

## Desafios da trajetória empresarial: um estudo com empreendedores no interior da Bahia

challenges of business pathway: a study with entrepreneurs in Bahia

Beatriz Rodrigues Silva Bockorni  
Almiralva Ferraz Gomes<sup>1</sup>  
Rita de Cássia Oliveira Lima Alves

### RESUMO

As organizações desempenham importante papel na sociedade moderna. Desse modo, o desempenho empresarial impacta na economia de uma região. Tendo em vista a importância da existência dessas empresas, o presente trabalho pretende analisar a trajetória empresarial de empreendedores no que tange aos motivos para abertura e encerramento de seus empreendimentos, em Vitória da Conquista, cidade de médio porte localizada no interior da Bahia. A pesquisa é classificada como empírica e descritivo-exploratória e adotou a análise de conteúdo, com base em Bardin (2004), para analisar os dados coletados através de entrevistas semiestruturadas a partir de uma amostra do tipo *snowball* com nove empreendedores. Os dados receberam tratamento qualitativo. Os resultados indicam que a trajetória de vida dos empreendedores foi de trabalho árduo e enfrentamento de inúmeras dificuldades, marcadas pela busca constante de aprendizado. A trajetória de vida dos empreendedores foi de trabalho árduo e enfrentamento de inúmeras dificuldades, marcadas pela busca constante de aprendizado. Os resultados reforçam então a grande importância do conhecimento para a abertura e manutenção dos empreendimentos.

**Palavras-chave:** Abertura de empresas. Conhecimento. Empreendedorismo. Encerramento.

### ABSTRACT

Organizations play an important role in modern society. In this way, business performance affects the economy of a region. Bearing in mind the importance of the existence of these companies, the present work intends to analyze the entrepreneurial trajectory of entrepreneurs regarding the reasons for opening and closing their ventures, in Vitória da Conquista, a medium-sized city located in the interior of Bahia. The research is classified as empirical, descriptive-exploratory, and adopted content analysis, based on Bardin (2004), to analyze the data collected through semi-structured interviews from a snowball sample with nine entrepreneurs. The data received qualitative treatment. The results indicate that the life trajectory of the entrepreneurs was of hard work, having faced numerous difficulties, marked by the constant search for learning. Furthermore, it was concluded that knowledge was considered of great importance for entrepreneurs, especially for the opening and maintenance of enterprises. The results then reinforce the great importance of knowledge for the opening and maintenance of enterprises.

**Keywords:** Opening of business. Knowledge. Entrepreneurship. Business closure.

## **INTRODUÇÃO**

Os altos índices de mortalidade das empresas brasileiras indicam a dificuldade que encontram para se manterem ativas. Estudos do Sebrae (2014) afirmam que cerca de 24,4% das empresas brasileiras fecham em até dois anos de existência. Em até quatro anos, esse percentual passa a ser de 50%. A mortalidade empresarial, que pode ocorrer pelos mais diversos motivos, implica na oferta de empregos e na vida daqueles que dependem direta ou indiretamente do empreendimento, por conseguinte, afeta a economia local como um todo.

Um dos pontos importantes a serem considerados na abertura, manutenção ou encerramento de uma empresa é o conhecimento, composto, segundo Dutra de Lara (2004), por *insights*, experiências, valores e julgamentos que, aliás, podem ser acessados por meio das interações que, por sua vez, formarão conhecimentos. Ter ou não conhecimentos prévios acerca da área de atuação pretendida ou já inserida, portanto, é considerada uma das características de sobrevivência mais importantes para empreendedores (SEBRAE, 2008). Ademais, é considerado como uma vantagem competitiva (OLIVEIRA JR, 2002). Assim, o conhecimento é proposto como um dos fatores que pode proporcionar maiores taxas de sobrevivência e, por conseguinte, facilitador para o sucesso (BORGES; OLIVEIRA, 2014; NASSIF; GHOBRIL; AMARAL, 2011).

Diante do exposto, a presente pesquisa busca analisar a trajetória empresarial de empreendedores acerca dos motivos para a abertura ou encerramento das atividades de seus empreendimentos. Para tanto, o artigo está organizado em cinco partes. A primeira trata dessa introdução. A segunda traz uma revisão teórica que, inicialmente, discorre sobre o empreendedorismo e, posteriormente, trata da importância do conhecimento. A terceira parte apresenta os procedimentos metodológicos adotados. A quarta seção analisa os dados coletados em campo à luz do referencial teórico e, por fim, a última seção traz as considerações finais do estudo.

## **O EMPREENDEDORISMO E A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO**

O conceito de empreendedor vem sendo discutido ao longo dos anos e evoluindo com a complexidade da economia (MINELLO, 2010). Diversos autores têm definido

empreendedorismo ao longo dos anos (SCHUMPETER, 1985; SHANE; VENAKATARAMAM, 2000; DRUCKER, 2011). Schumpeter (1985), considerado aquele que deu projeção ao tema, afirma que o empreendedorismo trata da capacidade de um empresário inovador em combinar crédito e inovações tecnológicas, sem necessariamente ser o dono do capital, porém, sabendo como mobilizá-lo. Shane e Venkataraman (2000) tratam do empreendedorismo como o estudo das fontes de oportunidade, para a criação de algo novo. Para isso, envolve um processo de descoberta, exploração e avaliação por parte dos indivíduos que buscam diversos meios para atingir o fim que desejam (SHANE; VENAKATARAM, 2000; VERGA; SILVA, 2014). Hirish e Peters (2004), por sua vez, afirmam que é o processo de criação de algo novo, corroborando com a ideia de inovação proposta por Schumpeter (1985) e Shane e Venkataram (2014), que englobam a dedicação e o esforço, ao se assumir riscos que correspondem a tal criação e que podem trazer recompensas.

Para Verga e Silva (2014), o termo empreendedorismo evoluiu por três eras diferentes ao longo do tempo. A primeira, conhecida como econômica, ocorreu entre 1870 e 1940. A segunda, a era das ciências sociais, ocorreu entre 1940 e 1970. A terceira, denominada era dos estudos em gestão, iniciou-se por volta de 1970 e dura até os dias atuais. Fillion (1999), por sua vez, afirma que o empreendedorismo passa por uma dicotomia, ao sofrer influências de uma vertente focada na economia e outra no comportamento.

Minello (2010) e Gomes (2010) afirmam que não há um consenso acerca da conceituação de empreendedorismo e empreendedor, no entanto, definições que associam o empreendedorismo a inovação, como a de Shane e Venkataraman (2000) e Schumpeter (1985), são bastante adotadas e difundidas. Além disso, definições que enfatizam atitudes e traços de personalidade em empreendedores, como as defendidas pelos comportamentalistas, também são bastante aceitas.

De um modo geral, ao se pesquisar o empreendedorismo, estuda-se o sujeito empreendedor, que é visto como um indivíduo capaz de criar e inovar, aproveitando-se de oportunidades e também as criando (FARAH *et al.*, 2008). No entanto, a concepção e manutenção de tais criações, na maioria das vezes, depende de conhecimento. Dutra de Lara (2004) afirma que o conhecimento se compõe de experiências tácitas, ideias, *insights*, valores e julgamentos. Ademais, é dinâmico e pode ser acessado por

colaboração direta e comunicação entre as pessoas que detém o conhecimento. Assim, é a interação e as experiências que levam a criação de novos conhecimentos.

O conhecimento é advindo das informações que, por sua vez, advém dos dados. Os dados são o registro estruturado de transações, já a informação corresponde aos dados em uma mensagem, com receptor e emissor. As informações podem criar e transformarem-se em conhecimento (SILVA, 2004; SANTOS, 2001). Segundo Nonaka e Takeushi (2008), o conhecimento pode ser classificado em dois tipos: tácito e explícito. O conhecimento tácito é aquele em que o indivíduo pode articular e converter informações por si próprio e, dificilmente, é visto ou explicado, já no conhecimento explícito, a informação é expressa ao se utilizar de outras formas de comunicação, sejam visuais, sonoras ou corporais.

Para Oliveira Jr. (2001), o conhecimento como uma vantagem competitiva pode abrir dois pressupostos. O primeiro é que o conhecimento é um recurso e, por isso, pode e deve ser gerenciado. O segundo pressuposto considera que a fonte de um novo conhecimento é um processo de aprendizagem gerencial, em que a empresa deve tentar ter mais influência. Segundo Fleury e Oliveira Jr (2002), o conhecimento de uma empresa é o fruto das interações que ocorrem dentro do ambiente de negócios e se desenvolve pelo processo de aprendizagem, entendido como um conjunto de informações associadas a experiência, intuição e valores.

O conhecimento é apontado por Borges e Oliveira (2014) e Machado *et al.* (2003) como um dos principais motivos para a abertura e a manutenção de empreendimentos, assim como uma das características presentes em empreendedores. McClelland (1961, 1972 *apud* MINELLO; BÜRGER; KRÜGER, 2011) afirma que a busca de informações é uma das características de empreendedores. Fillion (1991) também defende que o constante aprendizado e o conhecimento do setor em que estão inseridos são características de empreendedores, assim como Julien (2010) afirma que a experiência também se configura como característica de um empreendedor. Segundo Greatti e Senhorini (2000), para ser um empreendedor, é necessário que:

[...] o indivíduo deve ser persistente, ter atratividade pela competição, lutar para a realização das suas ideias (ser teimoso), confiar em si mesmo, aprender com os próprios erros e com os erros dos outros. Deve ter um planejamento para o futuro, ser otimista, procurar participar de grupos que compartilham de interesses semelhantes aos seus, arriscar-se por um desafio e, principalmente, deve estar bem informado e aprender sempre, pois as

mudanças acontecem cada vez mais rapidamente e as decisões de ontem não servem para o dia de hoje (GREATTI; SENHORINI, 2000, p. 2).

Ou seja, a persistência e a busca por informações se apresentam como características importantes para a definição de empreendedor. Além de ser considerada uma característica presente no empreendedor, a obtenção de conhecimento também é uma característica para a sobrevivência ou mortalidade de um empreendimento.

Segundo Le Boterf (2003), as situações cotidianas podem se tornar um veículo para o desenvolvimento de um processo de aprendizagem, ao propiciarem o incremento de capacidades de identificação e resposta aos problemas que podem surgir na realidade de trabalho. Com isso, a utilização dos saberes provenientes de meios formais ou não, incorporados às competências, podem fornecer as respostas necessárias para a solução de problemas dentro das organizações. Ademais, a aprendizagem passa pelo tácito e pelo explícito e, por conseguinte, inclui o que se diz e o que não se diz, as relações e regras, as visões de mundo, a percepção e a sensibilidade. Assim, possui grande importância dentro de uma organização (ANTONELLO, 2006).

Para Borges e Oliveira (2014), um dos fatores que proporcionam uma maior taxa de sobrevivência para as empresas é o aumento da escolaridade dos empreendedores, assim como Valcácio *et al.* (2017), que afirmam que alguns dos fatores importantes para o sucesso e sobrevivência de empresas são: a pesquisa do mercado externo e fortes orientações empresariais; o planejamento e a tomada de decisão e inovação; o comportamento proativo e de caráter inovador; a escolha do negócio a ser empreendido, o que indica que o processo de planejamento do empreendimento, que passa pelo conhecimento prévio sobre a área a se inserir, é de extrema importância para uma organização. Segundo o Sebrae (2008), houve um aumento do grau de escolaridade dos empreendedores, o que pode lhes garantir um maior conhecimento sobre a área em que pretendem atuar. Isso, inclusive, pode explicar o aumento do número de empreendedores por oportunidade que, segundo Couto, Campos e Castro (2016), chegou a cerca de 70,6%.

Segundo o Sebrae (2010), os fatores que mais afetam a sobrevivência das empresas são: planejamento antes da abertura da empresa; adequada gestão após a sua abertura; estabelecimento de políticas governamentais de apoio aos pequenos negócios; estabilização da economia brasileira e; separação do pessoal e do profissional. Quanto

ao encerramento de atividades empresariais, o Sebrae (2008) ainda afirma que um dos fatores determinantes para o encerramento prematuro de um empreendimento é a ausência de um planejamento adequado, além de deficiências no processo de gestão, assim como fatores externos. O planejamento prévio envolve fatores como informações sobre o mercado, o planejamento de itens básicos e um maior tempo para o planejamento em si. A gestão empresarial envolve o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços, a atualização e a inovação, a experiência prévia ou o conhecimento do mercado, assim como a estratégia de diferenciação, que se mostrou mais vantajosa do que a estratégia de diminuição de custos.

É necessário pontuar que o empreendedor é visto como alguém que deve buscar a realização, seja capaz de inovar e correr riscos moderados, seja sempre bem informado e autoconfiante. No entanto, defender que todo empreendedor deve ter tais características e que são elas que lhes garantem o título de empreendedor e de sucesso é afirmar que os indivíduos que não possuem tais características não são empreendedores, ou ainda, que aqueles que se consideram empreendedores sem apresentar tais características estão fadados ao insucesso. Assim, a ideia de ação empreendedora auxilia no entendimento de que as ditas características que um indivíduo deve possuir para se tornar um empreendedor são constructos. Como afirma Boutilier (2003 *apud* JULIEN, 2010), não se nasce um empreendedor. No entanto, aprende-se a ser um. Os estudos de Berger e Luckmann (2004, p. 72) corroboram com tal ponderação ao afirmarem que “o homem constrói sua própria natureza, ou, mais simplesmente, que o homem se produz a si mesmo”. Desta forma, o homem se constrói, construindo também seu conhecimento ao longo do tempo, conforme seus hábitos.

É preciso entender, no entanto, que não é somente um fator que afeta a sobrevivência ou mortalidade de uma empresa, ou seja, um conjunto de ações e fatores combinados também levam uma empresa a sobreviver e se manter aberta (SEBRAE, 2008). Neste sentido, é a combinação de fatores externos e internos à organização que pode auxiliá-la a sobreviver e se manter aberta.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

As pesquisas empíricas caracterizam-se pela experimentação da realidade, ao

usar técnicas de coleta, mensuração e manipulação de dados e fatos e permitir a produção de análises empiricamente testadas (DEMO, 1982). Dessa forma, a presente pesquisa se classifica como empírica, visto que buscou analisar os dados coletados, para conhecer melhor a realidade em que estão inseridos. Quanto aos seus objetivos, a presente pesquisa se classifica como descritivo-exploratória, visto que busca proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito, assim como descrever as características de uma determinada população ou fenômeno (GIL, 2002).

Adotaram-se, como instrumento de coleta, entrevistas semiestruturadas, pela sua adequação na obtenção de dados sobre o que as pessoas pensam, creem, sentem e desejam, pretendem fazer ou fizeram (SELLITIZ *et al.*, 1967 *apud* GIL, 2008). Utilizou-se da análise de conteúdo para tratamento qualitativo dos dados, visto que tal técnica busca decompor as unidades léxicas de um texto, codificando-as em categorias, medindo o peso relativo atribuído a um assunto pelo seu autor. A análise de conteúdo adota um conjunto de técnicas para análise das comunicações, que pode permitir a inferência de conhecimentos relativos às condições nas quais as falas, ou mensagens, são produzidas e recebidas (BARDIN, 2004). Esse tipo de análise envolve também a definição das categorias pelas quais os dados serão analisados. Na presente pesquisa, foram definidas três categorias para a análise dos dados: sucesso, fracasso e trajetória de vida. A última categoria da pesquisa é objeto de estudo deste artigo.

A amostra foi definida pela técnica de *snowball*, que permite que se chegue em grupos de difícil acesso, por meio de indicações de membros do grupo pesquisado. Tal amostragem é útil para pesquisas com temas delicados ou de âmbito privado (VINUTO, 2014). A amostra final chegou a nove empreendedores, que foram entrevistados anonimamente e demonstrados na pesquisa através de codinomes que expressam números gregos, do Alfa (um) ao Teta (nove).

O perfil dos empreendedores pesquisados indica que são, em sua maioria, homens, entre 31 e 50 anos de idade, casados, com dois filhos, que estudaram até o ensino superior incompleto, não participaram de outros cursos além da formação escolar, e atuam nos seus empreendimentos por nove ou mais anos. Salienta-se que os empreendedores pesquisados possuem ou possuíram mais de uma empresa ao longo de sua trajetória empresarial, fundadas há pelo menos dez anos. Ademais, a maior parte é



oriunda dos ramos comercial e de serviços.

## TRAJETÓRIA DE VIDA E CONHECIMENTO

Os empreendedores foram entrevistados acerca de sua trajetória empresarial e foram questionados acerca das influências para montarem seus próprios empreendimentos, seus erros e acertos, além da trajetória de vida propriamente dita. Quando questionados acerca dos motivos que os levaram a abrir o próprio negócio, a maioria dos casos implicou a existência prévia de experiência no ramo, como indica o Empreendedor Diagrama, que afirma que abriu a sua empresa “porque já trabalhava bastante tempo na área e achei que seria uma oportunidade de poder trabalhar por conta própria no negócio”. Outros motivos para a abertura dos negócios envolvem a necessidade e a influência de membros familiares ou de outras pessoas, como indicam os empreendedores Epsilon e Beta: “Na verdade desde o início o meu pai ele sempre foi da área empresarial” (Epsilon); “[...] eu trabalhei com meu pai, a gente sempre, desde pequeno quis ter o próprio negócio [...] eu comecei a trabalhar muito novo, com 12 anos de idade e com 21 anos eu abri meu primeiro negócio [...]” (Beta). A pesquisa de Machado *et al.* (2003) corrobora com tal achado, ao constatar que a predominância de experiência prévia e o modelo dos pais empreendedores também são motivos para a abertura de empreendimentos, além do desejo de realização pessoal, visão de oportunidade de negócio e insatisfação com o emprego anterior. Gama, sucessor de uma empresa familiar, também considera que a participação em uma empresa familiar desenvolve a aptidão para se optar mais tarde pela criação de seu próprio negócio ou até mesmo a continuidade do negócio da família. O depoimento do Empreendedor Eta, “Eu sou bastante inquieto, eu gosto de criar coisas, coisas que impactam na vida das pessoas então eu gosto realmente de fazer isso”, remete às proposições de Hirish e Peters (2004), ao afirmarem que o empreendedorismo é um processo de criação de algo novo, em que se dedicam os esforços necessários e se assumem os riscos correspondentes a atividade realizada. E, como aponta Farah *et al.* (2008), os empreendedores são capazes de inovar e criar, aproveitando diversas oportunidades que acabam por mudar a sociedade em que estão inseridos. Desta forma, a criação de algo novo e a vontade de impactar as pessoas são o que lhe remete ao ser empreendedor.

O Empreendedor Zeta compreende que empreender é algo que vem de dentro do



indivíduo: “Não somente assim a oportunidade de ter um negócio próprio e a questão empreendedora, assim que a gente já tem no sangue e segue nesse sentido”. A noção de ação empreendedora, entretanto, compreende que todos podem ser empreendedores, envolvendo práticas decisórias com maior profundidade subjetiva (MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). A ideia de que o empreendedorismo é somente para indivíduos que já nasceram com determinadas características é resultado de um constructo ou de um estereótipo criado em torno do termo e do perfil esperado pelo sujeito empreendedor. Apesar da disseminação de tal ideia, a literatura aponta que tais características são construídas ao longo da trajetória empresarial dos indivíduos e de suas experiências (GOMES, 2013).

Quanto ao que influenciou a abertura das empresas, os empreendedores afirmam desde a vontade de crescer e ter o próprio negócio às influências familiares ou societárias, além de referências a outros empresários de sucesso. O Empreendedor Eta afirma: “São referências que eu tenho, como Steve Jobs, eu acho que é uma grande influência pra mim”. Para Filion (1993), as relações, familiares ou não, podem influenciar ou até mesmo moldar a visão do empreendedor sobre o seu negócio, a medida que as relações internas passam a ser mais importantes do que as externas, em se tratando da condução de seus empreendimentos.

Sobre o motivo mais importante para os empreendedores montarem seus negócios, a vontade de “possuir coisas” é apontada por Alfa, que se tornou empreendedor por necessidade. O exemplo familiar, a possibilidade de obter lucro e a existência prévia de conhecimento técnico sobre a área da qual iria se inserir é indicado por Alfa: “[...] sempre tem vontade de ter. Você sabe, vontade de ter uma bicicleta, de ter um sapato, tem vontade de ter um carro, de ter uma casa própria, tem desejos”. Já Epsilon refere-se ao exemplo familiar: “De início é esse exemplo da família, meu pai começou a trabalhar com 13, e, no banco, com 16 e tinha 13 irmãos e sem pai, então a luta por tudo, isso é o exemplo dele é o mais impactante”. O exemplo familiar, intensificado através das relações pessoais, é considerado por Machado *et al.* (2003) e Filion (1993) como de extrema importância para os empreendedores, seja na abertura do negócio ou na sua manutenção, conforme foi relatado pelos empreendedores pesquisados. Porém, Diagrama afirmou que a possibilidade de ter lucro foi o fator mais importante: “[...] visando ter lucro mesmo, já tinha experiência na área profissional e

achei que ia ter lucro”. Beta afirmou que a inspiração e conhecimento inicial para a criação de seu empreendimento veio justamente de sua infância trabalhando no empreendimento do pai: “[...] eu era o filho homem da casa e aos 12 anos já comecei, fazer mandado, ir ao banco, trocar dinheiro, ficar ali no balcão [...] na época ele mexia só com bateira e depois surgiu a necessidade dele colocar um eletricitista [...] foi quando [...] eu me interessei pela área [...]”. Assim como Beta, o Empreendedor Zeta começou a trabalhar cedo, o que lhe mostrou a necessidade de se obter uma formação e se adequar ao mercado. Preparo e conhecimento, assim, deram base para a criação do seu negócio, corroborando com o proposto por Machado *et al.* (2003), ao abordarem a influência da experiência prévia na abertura de empreendimentos.

Então, é eu comecei muito cedo trabalhando não tinha perspectiva de trabalhar com cosmético e nem de ter uma formação administrativa, tinha o perfil, mas não tinha aptidão por falta de experiência e quando foram surgindo as oportunidades de trabalho a gente foi se adequando e viu a necessidade que uma formação poderia fazer e foi a necessidade de buscar o curso. E fui trabalhar nessa empresa muito cedo com 18 anos e virei gerente muito cedo por sinal, a gente distribuiu uma linha na Bahia toda então era puxado, e eu saí e fiquei 2 anos com o meu próprio negócio e aí voltei a fazer parte de uma empresa voltando pra cá, tem 4 anos. (Empreendedor Zeta)

Ademais, Zeta refere-se a importância do conhecimento para seu crescimento pessoal e profissional: “[...] conhecimento é muito importante pro crescimento, porque muitas vezes nós sabemos executar uma coisa e nós não sabemos qual o sentido técnico disso é as vezes eu consigo fazer uma soma de dois mais dois, mas eu não sei porque um mais um é igual a dois [...]”. A postura de Zeta é descrita por Fillion (1991) como uma característica dos sujeitos empreendedores, uma vez que estão sempre aprendendo e buscando conhecimento do setor em que estão inseridos. A busca por capacitação também é citada por Borges e Oliveira (2014) como um dos fatores que proporciona maiores taxas de sobrevivência para as empresas. Se por um lado, Zeta referiu-se a importância do conhecimento, por outro, Beta tratou da falta de conhecimento como um dos fatores que o levou a encerrar suas atividades, visto que não conhecia muito o ramo do qual havia se inserido.

Para o Sebrae (2014), a falta de conhecimento técnico da área pode levar ao fracasso do empreendimento. De acordo com Drucker (2011), o empreendedor enxerga o conhecimento como uma forma para chegar ao desempenho organizacional. Para Nassif, Ghobril e Amaral (2011), o conhecimento em si não é uma forma de se

conseguir sucesso, apesar de ser considerado um facilitador, pois o conhecimento é mais do que as informações sobre como as coisas acontecem. Em outras palavras, ele inclui técnicas e informações que o empreendedor deve compreender a fim de manter o desempenho adequado e satisfatório de seu empreendimento.

Quanto aos fatos mais importantes nas carreiras profissionais, os empreendedores indicaram a “honestidade e trabalho” (Alfa), a capacidade de inovação, o fato de não se acomodar a buscar continuamente pelo “novo” (Beta) e a constante capacitação. O conhecimento é considerado um dos pontos mais importantes para os empreendedores e para a manutenção de seus empreendimentos, inclusive, é tido como um fator de sobrevivência para as empresas (SEBRAE, 2008; DRUCKER, 2011; NASSIF, GHOBIL; AMARAL, 2011). Para Zeta, a busca por conhecimento é um elemento que mudaria, se fosse possível voltar ao passado: “[...] mudaria, eu investiria mais em conhecimento. [...] Então eu teria investido um pouco mais no estudo”.

Para Gama, a formação superior e a capacitação mudaram a sua visão de mundo, abrindo horizontes: “[...] depois que eu entrei na faculdade [...] você pensava de uma forma e depois mudou quase que totalmente [...] a visão acadêmica abriu vários horizontes e não parou [...]”. Tais formações devem ser constantemente buscadas, tendo em vista que o crescimento da escolaridade de empreendedores é um fator importante para o sucesso de um empreendimento (BORGES; OLIVEIRA, 2014) Diagrama relata que o aprendizado também foi muito importante em sua trajetória empresarial, porém, aprendeu e desenvolveu suas habilidades no exercício da profissão e não por meio do ensino tradicional: “[...] aprendido na área profissional que poucas pessoas fazem e isso foi uma das coisas que me impactou, eu ter pegado bastante experiência” (Diagrama).

O empreendedor Eta também considera que a busca por conhecimento foi o seu maior acerto. No entanto, retrata que o fato mais importante foi a criação de uma de suas empresas. Tal criação dividiu sua vida antes e depois da implantação da empresa: “Eu coloco o [Empresa] como um divisor de águas, antes [...] eu era um cara que tentava fazer as coisas sem tanto conhecimento e depois [...] eu mergulhei em conhecimento”. Os empreendedores Zeta e Beta também afirmam que sua busca por conhecimento foi um grande acerto. Para Beta, o seu conhecimento técnico foi um de seus acertos, visto que conseguiu transformar seu negócio em realidade lucrativa, ao invés de uma “utopia”, ao unir a visão empreendedora e a visão empresarial. Desta

forma, Beta atua tanto de forma gerencial como de forma empreendedora. Gomes (2013) afirma que essas são ações distintas, porém, complementares entre si, sendo necessárias e podendo ser desempenhadas por um indivíduo ou um grupo de indivíduos inseridos em um dado contexto.

Quanto aos erros, decepções, dificuldades e problemas enfrentados pelos empreendedores, as principais foram relacionadas a conflitos interpessoais, como falta de mão de obra especializada e sobrecarga de atividades apontadas por Alfa e crescente número de concorrentes, segundo Beta. Gama referiu-se a problemas com fornecedores, assim como os empreendedores Delta, Epsilon e Teta. As dificuldades com fornecedores, a falta de clientes e a inexperiência no ramo são, conforme o Sebrae (2010, 2014) e Filardi (2006), fatores que podem levar a mortalidade das empresas.

A Empreendedora Teta considera que o processo de compra e venda de mercadorias é instável, pois: “[...] você tanto ganha como perde, depende da tua compra, que às vezes você compra um farelo de trigo, duas carretas e o preço cai e você tem que se manter”. Em outras palavras, o empresário deve analisar cuidadosamente todos os elementos que influenciam seu empreendimento, inclusive, considerar o impacto de suas decisões. E no caso de decisões equivocadas, é importante desenvolver estratégias para minimizar o impacto na empresa. No entanto, para Eta, os maiores obstáculos enfrentados foram relacionados a fatores internos, pois seus problemas estavam mais na forma de lidar com os problemas diários e na sua falta de capacitação pessoal do que em fatores externos à organização. Para Zeta, as dificuldades surgem, contudo, “[...] a sua bagagem profissional ou o seu conhecimento vão diminuir as dificuldades ou o impacto que as dificuldades possam ter sobre nossas vidas”. Em outras palavras, conforme proposto pelo Sebrae (2008), a obtenção de conhecimento pode ser considerada um fator de sobrevivência e é utilizada para combater as dificuldades enfrentadas no dia a dia e identificar soluções para os desafios impostos.

Sobre a possibilidade de encerrar as atividades empresariais, todos os empreendedores com empresas ainda em funcionamento afirmaram que, mesmo encarando dificuldades, não pensam em acabar com seus negócios. Embora enfrentem, por vezes, o desânimo, buscam paciência para se manter no ramo, tentando superar os problemas relacionados à questão financeira, à falta de clientes ou ao descomprometimento de funcionários: “Às vezes desanima um pouco quando a gente vê

um funcionário que não veste a camisa, que sai um cliente insatisfeito, mas assim pensar em fechar, nunca pensei” (Beta). A paciência, a busca de clientes externos e a melhoria interna da empresa, portanto, foram fatores que auxiliaram na manutenção da empresa e na prevenção do encerramento das atividades. Estes são fatores apontados pelo Sebrae (2008; 2010) como internos, envolvendo o planejamento gerencial e o comportamento dos empreendedores em si, visto que afetam não só o desenvolvimento da empresa em si, mas também a forma como ela lidará com as dificuldades enfrentadas no dia a dia. Valcácio *et al.* (2017) apontam que o comportamento proativo e as práticas gerenciais e de empreendedorismo são os fatores mais importantes, corroborando com a fala dos empreendedores.

Os relatos denunciam que a trajetória de vida dos empreendedores foi importante para elaborar a forma como enxergam as dificuldades e os acertos, visto que cada experiência os levaram ao momento e situação atual. Tais experiências foram pontuadas pelos empreendedores como importantes para seu desenvolvimento pessoal e profissional, à medida que cada passo da trajetória foi um aprendizado para o futuro, mesmo quando tais experiências tenham sido negativas, ou não tenham sido aprendidas de forma tradicional em um ambiente escolar, mas sim durante o desenvolvimento de suas histórias de vida, tomando tais saberes como tão válidos e necessários para suas vidas como aqueles vistos em suas formações acadêmicas. A fala de Eta confirma tal análise: “Não, eu sou o resultado delas.” Ao ser perguntado sobre as empresas que teve que fechar, respondeu: “Não, porque se eu mudasse lá, acho que o futuro mudaria.” Sua resposta, portanto, foi um indício de que não possuía arrependimentos quanto a sua trajetória.

A trajetória de vida dos empreendedores pesquisados é de trabalho árduo e constante aprendizado, além de superação de problemas, a fim de manter suas empresas em funcionamento. Suas trajetórias foram marcadas por dificuldades, estabilidade e crescimento nos negócios, buscando sempre a inovação, mesmo que corresse riscos moderados, e procurando, constantemente, conhecimento, conforme aponta Julien (2010), como características adquiridas pelos empreendedores. Corroborando com o que fora proposto por Greatti e Sehorini (2000), Julien (2010) e Drucker (2011), os empreendedores entrevistados são também persistentes, aprendem com seus erros, são apaixonados pelo que fazem e apresentam capacidade para inovar. O Quadro 1 se

propõe a sistematizar os principais achados da pesquisa.

Quadro 1 - **Síntese** dos resultados

<b>Variáveis</b>	<b>Resultados</b>
<b>Influências/motivos para abertura dos empreendimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência prévia no ramo;</li> <li>• Necessidade;</li> <li>• Influência de membros familiares ou outras pessoas.</li> <li>• Vontade de criar algo novo;</li> <li>• Vontade de ter o próprio negócio.</li> </ul>
<b>Fatos importantes na carreira profissional dos empreendedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidade;</li> <li>• Trabalho;</li> <li>• Capacidade de inovar;</li> <li>• Constante capacitação/aprendizado.</li> </ul>
<b>Erros, decepções, dificuldades e problemas enfrentados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflitos interpessoais;</li> <li>• Falta de mão de obra especializada;</li> <li>• Falta de clientes;</li> <li>• Fatores internos ao negócio;</li> <li>• Falta de conhecimento acerca do empreendimento proposto;</li> <li>• Falta de capacitação.</li> </ul>
<b>Acertos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca por conhecimento e capacitação;</li> <li>• Paciência;</li> <li>• Busca da melhoria interna da empresa.</li> </ul>
<b>Trajatória</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho árduo;</li> <li>• Constante aprendizado;</li> <li>• Persistência.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Em suma, os empreendedores que participaram da presente pesquisa foram construídos como tais em função das experiências vividas ao longo de suas trajetórias, percebendo seus erros e acertos, buscando manter-se em seus empreendimentos, aplicando também os conhecimentos em novos negócios, crescendo pessoal e profissionalmente além de buscarem constantemente por capacitação. A trajetória de cada um deles construiu suas percepções de vida e, conseqüentemente, moldaram suas visões de sucesso e fracasso.

## **CONCLUSÃO**

Esta pesquisa buscou analisar a trajetória empresarial de empreendedores em Vitória da Conquista, Região Sudoeste da Bahia, no que tange aos motivos para abertura e encerramento de seus empreendimentos. Assinalou, ainda, a importância dada pelos empreendedores ao conhecimento, como motivo para abertura e manutenção de seus empreendimentos.

Os motivos para a abertura dos empreendimentos foram, em sua maioria, a necessidade e a influência familiar, além do reconhecimento de oportunidades de negócio, advindos do conhecimento prévio da área, da inquietude e do desejo de criação. A literatura aponta a capacidade de criação, a inovação e o aproveitamento de oportunidades para o aumento da chance de sucesso dos empreendimentos. Reforça, porém, que tais capacidades são desenvolvidas ao longo da trajetória dos sujeitos e não são inatas ao indivíduo.

A falta de conhecimento sobre o ramo foi considerada pelos empreendedores entrevistados como um dos motivos pelos quais as atividades de seus empreendimentos foram encerradas, para aqueles que tiveram um negócio fechado, assim como fatores financeiros, como a dependência de cliente único e a necessidade de buscar outras formas de sustento em função das dificuldades econômicas e antecipação dessas dificuldades. Considerando a trajetória da vida, esses sujeitos buscaram se desenvolver, embora alguns tomassem decisões diferentes e fosse possível voltar no tempo, principalmente, buscando maior capacitação. O conhecimento foi tomado como fator para a manutenção dos empreendimentos, tendo em vista que foi considerado como um minimizador das dificuldades enfrentadas e fator necessário para o sucesso de seus empreendimentos.

A trajetória de vida dos empreendedores pesquisados foi descrita como de trabalho árduo e constante busca por capacitação e aprendizado, assim como de superação de problemas para a manutenção da empresa. Foram relatados, também, momentos de dificuldades, assim como momentos de estabilidade e crescimento, persistência e busca por aprendizado e inovação.

Entre as limitações encontradas na pesquisa, salientam-se a amostra reduzida e a dificuldade dos entrevistados de abordarem temas como o insucesso. Recomenda-se, portanto, novas pesquisas acerca do tema que contemplem uma amostra mais significativa, assim como um aprofundamento maior sobre o papel do conhecimento nas organizações.

## **REFERÊNCIAS**

ANTONELLO, Claudia Simone. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com



a noção de competência. **Comportamento Organizacional e Gestão**. São Paulo, v. 12, n. 2, 2006, p.199-220. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v12n2/v12n2a05.pdf>>, acesso em: 24 jan. 2020.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições Setenta, 2004.

BERGER, Peter; LUCKMAN, Thomas. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Editora vozes, 2004.

BORGES, Regiane Paulo; OLIVEIRA, Dora Maria de. Sobrevivência E Mortalidade Das Micro E Pequenas Empresas: estudo dos fatores determinantes e condicionantes.

**Enciclopédia Biosfera**: Centro Científico Conhecer, Goiânia, v. 10, n. 19, p.506-512, 06 nov. 2014. Disponível em: <<http://www.conhecer.org.br/enciclop/seminario/sobrevivencia.pdf>>. Acesso em: 26 dez. 2018.

COUTO, Marcelo Henrique Gomes; CAMPOS, Patricia Carvalho; CASTRO, Amanda Cristina. Mortalidade Precoce Das Micro e Pequenas Empresas: identificação e análise das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 19., 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2016. Disponível em: <[https://login.semead.com.br/19semead/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=1240](https://login.semead.com.br/19semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1240)>. Acesso em: 29 dez. 2019.

DEMO, Pedro. **Pesquisa Participante**: Mito e Realidade. Brasília: UnB/INEP, 1982.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship)**: Práticas e Princípios. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FARAH, Osvaldo Elias. *et al.* O Empreendedor. In: FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly.; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo Estratégico**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. Cap.1, p.1-15.

FILARDI, Fernando. **Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo**. 2006. 163 p. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

FILION, Louis Jacques. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, Set. 1991. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a06>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 33, n. 6, p.50-61, Nov./Dez. 1993. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v33n6/a06v33n6.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREATTI, Ligia; SENHORINI, Vilma Meurer. Empreendedorismo: Uma visão Comportamentalista. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: ANEGEPE, 2000. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/59581365/empreendedorismo-uma-visao-comportamentalista>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

GOMES, Almiralva Ferraz. **Ação empreendedora e relações de gênero**: um estudo multicasos na cidade de Vitória da Conquista, Bahia. 2010. 440 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2010. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/3796/0>>. Acesso em: 01 fev. 2019.

HIRISH, Robert; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

JULIEN, Pierre-André. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência de profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MACHADO, HilkaPelizza Vier; ST-CYR, Louise; MIONE, Anne; ALVES, Marcia Cristina Moita. O processo de criação de empresas por mulheres. **RAE-eletrônica**, [Online], v. 2, n.2, jul-dez, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482003000200007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482003000200007&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 15 nov. 2019.

MINELLO, Italo Fernando. **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. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24062010-114250/pt-br.php>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

MINELLO, Italo Fernando; BÜRGER, Rafaela Escobar; KRÜGER, Cristiane. Características Comportamentais Empreendedoras: Um Estudo com Acadêmicos de Administração de uma Universidade Brasileira. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 10, n. Ed. Especial, p. 72-91, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/46459/caracteristicas-comportamentais-empreendedoras--um-estudo-com-academicos-de-administracao-de-uma-universidade-brasileira->>. Acesso em: 17 mar. 2019.

MOCELIN, Daniel Gustavo; AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. Empreendedorismo

intensivo em conhecimento: elementos para uma agenda de pesquisas sobre a ação empreendedora no Brasil. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 19, n. 46, p. 30-75, dez. 2017. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-45222017000300030&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222017000300030&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 24 fev. 2019.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; GHOBRI, Alexandre Nabil; AMARAL, Derly Jardim do. Empreendedorismo por Necessidade: O Desemprego como Impulsionador da Criação de Novos Negócios no Brasil. **Pensamento & Realidade**, [S.l.], v. 24, n. 1, out. 2011. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/7075>>.

Acesso em: 26 out. 2019.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA JR, M. de M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: Fleury, M. T. L.; Oliveira Jr, M. De M. (Org.). **Gestão Estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, A. R. dos. *et al.* **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Universitária Champagnat, 2001.

SEBRAE. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/10\\_anos\\_mortalidade\\_relatorio\\_completo.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf)>. Acesso em: 01 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2010. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/145731867/Doze-Anos-de-Monitoramento-Da-Sobrevivencia-e-Mortalidade-de-Empresas-Sebrae>>. Acesso em: 01 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2014. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/\\$File/5712.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf)>. Acesso em: 01 mar. 2019.

SCHUMPTER, Joseph Alois. **A Teoria do Desenvolvimento Economico**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, S Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, New York, v. 25, n. 1, p. 217-226, jan. 2000.

SILVA, Sergio Luis da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151,

Aug. 2004. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652004000200015&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652004000200015&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 06 ago. 2020.

VALCÁCIO, Suzanne dos Anjos. *et al.* A estratégia do SEBRAE e os fatores de sucesso e mortalidade precoce das micro e pequenas empresas conforme a literatura e visão dos gestores e consultores. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2016. Disponível em: <[https://login.semead.com.br/20semead/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=1389](https://login.semead.com.br/20semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1389)>. Acesso em: 01 dez. 2018.

VERGA, Everton; SOARES DA SILVA, Luiz Fernando. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [Online], São Paulo, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/anais/tema05/186.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2019.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bolsa de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014. Disponível em: <<https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>>. Acesso em: 11 ago. 2019.