processo aí, é que por mais que, que eu pudesse dizer que sabia ou que conhecia, mais de tudo isso, nesse processo todo foi o aprendizado, por mais que eu dissesse que eu saberia. Aprendizado...de tu saber receber uma pedrada, uma coisa e, né? Guarda a pedra...eu acho que eu aprendi muito, aprendi, eu não era assim de jeito nenhum. Jamais eu...então isso aí me deu bah, Deus o livre, me deu outro tipo de pensar, outro tipo de ser”. (E9)

Finkelstein (2007) e Seth (2008) abordam que a percepção de seus dirigentes está calcada na autoconfiança e na crença de estar imune a forças externas que o sucesso proporciona, visto que, as realizações excepcionais no passado distorcem a sua percepção da

realidade atual, podendo provocar uma miopia organizacional e dificultando a adaptação da empresa às mudanças ambientais. Essa percepção distorcida da realidade na visão de Seth (2008) evidencia um comportamento autodestrutivo, que pode levar a ruína. Este enfoque encontra respaldo na abordagem de Fleck (2009) no momento em que afirma que o sucesso traz consigo o fracasso.

Dotlich e Cairo (2004) apontam a arrogância como um desses comportamentos, e consideram como uma das características descarriladoras da carreira. Para Mittelstaedt (2006) o sucesso provoca a arrogância e afeta a tomada de decisão, sendo considerada como um indicador da possibilidade de fracasso.

Hamel e Välikangas (2003, apud MINELLO, 2010) salientam que a arrogância é um desafio cognitivo em que a empresa deverá se livrar para poder manter o *status quo* do empreendimento. Os trechos dos relatos do E1, E2 e E3, demonstram que esta característica comportamental foi considerada pelos entrevistados como um dos fatores desencadeadores do insucesso empresarial. Nesse raciocínio pode-se considerar que esta constatação os fez ou os fará reavaliar sua postura frente aos futuros negócios, dessa maneira evidenciando a aprendizagem empreendedora.

“... eu acho que erros, tá, foi foi a soberba assim, a vaidade tá, ham como as coisas como eu falei a empresa, a empresa que eu comecei a comandá, ela pegou anos maravilhosos pela frente, tudo dava certo... e quem comandava era eu , então aquiilo ali me encheu muito de, eu acredito muito de vaidade, muito de soberba, né, e eu fiquei, e eu fiquei muito pouco aberto a opiniões, a conselhos, né...” (E)

“... acho que a principal falha foi ter sido arrogante, não ter, eu não soube reconhecer que a coisa tava afundando, acho que foi a principal aí, talvez se eu tivesse sido mais cuidadosa ou escutado mais as pessoas que eram mais velhas do que eu, tinham mais experiência de vida e eu achava que experiência de vida delas, que eles eram burros, que eles não entendiam de tecnologia, que eu entendia, eu acho que o principal erro foi eu não ter escutado os mais velhos como dizem, acho que foi isso”. (E 2)

“... hoje o mundo dos negócios o que fala é o dinheiro né, hoje o bom senso, o caráter, eu acho que hoje ta um pouco deixado de lado em relação ao mundo dos negócios. Tu tendo dinheiro tu é o cara, tu faz o que tu quiser. Tua faz os melhores negócios, tu tem os melhores índices, tem os melhores juros, tem né, tu tem as melhores ofertas né, tu não tendo dinheiro, tudo fica mais difícil...” (E3)

Cardon et al. (2012) afirmam que a emoção empreendedora antecede ou simultaneamente é uma consequência do processo empreendedor, pois para os autores o empreendedorismo é um processo emocional. A ingenuidade e confiança exacerbada foram emoções apresentadas no relato dos entrevistados. As falas dos E5, E6 e E9, ilustram o exposto.

“... a gente, a gente confiou total naquilo que os sócios, nos propuseram, confiança total, total, total e não fomos muito pela razão, fomos mais pela emoção de sê convidado prá fazê isso, né, fomos, ihih a decepção foi que quando o mercado começou a mudar e a economia começou a mudar com a aquelas quebradera geral, eles caíram fora do contrato, saíram do contrato, foram puxando, ficamos eu e minha esposa, né, e ali, ehehe, banco não negocia nada...”(E5)

“É a nossa ingenuidade também, a gente não em negócios não se pode agir com coração, tem que ser com a razão embora que eu sempre acho que com os empregados o interessante é tu ser bom, porque e eles te retribuem, porque, olha, o meu pessoal depois sim de que a gente estava em dificuldade, eu não posso me queixar, as pessoas ficavam até as dez hora da noite trabalhando...”(E6)

“Então eu não podia ter afastado as pessoas que foram afastada, eu tinha que ter tido pulso e eu fui confiar, eu tive foi...não vou dizer...não foi humildade, eu tive a burrice, eu fui burro demais pra aceitar aquilo que eu sabia que eu não podia aceitar. Porque, isso não foi por humildade, isso é uma bondade que não se pode ter, né?”
(E9)

O Quadro 1, apresenta alguns trechos dos relatos dos entrevistados que ilustram e sustentam o raciocínio desenvolvido.

E1	“Eu acho assim, só uma coisa que que a gente deve destacá é o seguinte: as características duma empresa familiar, né, a empresa familiar geralmente ela nasce né, com alguém da família que foi o empreendedor, geralmente é o pai né, e aí por as pessoas terem parentes, filhos, genros, noras, né, isso, esposa, acabam começando a participá da vida profissional, acabam indo participá dessa empresa, né, e é como eu falei, as exigências elas também não são profissionais, elas são as exigências quase que familiares, né, então eu acredito o seguinte: que essa história da empresa familiar ela acaba minimizando a importância de profissionais que possam te dá suporte pro teu crescimento, prá tua segurança, prá tua administração...”
E 2	“... comecei a dar valor pras coisas que meu pai falava, porque eu também não dava, como eu tava morando na casa dele eu comecei escutar mais ele, comecei a ver de que o fato de ele não entender nada de internet não quer dizer que ele seja uma pessoa burra, bem atrasada né, então ele é simplesmente ele é de outra geração, mas os valores tem que ser os mesmos, então eu comecei a dar mais valor pra isso, pra pessoa que tava do meu lado também, uma série de coisas que eu não, não pensava antes...”
E4	“... eu acredito que essa trajetória, com todas essas intempéries que tiveram no caminho, simplesmente me deram muita segurança e muita experiência e muita maturidade, pra tocar eu acredito o maior projeto que eu já tive conhecimento e que por felicidade eu criei a seis meses”.
E7	“... em 2005 fiz cursos ali pra coisas que eu poderia melhorá mas o principal que, uma das principais coisas ali é eu não tinha muita, meu negócio tava na mão de funcionário que não era, eu não cuidava, cuidava lá fora não cuidava aqui, hoje eu mudei aqui, com esse aprendizado eu botei tudo, se eu pegá pedi agora prá abri o computador eu tenho as prestações que eu tinha há 10 anos eu tenho ali certo cada mês o que eu tenho que paga, o que eu tenho que paga eu tenho tudo na mão...”
E 11	“... Foi... foi muito difícil, tanto social, economicamente, falando em tudo que é sentido e a maior ããhm, a maior ããhm, o maior aprendizado que eu fiquei, que me marcou muito em cima disso foi a, o conhecimento, sabendo, passando a saber quem é quem.”

Fonte: Elaborado pelos autores com base no relato dos entrevistados

Complementando a sustentação teórica das análises, Gulst e Maritz (2014) resgatam o conceito de aprendizagem de Skinner, entendido como uma mudança de comportamento, e a concepção derivada da literatura vigente, como sendo a criação do conhecimento que tende para a mudança de comportamento. Aprendizagem que, de acordo com Wang e Chugh (2014), se ocorrer no contexto empreendedor é considerada empreendedora, destacando que a AE está sendo reconhecida como parte do processo empreendedor, no qual os indivíduos, tanto proprietários, quanto inseridos nas organizações, perseguem novas oportunidades além dos recursos disponíveis, alargando as fronteiras do empreendedorismo. Esse movimento foi anteriormente identificado por Cope (2003), estudando os resultados de aprendizagem da atividade empreendedora em vários contextos, especificamente no empreendedorismo corporativo e em pequenas empresas, enfocando os empreendedores proprietários, por considerar que, durante os primeiros estágios de crescimento de uma organização, existe uma ligação inextricável com seu o fundador. Assim, uma vez ultrapassadas suas fronteiras, o empreendedorismo avança sobre o campo da aprendizagem organizacional, emergindo uma área comum de conhecimento, na medida em que o empreendedor desempenhando o papel de proprietário ou integrante de uma organização, prática a atividade empreendedora. Essa atividade pode ser pesquisando, identificando ou desenvolvendo novas oportunidades de negócio, novos produtos, serviços ou tecnologias, ou criando novos conhecimentos e

habilidades (WENG e CHUGH, 2014). Portanto, de acordo com esses autores, a AE pode ser identificada como a área comum de conhecimento entre os contextos do empreendedorismo e da aprendizagem organizacional, decorrente e promotora de processos experienciais complexos, nos quais os empreendedores aprendem com suas experiências passadas e presentes.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os desafios que a atividade empreendedora impõe tanto no âmbito organizacional quanto pessoal e que a experiência do insucesso empresarial vivenciada pelo indivíduo empreendedor pode proporcionar aprendizagem, definiu-se como objetivo desse estudo, analisar a influência do insucesso empresarial no processo de aprendizagem empreendedora de empreendedores que vivenciaram essa experiência, sob a ótica dos mesmos.

A reflexão individual envolve um processo de mudança em que a aprendizagem diante da adversidade, necessita ser compreendida como um recurso a ser realocado em novas situações. Diante disso, a adversidade pode ser considerada como um momento de reflexão, possibilitando o aprendizado frente ao fracasso. Esse aprendizado pode contribuir para que o empreendedor fique mais atento às situações futuras, minimizando a possibilidade de cometer os mesmos erros do passado (SHEPHERD, 2013, 2013; COPE, 2003, 2011; UCBASARAN et al., 2013).

Os resultados sugerem que a partir da experiência relatada, os indivíduos empreendedores constataram que a falta de experiência é um fator que pode desencadear o IE e uma reflexão do seu comportamento diante da condução do seu negócio. Esta constatação da falta de experiência, considerada como um aprendizado, na sequência os empreendedores entrevistados relataram que um dos aprendizados obtidos diante do Insucesso empresarial é que a busca de apoio especializado de profissionais nas diferentes áreas pode minimizar o impacto que a adversidade do insucesso empresarial pode provocar.

Outro fator que serviu como Aprendizagem empreendedora foi o fato de que a arrogância afeta a tomada de decisão, sendo considerada como um indicador da possibilidade de fracasso. Esta constatação ensejou uma reavaliação comportamental e uma nova postura em novas situações.

A percepção do indivíduo empreendedor, geralmente, é de que está imune a forças externas e por vezes a emoção é um comportamento que pode mudar o curso das coisas. Nesse contexto os empreendedores entrevistados relataram que confiar demais nas pessoas, assim como ter um comportamento ingênuo, sem calcular o risco que esta confiança pode ocasionar, pode trazer prejuízo ao empreendimento, assim, considerado um dos resultados da Aprendizagem Empreendedora.

Como limitações, considera-se o fato de que esta pesquisa foi realizada somente com onze empreendedores que vivenciaram a situação do insucesso empresarial na região central do RS, no entanto, reflete a possibilidade de pesquisar a perspectiva de aprendizagem empreendedora em um grupo maior e diferentes regiões do país.

Considera-se que o objetivo proposto pela presente pesquisa foi alcançado, visto que, foi possível analisar a influência do Insucesso Empresarial no processo de Aprendizagem Empreendedora de empreendedores que vivenciaram a adversidade do insucesso empresarial,

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4ª edição. Lisboa: Gráfica de Coimbra, 2010.
- BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1 ed., São Paulo: Atlas, 2011.
- 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, 1992, p. 291-302.
- CARDON, M. S.; STEVENS, C. E.; POTTER, D. R. Misfortune or mistake? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. **Journal of Business Venture**. v. 26. [S.l.], 2011. p. 79-92.
- CARDON, M. S.; FOO, M.; SHEPHERD, D.; WIKLUND, J. **Explore the heart: Entrepreneurial emotion is a hot topic**. 1042-2587. Baylor University, 2012.
- COLLINS, J. . **Como as gigantes caem: e por que algumas empresas jamais desistem**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COPE, J. *Entrepreneurial learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for "higher-level" learning*. **Management Learning- Sage Publication**. [S.l.], vol. 34, nº 4, 2003. P. 429-450.
- _____. *Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis*. **Journal of Business Venturing**. [S.l.], vol. 26, p. 604-623, 2011.
- DOTLICH, D. L.; CAIRO, P. C. **Por que os executivos falham? Onze pecados que podem comprometer sua ascensão e como evitá-los?** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- ENDEAVOR BRASIL, (2013). Empreendedores brasileiros: perfis e percepções. Disponível em <[http://promo.endeavor.org.br/pesquisa-empreendedores.relatório completo](http://promo.endeavor.org.br/pesquisa-empreendedores.relatório%20completo)>
- FINKELSTEIN, S. **Por que executivos inteligentes falham**. São Paulo: Makron Books, 2007.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR- GEM. 2013 Global Report. [S.l.], 2014. Disponível em: www.babson.edu.. Acesso em: 22 de Abr. de 2014.
- GULTZ, N.; MARITZ, A. *The paradoxal nature of venture failure*. [S.l.], 2013. Disponível em: <researchbank.swinburne.edu.au>. Acesso em: 30 de Out. 2013.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- JARA, H.O. **Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica**. Centro de Estudios y Publicaciones. Alforja, San José, Costa Rica,1994.
- KEMPSTER, S.; COPE, J. *Learning to lead in the entrepreneurial context*. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v.16, n.1. [S.l.], 2010.

KAPUR, M.; RUMMEL, N. *Productive failure in learning from generation and invention activities*. Springer Science+Business Media B.V. [S.l.]. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em 29 jul. 2014.

MACHADO, H.V.; ESPINHA, P.G. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência. **Revista de Administração Mackenzie**, v.11, n 4, p.131-153, 2010.

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. **Tese de Doutorado** – Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração. 321f. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

MINELLO, I.F.; ALVES, L. da C.; SCHERER, L. A. Fatores que levam ao insucesso empresarial: uma perspectiva de empreendedores que vivenciaram o fracasso. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v.10 (1), p. 19-31, jan./mar. 2013.

MITTELSTAEDT, R.E. **Seu próximo erro será fatal? Os equívocos que podem destruir uma organização**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PITTAWAY, L.; THORPE, R. *A framework for entrepreneurial learning: a tribute to Jason Cope*. **Entrepreneurship & Regional Development**. [S.l.], vol. 24, n°9-10, Dec. 2012. p. 837-859.

POLITIS, D.; GABRIELSON, J. *Entrepreneur's attitudes towards failure: An experiential learning approach*. **International Journal of Commerce and Management**. [S.l.], v.15, n.4, 2009.

RICHARDSON, B.; NWANKWO, S.; RICHARDSON, S. *Understanding the causes of business failure crises: generic failure types: boiled frogs, drowned frogs, bullfrogs and tadpoles*. **Management Decision**. [S.l.], vol. 32, n. 4, P.9-22;1994.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill , 2006.

SHEPHERD, D. A.; KURATKO D. F. *The death of an innovative project: How grief recovery enhances learning*. **Business Horizons**, v.52, [S.l.], 2009, p.451-458.

SHEPHERD, D.A. *Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed*. **Academy of Management Review**, [S.l.], v.28, n. 2, 2003, p.318-328.

SHETH, J.N. **Os maus hábitos das boas empresas – e como fugir deles**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SOUSA, J. A.; Oliveira, L. F. T. M. ; SILVA, F. S. C; NEGROMONTE, R. B.; NOBREGA, J. Fatores condicionantes de sucesso das empresas e micro empresas (PME'S) do segmento de artesanato em Natal/RN. **Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**. Conexio. Ano 1, n° 2, 2012.

UCBASARAN, D.; SHEPHERD, D. A.; LOCKETT, A.; LYON, J. *Life after business*

failure: the process and consequences of business failure for entrepreneurs. Journal of Management. [S.l.], n°39. 2013.

WANG, C. L.; CHUGH, H. *Entrepreneurial learning: past research and future challenges.* **IJMR.** [S.l.], vol.*.*-*, 2013.

WELPE, I. M.; SPÖRRLE , M.; GRICHNIK , D.; MICHL , T.; AUDRETSCH , D. B. Emotions and Opportunities: The Interplay of Opportunity Evaluation, Fear, Joy, and Anger as Antecedent of Entrepreneurial Exploitation. **ET&P**, **1042-2587**, Baylor University, 2011., DOI: 10.1111/j.1540-6520.2011.00481.x, January, 2012.