

Competências e Aprendizagem Empreendedora no Contexto de Insucesso Empresarial

Proposição de um Modelo Conceitual¹

Tania Regina Frota Vasconcellos Dias²
Cristina Dai Prá Martens³

Resumo

A habilidade para aprender tem se mostrado essencial no desenvolvimento das capacidades empreendedoras. Nos últimos anos, houve um relevante interesse pelo papel que a experiência advinda do insucesso pode desempenhar no ambiente empresarial. Vários autores têm ressaltado que o fracasso pode gerar uma valiosa oportunidade de aprendizado para o empreendedor. Com base nessa realidade, por meio de um ensaio teórico, com abordagem qualitativa e exploratória, este artigo tem como objetivo propor um modelo conceitual sobre competências e aprendizagem empreendedora no contexto de insucesso empresarial. Como resultado, apresenta-se um modelo que pode contribuir para a realização de estudos empíricos. O modelo proposto engloba: a) o ambiente de negócio percebido pelo empreendedor como um dos aspectos que pode impactar seu desempenho em termos de sucesso ou insucesso empresarial; b) as competências empreendedoras e o processo de aprendizagem, sendo este constituído pela experiência de carreira empreendedora e pelo conhecimento empreendedor e c) a jornada de aprendizagem decorrente do insucesso que, por meio da reflexão e ação, pode resultar na intenção de empreender um novo negócio. Reflexões direcionam para o pressuposto de que, em contexto de insucesso empresarial, o processo de conhecimento torna-se uma jornada, na qual existe a reflexão, a aprendizagem e, ainda, a ação em um processo sociopsicológico, por meio do qual os empreendedores têm a oportunidade de aumentar suas competências, de aprender com os erros e desenvolver uma atitude comportamental que contribua para o desenvolvimento de um novo negócio.

Palavras-chave: Competências empreendedoras. Aprendizagem empreendedora. Insucesso empresarial.

¹ O presente trabalho foi realizado com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e do Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade Nove de Julho (FAP/Uninove).

² Doutora em administração pela Universidade Nove de Julho (Uninove). Professora da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). trfvdias@gmail.com

³ Doutora em Administração – Sistemas de Informação e de Apoio à Decisão – pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Pós-Doutorado na *Université Pierre Mendès-France* (UPMF), Grenoble-França, na área de Empreendedorismo e Estratégia. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (Uninove). cristinadpmartens@gmail.com

ENTREPRENEURIAL LEARNING AND SKILLS IN THE BUSINESS FAILURE CONTEXT: PROPOSITION OF A CONCEPTUAL MODEL

Abstract

The ability to learn has been essential in the development of entrepreneurial skills. In recent years, the role that the acquired experience of failure can play in the business environment has been increasing interest. Several authors have highlighted that failure can generate a valuable opportunity of learning for the entrepreneur. Based on this reality, this research aims to propose a conceptual model about competences and entrepreneurial learning in the context of business failure, through the development of a theoretical essay. As a result, we present a conceptual model in order to provide support for the development of empirical studies. The proposed model comprises: a) the business environment perceived by the entrepreneur as one of the aspects that can impact the performance in terms of business success or failure; b) the entrepreneurial skills and the learning process composed from experiences about the entrepreneurial carrier and the entrepreneurial knowledge; c) the learning journey resultant of the business failure, that can results in the intentions about starting a new venturing after the process of thinking and action. The results suggests that, in the context of business failure the knowledge process occurs where there is reflection, learning, and action in a socio-psychological process. Through this way, entrepreneurs have the opportunity to increase their skills, learn from mistakes, and develop a behavioral attitude that contributes to the development of a new business.

Keywords: Entrepreneurial skills. Entrepreneurial learning. Business failure.

No atual ambiente de rápidas mudanças no mundo dos negócios, a habilidade para aprender tem se tornado importante no contexto do empreendedorismo. É preciso que trabalhadores e gestores estejam dispostos a aprender, o que permite desenvolver competências que habilitam a organização a identificar, processar e reter novas informações para ampliar o conhecimento e melhorar o processo de tomadas de decisão, assim como sua capacidade competitiva (Bastos; Gondin; Loiola, 2004).

De acordo com Man e Lau (2000, 2005), três aspectos-chave influenciam a competitividade de pequenas empresas: fatores internos, ambiente externo e o papel do empreendedor. Tais aspectos trazem impacto no desenvolvimento das empresas, particularmente na influência do empreendedor quanto à competência na perspectiva comportamental ou de processo. O papel dos empreendedores destaca-se, uma vez que são os principais atores da criação, manutenção e gestão de suas empresas. Por serem responsáveis pelas ações, respondem pelo sucesso ou fracasso de seus empreendimentos.

Nesse sentido, empreendedores com experiência anterior em fundar e desenvolver empresas demonstram um aprendizado, ao tempo da formação de um segundo negócio, em que têm a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos. Muitas vezes isso se reflete em desempenho corporativo superior quanto à orientação do produto da empresa, um maior nível de capitalização e, também, um melhor equilíbrio de competências essenciais do negócio (Politis, 2008).

Pesquisas no domínio do empreendedorismo reconheceram que o insucesso pode ser uma importante fonte para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos e que pode ser muito útil para empreendimentos futuros (Cope, 2005, 2011; Politis, 2008; Ucbasaran et al., 2013). Esses estudos destacam que o insucesso está relacionado com o processo empresarial no qual a experimentação, a tentativa e o erro são estratégias comuns para lidar com a incerteza e ambiguidade (Sarasvathy, 2001). O insucesso pode ajudar os empreendedores a expandir a pesquisa para novos negócios e oportunidades (Politis, 2005; Cope, 2011). Dessa forma, as informações disponíveis acerca

das razões pelas quais o empreendimento faliu são utilizadas para revisar conhecimentos de gestão, ou seja, empreendedores podem aprender com o insucesso (Shepherd, 2003).

Ocorre que o processo de aprendizado pode ser complexo e pode ser afetado tanto pela natureza das primeiras experiências quanto pelos atributos cognitivos dos empreendedores (Politis, 2008). Uma atitude negativa em relação ao insucesso, por exemplo, pode interferir significativamente na capacidade dos indivíduos e se revela uma experiência emocional e traumática (Shepherd, 2003; Cope, 2011).

Estudos sobre aprendizagem em pequenas empresas vêm sendo desenvolvidos (Zampier; Takahashi, 2011; Pagnoncelli; Zampier; Stefano, 2014; Oliveira; Castro Silva; Araujo, 2014), no entanto ainda existem lacunas de pesquisas sobre processos de aprendizagem nesse contexto (Higgins; Aspinall, 2011), bem como sobre o processo de aprendizagem em decorrência do insucesso empresarial (Shepherd, 2003; Cope, 2011).

Considerando o exposto, este trabalho, de natureza essencialmente teórica, tem como objetivo propor uma modelo conceitual sobre competências e aprendizagem empreendedora no contexto de insucesso empresarial. Trata-se de um estudo bibliográfico, de natureza exploratória e abordagem qualitativa, dado o pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema e por constituir um trabalho preliminar para outro tipo de pesquisa.

Na sequência desta introdução, a segunda seção aborda aspectos relacionados à aprendizagem e competências no contexto de empreendedorismo. A terceira seção apresenta o modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005). Na quarta, discorre-se sobre o insucesso empresarial e a jornada de aprendizagem de Cope (2011). Em seguida, a quinta seção traz algumas reflexões a respeito de competências e aprendizagem empreendedora no contexto de insucesso empresarial e apresenta o modelo conceitual desenvolvido, que pode ser utilizado para o desenvolvimento de estudos empíricos na temática. Por fim, são feitas considerações finais.

Aprendizagem e Competências no Contexto de Empreendedorismo

O empreendedorismo emergiu como um campo de estudos no final dos anos 70, enraizado em variadas disciplinas como Economia, Psicologia, Gestão, Sociologia ou Ciência Política, o que contribuiu para o desenvolvimento de diferentes orientações de estudo (indivíduos, criação de negócios, empresas, etc.). Durante a década de 90, um novo enfoque passou a dirigir a atenção para o entendimento do empreendedorismo como um processo de aprendizado contínuo (Cope, 2005; Politis, 2008). Uma perspectiva dinâmica na qual os empreendedores continuamente desenvolvem conhecimento por meio de novas experiências passou a ser considerada (Politis; Gabrielsson, 2009).

Nesse novo enfoque, os traços e as características são abordados como habilidades que são construídas gradualmente ao longo da vida profissional dos empreendedores, com destaque para o papel de suas primeiras experiências de carreira no desenvolvimento do processo empreendedor de reconhecimento e exploração de oportunidades (Politis, 2005). Neste método de aprendizagem os indivíduos podem modificar e/ou reforçar suas atitudes e crenças adquiridas ao longo do tempo. As atitudes, por exemplo, em geral, são aprendidas por meio das experiências e vivenciadas em diferentes tipos de situações de vida ou trabalho (Politis; Gabrielsson, 2009; Minello; Scherer; Costa Alves, 2014). Assim, o empreendedorismo pode ser considerado um processo caracterizado por significativos eventos críticos de aprendizagem (Cope, 2011), em que experiências positivas e negativas podem impactar sobre o processo de aprendizagem (Minniti; Bygrave, 2001).

Para que seja abordada a aprendizagem empreendedora antes faz-se necessário tratar da aprendizagem de indivíduos. Merriam e Caffarella (1999), abordam as teorias de aprendizagem classificando-as em cinco orientações teóricas: behaviorista, cognitivista, humanista, aprendizagem social e construtivista (Quadro 1).

Quadro 1 – Cinco orientações de aprendizagem

ASPECTO	BEHAVIO-RISTA	COGNITI-VISTA	HUMA-NISTA	APREN-DIZAGEM SOCIAL	CONSTRU-TIVISTA
Teóricos de aprendizagem	Thorndike, Pavlov, Watson, Guthrie, Hull, Skinner	Koffka, Kohler, Lewin, Bruner, Gagne, Piaget	Maslow, Rogers	Bandura, Rotter	Candy, Dewey, Piaget, Vigotsky
Visão do processo de aprendizagem	Mudança no comportamento	Processo mental (insight, informação, processando memória, percepção)	Ato pessoal para cumprir o potencial de forma completa	Interação com e observação dos outros em um contexto social	Construção do significado pela experiência
Locus da aprendizagem	Estímulo do ambiente externo	Estrutura cognitiva interna	Necessidades afetivas e cognitivas	Interação de pessoas, comportamento e ambiente	Construção interna da realidade pelo indivíduo
Propósito da educação	Produzir mudança de comportamento na direção desejada	Desenvolver capacidades e habilidades para aprender melhor	Tornar-se autoatualizado e autônomo	Modelar novos papéis e comportamentos	Construção de conhecimento
Manifestação na aprendizagem de adultos	<ul style="list-style-type: none"> •Objetivos behavioristas •Educação baseada na competência •Desenvolvimento de habilidades e treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> •Desenvolvimento cognitivo •Inteligência, aprendizagem e memória como função da idade •Aprender a aprender 	<ul style="list-style-type: none"> •Andragogia •Aprendizagem autodirecionada 	<ul style="list-style-type: none"> •Socialização •Papéis sociais •Tutoria •Locus de controle 	<ul style="list-style-type: none"> •Aprendizagem experiencial •Aprendizagem autodirecionada, transformação da perspectiva prática reflexiva

Fonte: Adaptado de Merriam e Caffarella (1999, p. 264).

Entre essas orientações de aprendizagem verifica-se uma aproximação entre os construtivistas e os cognitivistas, à medida que ambos defendem a importância dos processos mentais internos (*insights*, processamento de informações, memória, percepção) (Merriam; Caffarella, 1999). A ênfase dos construtivistas, porém, entende que a elaboração e reelaboração de

experiências envolvem tanto uma atividade mental individual quanto uma troca interativa, que ocorre socialmente (Didier; Lucena, 2008). Dado que o foco de análise deste estudo é o empreendedor, os estudos de aprendizagem convergem com a literatura de aprendizagem individual e pela experiência.

Segundo Antonello (2011), entre os diversos modelos desenvolvidos para explicar o processo de aprendizagem individual, três se destacam: o Modelo Behaviorista, o Cognitivista e o de Aprendizagem Experiencial de Kurt Lewin, na qual Kolb (1984) baseou-se para desenvolver o modelo de aprendizagem vivencial batizado de *Experiential Learning Theory* (ELT). Esse último é um dos trabalhos mais difundidos, pois se inspirou nos modelos de aprendizagem experiencial, com influência das ideias de Dewey, cujo “aprendizado deve-se desenvolver a partir de condições de experiência que deem origem a uma busca ativa por informação e novas idéias” (Dewey, 2010, p. 82).

Para Kolb (1984), a aprendizagem pela experiência apresenta um conjunto de pressupostos: a) a aprendizagem é concebida como um processo e não como resultado. O conhecimento é um meio de transformação e não uma entidade independente para ser adquirida e transmitida; b) a aprendizagem é um processo contínuo fundado na experiência; c) o processo de aprendizagem requer a resolução de conflitos entre modos dialeticamente opostos de adaptação com o mundo. É a reorganização e reconstrução da experiência na busca pela solução de problemas; d) a aprendizagem é um processo holístico de adaptação ao mundo. “Aprender não é campo especial de uma simples esfera especializada do funcionamento humano, como cognição e percepção. Envolve o funcionamento integrado de todo o organismo – pensar, sentir, perceber e se comportar” (p. 31); e) a aprendizagem envolve transações (interações) entre a pessoa e o ambiente, caracterizando uma via de mão dupla e f) a aprendizagem resulta na criação do conhecimento.

A aprendizagem pela experiência toma como base o conhecimento prévio do aprendiz e o contexto. Assim, para lidar com uma nova experiência, a pessoa faz uso dos conhecimentos que desenvolveu a partir de suas expe-

rimentações anteriores, e nesse processo de aprendizagem é influenciada pela rede de relacionamentos e pelos recursos materiais e informacionais a que tem acesso em seu dia a dia (Didier; Lucena, 2008). No processo de aprendizagem em indivíduos adultos verifica-se que ênfase especial é atribuída à ação como ponto de partida para aquisição e aprimoramento das competências gerenciais que envolvem: o saber (conhecimentos); o saber fazer (habilidades), associado à experiência profissional e o saber agir (atitudes), ligado a atributos profissionais e pessoais (D'Amélio, 2011).

Quando se trata de empreendedores, tendo em vista as especificidades relacionadas as suas empresas e as suas características pessoais, é possível constatar que, sob a ótica da aprendizagem, existe uma superposição dos níveis de análise individual e organizacional. Os empreendedores eficazes aprendem a respeito de tudo, com clientes, fornecedores, concorrentes, funcionários e associados, assim como com outros empreendedores. Aprendem com a experiência e também aprendem fazendo (Lévesque; Minniti; Shepherd, 2009).

Para Deakins e Freel (2012), a aprendizagem é um processo muito importante que permite aos empreendedores adquirir competências e desenvolver métodos de planejamento de negócios. É “um processo que envolve repetição e experimentação que aumentam a confiança do empreendedor em certas ações e desenvolvem o conteúdo de seu estoque de conhecimentos” (Minniti; Bygrave, 2001, p. 7), quanto à gestão e desenvolvimento de suas empresas. Esse processo de aprendizagem e aquisição de competências, entretanto, ainda não é totalmente compreendido, e pode ser a alternativa para um melhor entendimento das características individuais dos empreendedores quanto à gestão e desenvolvimento de suas empresas a longo prazo (Man; Lau; Snape, 2008; Zampier; Takahashi, 2011).

A competência empreendedora pode ser definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilita ao indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor para a sociedade

(Antonello, 2005), bem como pode ser nata e/ou resultante da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas pela pessoa em qualquer processo de aprendizagem (Pagnoncelli; Zampier; Stefano, 2014).

Na literatura, dois modelos sobre competências se destacam. O primeiro, de Cooley (1990), parte da revisão e adaptação do modelo de competências de McClelland (1973), que tem como base dez características empreendedoras que podem diferenciar empreendedores bem-sucedidos dos demais: busca de oportunidade e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos e, ainda, independência e autoconfiança. Já o segundo, de Man e Lau (2000, 2005), origina-se de estudos desenvolvidos pelos autores entre os anos 1993 e 1999, que resultaram na proposta de um modelo conceitual sobre a competitividade em pequenas e médias empresas. Segundo eles, a competitividade é fortemente influenciada pelas competências do empreendedor. Esse modelo já foi utilizado em diversas pesquisas empíricas (Nassif; Andreassi; Simões, 2011; Souza; Teixeira, 2013; Zampier; Takahashi, 2011, 2013). O Quadro 2 destaca as competências empreendedoras com seus focos comportamentais.

Quadro 2 – Áreas de competências e focos comportamentais

ÁREAS DE COMPE-TÊNCIAS	FOCO COMPORTAMENTAL
Oportunidade	Competência relacionada ao reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas.
Relacionamento	Competência relacionada às interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e entre indivíduos e grupos.
Conceitual (inovativa e analítica)	Competência inerente a diferentes habilidades, que estão refletidas no comportamento do empreendedor. Habilidade de tomar decisões envolvendo a compreensão de informações complexas, assunção de riscos e inovação.
Organizacional (operacional e humana)	Competência relacionada à organização de diferentes recursos humanos internos e externos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos, incluindo a formação de times, conduzindo empregados, treinando e controlando.
Estratégica	Competência relacionada à escolha, avaliação e implementação das estratégias das empresas.

Comprometimento	Competência que demanda habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio.
Aprendizado	Competência para procurar novas informações, aprender de várias maneiras.
Força Pessoal	Competência para demonstrar automotivação elevada, a consciência da própria força, autoconfiança, voltado para a realização, resiliência, gerenciamento de tempo, responsabilidade, persistência e determinação.

Fonte: Adaptado de Man e Lau (2000, 2005).

O enfoque dado ao estudo das competências empreendedoras tem sido relacionado com temas como aumento da competitividade, inovação, estratégia, aprendizagem empreendedora e insucesso empresarial. Este trabalho tem interesse no processo de aprendizagem empreendedora (aspecto que será a seguir abordado) no contexto de insucesso empresarial, dentro do qual serão consideradas as competências empreendedoras.

Aprendizagem Empreendedora e o Modelo de Politis (2005)

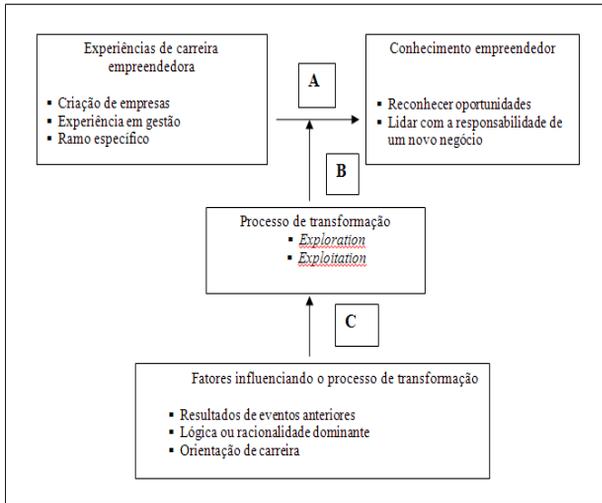
Para explicar o processo de aprendizagem empreendedora, de acordo com Zampier e Takahashi (2011, 2013), alguns modelos conceituais foram desenvolvidos, dentre os quais três se destacam. O primeiro, de Moraes e Hoeltgebaum (2003), baseia-se na ideia de que aprendizagem deve ser pensada em etapas de acordo com o ciclo de vida da organização e da formação do empreendedor, e que é preciso entender, além de como eles se tornam empreendedores, como gerenciam o seu próprio negócio e como atuam estrategicamente. O segundo modelo, de Rae (2004), considera o indivíduo dentro do seu contexto social e abrange três dimensões: a) de formação pessoal e social; b) de aprendizagem contextual e c) de empreendimento negociado. Por sua vez, o terceiro modelo, de Politis (2005), atribui maior ênfase à experiência anterior em criação de negócios, visto que os conhe-

cimentos advêm dessas experiências e influenciam as escolhas estratégicas feitas pelos empreendedores nos seus novos negócios, bem como da forma como eles transformam essas experiências em conhecimento.

Tendo em vista que o modelo de Politis (2005) aborda a aprendizagem empreendedora em decorrência do conhecimento obtido por meio experiências vivenciadas, e que isso pode resultar em impactos positivos sobre o desempenho do próximo empreendimento, adotou-se o referido modelo como base para o estudo sobre aprendizagem empreendedora neste texto, considerando que tem o enfoque em competências e aprendizagem decorrente do insucesso.

Politis (2005), em seu modelo conceitual de aprendizagem empreendedora (Figura 1), enfatiza o papel da experiência no desenvolvimento do conhecimento empreendedor ao integrar diversas teorias de aprendizagem experiencial (Kolb, 1984; March, 1991) no campo do empreendedorismo. Dessa forma, além de investigar a ligação direta entre experiências da carreira do empreendedor e o desenvolvimento do seu conhecimento, a autora: a) desenvolve um enfoque mais dinâmico da aprendizagem empreendedora, visando uma melhor compreensão de como o modo predominante do empreendedor de transformar uma experiência em conhecimento influencia o tipo específico de conhecimento desenvolvido; b) aborda o processo de transformação de maneira contínua: *exploration* (experimentação como novas alternativas, busca de novas competências) e *exploitation* (refinamento e extensão das tecnologias em vigor no âmbito da empresa, revisão do conhecimento que já foi criado e internalizado para uso) (March, 1991) e c) observa os fatores que influenciam a forma predominante do empreendedor de transformar uma experiência em conhecimento.

Figura 1 – Modelo conceitual de aprendizagem empreendedora de Politis



Fonte: Politis (2005, p. 402).

A seguir são descritas as categorias do modelo de aprendizagem de Politis (2005), quais sejam: Conhecimento empreendedor, Experiência da carreira empreendedora, Processo de transformação e Fatores que influenciam o processo de transformação.

Conhecimento Empreendedor

A aprendizagem, na visão de Politis (2005), gera dois tipos de resultados. O primeiro seria o aumento da efetividade em reconhecer uma oportunidade. Shane e Venkataraman (2000), Politis (2005) e Hisrich, Peters e Shepherd (2014) destacam que existem pelo menos dois fatores que influenciam a probabilidade de que determinados indivíduos tenham uma maior propensão em descobrir oportunidades empreendedoras do que outros: a) a posse da informação prévia necessária para identificar uma oportunidade, que tem a ver com o estoque total de informações adquiridas por um indivíduo e b) as propriedades cognitivas necessárias para valorizá-lo, capacidade de

um indivíduo para identificar novas relações. Ou seja, combinar conceitos existentes e informações em ideias novas. Esta propriedade cognitiva tem um papel central no processo de aprendizagem. O segundo resultado seria a efetividade quanto aos modos de superação dos obstáculos tradicionais na organização e administração de novos negócios. A autora ressalta que a taxa de mortalidade é um fato bem conhecido entre as empresas recentemente fundadas. Os empreendedores devem, conseqüentemente, obter o reconhecimento de que suas empresas são confiáveis e proporcionam bens e serviços em tempo hábil.

A experiência prévia propicia aos empreendedores a oportunidade de aumentar suas habilidades de lidar com os desafios dos novos negócios e aprender novos conhecimentos que podem ser prontamente transferidos para outros negócios, o que possibilita entrar em novos mercados, produtos ou tecnologias com melhor sucesso (Politis, 2005, p. 404).

Experiência da carreira empreendedora

Politis (2005) destaca três tipos de experiências relevantes na carreira dos empreendedores: a) experiência na criação de empresas; b) experiência em gestão e c) experiência no ramo específico. A autora argumenta que as experiências são importantes para a aprendizagem empreendedora, especialmente a anterior na criação de negócios, pois dessas advêm conhecimentos que influenciam as escolhas estratégicas feitas pelos empreendedores em suas novas empreitadas. O modo como essas experiências são transformadas em conhecimentos, porém, depende do processo de transformação predominante do empreendedor (Zampier; Takahashi, 2011).

Processo de transformação

O modelo cíclico de Kolb (1984) é utilizado por Politis (2005), no qual a aprendizagem é representada como um processo de transformação de experiências, que são continuamente criadas e recriadas. A autora, entretanto,

argumenta que este modelo não é plenamente adequado para entender a complexidade e as incertezas dos empreendedores, tendo em vista que seus processos de aprendizagem não necessariamente seguem uma sequência predeterminada de passos de acordo com esse modelo. Sendo assim, ao utilizar o ciclo de Kolb (1984), Politis (2005) justifica a necessidade de agregar ao seu constructo os modos alternativos de transformação das experiências empreendedoras em conhecimento, *exploration* e *exploitation*, mantendo um equilíbrio entre estes para a sobrevivência e prosperidade (March, 1991). Por outro lado, esse processo de transformação da experiência em conhecimento é afetado por alguns fatores, os quais serão descritos a seguir.

Fatores que Influenciam o Processo de Transformação

Diante do processo de transformação, Politis (2005) identifica três fatores que podem auxiliar a compreender o modo predominante pelo qual os empreendedores transformam experiências em conhecimento empreendedor. O primeiro seriam os resultados de eventos prévios, experiências bem-sucedidas ou insucesso, pois podem ser replicados quando positivos e evitados quando negativos. O segundo fator comportaria a lógica ou racionalidade dominante de um empreendedor. Para esclarecer, Politis (2005) recorre a Sarasvathy (2001), que distingue dois tipos de racionalidade em teorias econômicas: a) racionalidade causal, seleção entre determinados meios para alcançar uma meta predeterminada e b) racionalidade de efeito, imaginação de novos resultados possíveis usando um determinado conjunto de meios. Registra, porém, que os dois podem ocorrer simultaneamente ou em tempos diferentes. O terceiro fator seria a orientação de carreira de um empreendedor, na qual identifica-se quatro tipos de estilos: a) linear, com a característica de progressão hierárquica dentro da carreira; b) especialista, vida longa numa ocupação específica; c) espiral, movimentação de áreas ocupacionais e de especialidades e d) transitório, voltado para a independência e desafios.

A próxima seção abordará os aspectos sobre o contexto de insucesso empresarial e o processo de jornada de aprendizagem de Cope (2011).

Insucesso Empresarial e a Jornada de Aprendizagem de Cope (2011)

O fim das atividades de uma empresa tem uma repercussão negativa não só no mercado, mas também na vida do empreendedor, em consequência das perdas financeiras e problemas de autoestima (Minello; Costa Alves; Scherer, 2013; Jenkins; Wiklund; Brundin, 2014). Em tal situação, tanto o empreendedor quanto a sociedade podem sair perdendo. Os efeitos do insucesso de negócios do empreendedor individual são mais complexos e paradoxais, dado que o indivíduo e seu negócio estão altamente entrelaçados, o empreendedor é muitas vezes o proprietário e gerente (Ucbasaran et al., 2013).

No Brasil, estudo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae-SP, 2008) durante dez anos (1995-2005) destaca:

Cerca de 78% dos empreendedores que encerraram o seu negócio perderam parte ou todo o recurso investido e apenas 23% recuperaram tudo o que investiram. [...] Além das perdas financeiras [...] predominam sentimentos de frustração e perda (35%) e tristeza e mágoa (19%). Apenas 10% dos entrevistados não sentiram nada com respeito a fechar o negócio e 6% relataram “alívio” e tranquilidade (p. 61).

Pesquisas sobre insucesso empresarial estão relacionadas, em sua maioria, às habilidades e ao desenvolvimento das competências durante o processo de gestão, bem como a fatores macroeconômicos ligados ao contexto empresarial (Serviço..., 2008; Serviço..., 2013; Minello; Scherer; Costa Alves, 2014; Fundação Dom Cabral, 2014). Estes estudos mostram que as chances de uma empresa encerrar suas atividades dependem de um conjunto de fatores que, quando combinados, podem ampliar ou reduzir o risco

de seu fechamento. Para esses autores, a ausência de um comportamento empreendedor, de um planejamento prévio adequado, as deficiências no processo de gestão empresarial, insuficiência de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios, dificuldades decorrentes de conjuntura econômica e impacto dos problemas pessoais sobre os negócios contribuem para o encerramento prematuro de Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* (2012), outros aspectos podem representar desafios consideráveis para os empreendedores na fase inicial de um negócio, a exemplo da assunção de riscos. As pessoas podem ter diferentes níveis de medo do insucesso e condições no ambiente institucional. Além disso, características como idade, gênero ou etnia também podem afetar os indivíduos de uma população sobre a tomada de riscos (Global..., 2012).

Resultados dos estudos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010) demonstram que grande parte das micro e pequenas empresas não sobrevivem mais de três anos no mercado brasileiro. Para Robinson (2007), o insucesso empresarial é um aspecto importante da economia a ser estudado, porém as diferentes definições existentes dificultam sua análise. Mellahi e Wilkinson (2004) ressaltam que vários termos têm sido utilizados na literatura para definir insucesso empresarial: mortalidade organizacional, morte organizacional, saída organizacional, falência, declínio, redução, *downsizing* e fracasso.

Ferreira et al. (2012) apresentam cinco conceitos de insucesso empresarial como subconjuntos de mortalidade de pequenas empresas: a) falência, baixa formal junto aos órgãos oficiais (*Bankruptcy*); b) encerramento das atividades com perda para os credores; c) encerramento das atividades para evitar perdas e dívidas; d) empresas vendidas ou transformadas em outras atividades (custos de oportunidade) e e) descontinuidade ou morte da empresa por alguma razão.

Para este estudo o insucesso é entendido como a descontinuidade do negócio ou encerramento da empresa por alguma razão, indo além das concepções relativamente estreitas de fracasso como falência ou liquidação. Trata-se de uma definição ampla de insucesso (Ucbasaran et al., 2013). Assim, neste estudo, adota-se a expressão “insucesso empresarial” para caracterizar a descontinuidade de negócios nessas condições.

Politis (2008) e Cope (2011) argumentam que o insucesso empresarial pode levar a uma oportunidade valiosa para o aprendizado do empreendedor. A experiência vivenciada pelo empreendedor no contexto de insucesso pode possibilitar, quando do desenvolvimento de um novo negócio, a visualização e antecipação de futuros problemas ou eventos críticos (Dias; Martens, 2014). Entretanto, o insucesso também pode ser uma experiência emocional e traumática (Shepherd, 2003; Minello; Scherer, 2014). Para Ucbasaran et al. (2013), se os custos do insucesso (financeiro, social e psicológico) são muito altos em comparação com os benefícios do aprender com os erros, os empreendedores podem optar por sair de sua carreira empreendedora. Os custos financeiros, no mínimo, impõem um custo para o empreendedor na forma de uma perda ou redução da renda pessoal. Os custos sociais do insucesso relacionam-se ao impacto sobre as relações pessoais e profissionais. Os custos psicológicos do insucesso, por sua vez, impactam em aspectos emocionais e motivacionais do empreendedor.

Para Cope (2011), o insucesso é visto como um processo complexo ao invés de um evento isolado, uma jornada de aprendizagem. Essa jornada caracteriza-se por três fases inter-relacionadas no processo de aprendizagem. A primeira fase é um processo de remover a dor psicológica do insucesso, denominado de “orientação de restauração” e envolve reflexão sobre os numerosos custos do insucesso. A segunda fase refere-se a um período de reflexão crítica durante o qual o empreendedor se envolve em uma tentativa determinada e consciente de dar sentido ao insucesso, chamada de “orientação de perda”. Processo sociopsicológico, de buscar um aprendizado gerando um sentido de suas experiências (*sensemaking*) como respostas individuais

ao insucesso e que podem trazer contribuições para o desenvolvimento de futuros negócios (Shepherd, 2003; Heinze, 2013). Já a terceira fase é um período de ação reflexiva (cognitiva e comportamental) durante o qual o empreendedor tenta seguir em frente para buscar outras oportunidades.

Nessas fases, segundo Cope (2005, 2011), os empreendedores envolvem-se em uma profunda forma pessoal de reflexão, o que lhes permite analisar criticamente suas próprias percepções e suposições e como as suas ações podem ter impacto sobre a eficácia de seus negócios. Os empreendedores precisam de tempo para se recuperar da dor e do trauma gerados pelo fracasso antes de poderem participar da sua própria reflexão (Cope, 2011; Ucbasaran et al., 2013). O olhar sobre o contexto de insucesso empresarial vivenciado leva o indivíduo a ter maior probabilidade de conduzir uma análise para descobrir as causas do insucesso, informando e motivando mudanças em seus modelos mentais (Politis, 2008; Cope, 2011; Ucbasaran et al., 2013) que, via de consequência, irão guiar a ação empreendedora. Desta forma, as pessoas são capazes de aprender com os eventos e experiências, e também de antecipar este aprendizado a novas situações.

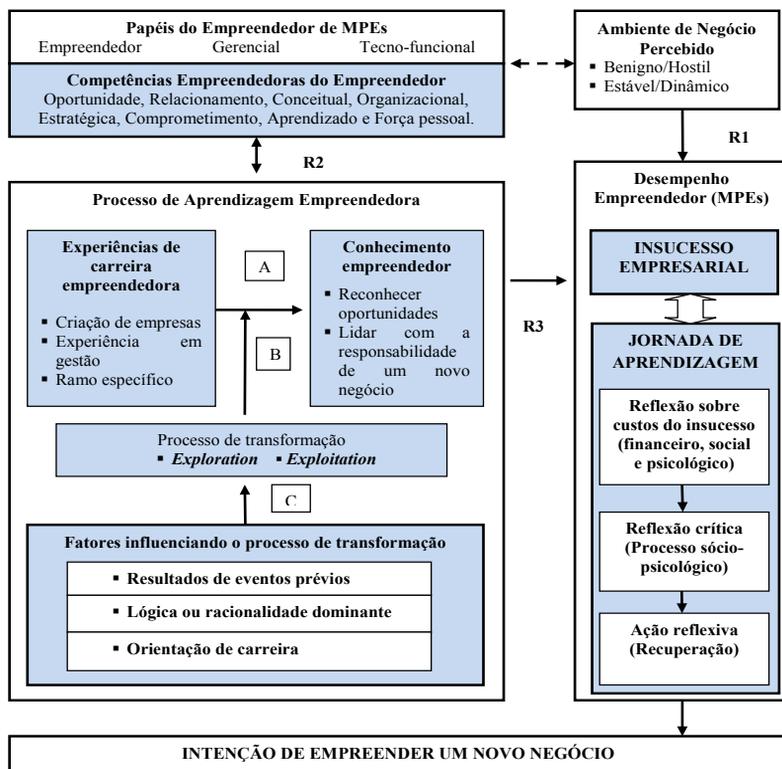
Proposição de Modelo Conceitual para Estudo sobre Competências e Aprendizagem Empreendedora no Contexto de Insucesso Empresarial

A revisão da literatura a respeito de competências empreendedoras (Man; Lau, 2000, 2005), processo de aprendizagem empreendedora (Politis, 2005) e insucesso empresarial (Cope, 2011; Ucbasaran et al., 2013), três pilares teóricos que embasaram a realização deste artigo, possibilitou a construção de um modelo conceitual de pesquisa que aproxima os três temas e pode ser utilizado para o desenvolvimento de estudos empíricos (Figura 2).

Na Figura 2 é apresentado o modelo idealizado para o estudo sobre competências e aprendizagem empreendedora no contexto de insucesso empresarial, proposto como resultado deste trabalho. No referido modelo,

o ambiente de negócio percebido pelo agente é um dos aspectos que pode afetar seu desempenho em termos de sucesso ou insucesso empresarial. As competências, que perpassam os diferentes papéis do empreendedor, têm relação com o processo de aprendizagem. Este, por sua vez, é constituído pela experiência de carreira e pelo conhecimento, cuja relação pode ser afetada pelo processo de transformação. Diante do insucesso, o processo de aprendizagem apresenta-se como uma jornada que, por meio da reflexão e de uma ação reflexiva, pode resultar na intenção de se iniciar um novo negócio.

Figura 2 – Modelo Conceitual para Estudo Sobre Competências e Aprendizagem Empreendedora no Contexto de Insucesso Empresarial



Fonte: Desenvolvido pelos autores, com base em Politis (2005), Man e Lau (2000, 2005) e Cope (2011).

O modelo proposto representa algumas relações que auxiliam na reflexão a respeito das competências e do processo de aprendizagem empreendedora de empreendedores num contexto de insucesso empresarial, bem como a sua contribuição para a geração de novos negócios. Nesse sentido, este estudo apresenta três reflexões.

A primeira reflexão (R1) relaciona-se ao ambiente de negócio percebido pelo empreendedor como importante para o bom desempenho organizacional e o desenvolvimento de competências.

Pesquisas sobre empreendedorismo com foco comportamental revelam que características dos empreendedores estão ligadas aos respectivos contextos históricos. O empreendedor está continuamente aprendendo e desenvolvendo o seu negócio em relação a um ambiente mais abrangente (Cope, 2005, 2011). O principal objetivo desta perspectiva é discernir o “processo empreendedor”, definido como aquele que envolve as funções, atividades e ações associadas com a percepção de oportunidades e o engajamento na criação de organizações (Bygrave, 2010).

No contexto das MPEs, Amarante, Goraieb e Machado (2014) concluem que o sucesso e o insucesso dos negócios são largamente influenciados pelas habilidades e capacidades (competências) de seus proprietários. Estes, “ao longo do processo estratégico, valem-se muito da aprendizagem em razão da complexidade e da dinâmica do ambiente externo de sua empresa” (Lima, 2010, p. 174).

Estudo clássico de Covin e Slevin (1989) mostra a inseparabilidade do ambiente externo do processo empreendedor. Para os autores, especialmente em MPEs, o efeito do ambiente de negócios na atividade empreendedora é importante e evidencia a maneira com que os empreendedores são afetados ao considerar o ambiente em que operam.

Nesse contexto, o sucesso corporativo depende, em grande parte, da habilidade do empreendedor em elaborar e pôr em prática estratégias eficazes. Suas competências são importantes e o processo de aprendiza-

gem representa o meio pelo qual se adquire a competência, enquanto esta apresenta a manifestação do que o indivíduo aprendeu (Minello; Scherer; Costa Alves, 2014).

Dado que a sobrevivência, em cada situação, requer que os empreendedores construam competências que os capacitem diante do conjunto de mudanças, ter conhecimento, reconhecer oportunidades e lidar com a capacidade de um novo negócio torna-se importante (Politis, 2005, 2008). Para essa autora, as experiências de carreira empreendedora (criação de empresas, experiência em gestão e no ramo específico) são valiosas, visto que o empreendedorismo não é um evento único, mas sim um processo ao longo da vida que procede tanto antes quanto depois do primeiro negócio.

A segunda reflexão (R2) relaciona-se aos papéis do empreendedor e de suas competências desenvolvidas no processo de aprendizagem empreendedora.

O modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) destaca que o conhecimento empreendedor compreende aprender e reconhecer oportunidades, bem como saber agir na organização e administração de novos empreendimentos. Isso leva a uma proposta de que as competências empreendedoras de Man e Lau (2000, 2005) podem contribuir para o conhecimento do empreendedor pois, segundo os autores, as competências: a) formam o escopo competitivo da empresa, pela capacidade do empreendedor ao interpretar a condição ambiental por meio de competências de oportunidade, ao criar contatos e conexões para oportunidades de negócios mediante competências de relacionamento e, ao descobrir outras oportunidades pelas competências conceituais; b) criam a capacidade organizacional, pois compreendem competências organizacionais e de relacionamento visando a reunir e organizar os recursos internos e externos da empresa, no qual as competências conceituais são também necessárias na análise e identificação dos problemas e c) levam a atingir os objetivos, quando as competências estratégicas e de

comprometimento junto as competências anteriores formam o conjunto de competências para atingir as metas e ações sustentando o desempenho da empresa num longo prazo.

Observa-se que, além da competência conceitual, inerente a diferentes habilidades que estão refletidas no comportamento do empreendedor, a competência de relacionamento se destaca, pois compreende interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e entre indivíduos e grupos. Segundo Baron e Shane (2007), para conduzir um novo empreendimento de forma satisfatória, os empreendedores precisam contar com uma ampla variedade de habilidades ditas sociais, e que estão geralmente correlacionadas pela expressão resumida “competência social”: a) percepção social; b) expressividade, habilidade de expressar suas próprias emoções; c) administração da imagem; d) persuasão e influência e e) adaptabilidade social.

Cada vez mais a aprendizagem empreendedora é articulada como um processo negocial e relacional, em que as relações de trabalho desenvolvidas na prática determinam o que se entende por aprendizagem (Cope, 2011).

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

O desenvolvimento da compreensão do empreendedorismo a partir de uma perspectiva dinâmica de aprendizagem não só leva em conta o que os empreendedores aprendem durante a criação e gestão de empreendimentos, mas também os processos de aprendizagem que estimulam a aprender sobre si, sobre negócios, sobre meio ambiente e redes empresariais, sobre gestão de pequenos negócios e sobre natureza e gestão de relações (Cope, 2005, 2011).

O contexto empresarial é experiencial em sua natureza (Politis, 2005; Cope, 2011). Os indivíduos podem mudar ou reforçar suas atitudes e crenças na medida em que encontram novas condições e informações com base nas experiências e vivências de diferentes tipos de situações (Politis; Gabrielsson, 2009). Os eventos de insucesso podem estimular diferentes formas de aprendizagem fundamental para o empreendedor, tanto em termos

peçoais quanto dos negócios (Cope, 2011). Situações desafiadoras, como transições, obstáculos e riscos podem ser consideradas um pré-requisito para o aprendizado. Trata-se de uma jornada de aprendizagem em que novos conhecimentos estão sendo adquiridos diante dessa complexa relação entre reflexão, aprendizagem e ação.

Um pré-requisito para lidar eficazmente com uma situação de insucesso é que o empreendedor tenha uma atitude positiva diante de fracassos (Politis; Gabrielsson, 2009). Com isso, os empreendedores têm a oportunidade de aumentar o conhecimento, de aprender com os erros e desenvolver uma atitude comportamental, a exemplo de começar um novo negócio (Cope, 2011). Para Man (2006), novas competências podem surgir diante desse processo, visto que existe um estoque de experiência quanto à história de vida de cada empreendedor, ao mesmo tempo em que ele está constantemente aprendendo e desenvolvendo a gestão do negócio. Esse autor destaca a importância de seis padrões de comportamento da aprendizagem empreendedora, momentos que possibilitam ao empreendedor aprender: a) procurar ativamente oportunidades de aprendizagem; b) manter uma aprendizagem contínua; c) decidir seletivamente e com propósitos; d) buscar conhecimento profundo do seu negócio; e) refletir sobre a melhoria de suas experiências e f) transferir o que aprendeu para práticas atuais.

Ao reconhecer e agir nas oportunidades, interagindo para iniciar, organizar e administrar novos empreendimentos, os empreendedores, acima de todas as habilidades e atitudes que a complexidade e a turbulência exigem, devem ser extremamente hábeis em aprender (Lima, 2010). Devem saber estabelecer novas combinações de conhecimentos já existentes (*exploitation*) e buscar conhecimentos externos complementares (*exploration*), com vistas a melhorar seu desempenho. Segundo Politis (2005, 2008), esse aprendizado é considerado central para o processo empreendedor.

Considerações Finais, Lacunas e Oportunidades de pesquisa

A aprendizagem constitui o processo pelo qual a competência é desenvolvida e esta, por sua vez, emerge de um saber e de um contexto. Essa perspectiva reúne formas de aprender com a experiência prática e pensamento cognitivo de competências essenciais do empreendedor (Politis, 2008), tendo o insucesso como um dos contextos que podem contribuir com a aprendizagem empreendedora (Cope, 2005, 2011; Politis, 2008; Ucbasaran et al., 2013).

Este artigo, em forma de ensaio teórico, teve como objetivo propor um modelo conceitual sobre competências e aprendizagem empreendedora no contexto de insucesso empresarial. O modelo proposto (Figura 2) contempla os três temas, e que pode contribuir para a realização de estudo empírico sobre a temática. O modelo reúne as competências empreendedoras propostas por Man e Lau (2000, 2005), o processo de aprendizagem empreendedora desenvolvido por Politis (2005) e o contexto de insucesso empresarial de Cope (2011) e Ucbasaran et al. (2013).

A partir dos resultados do estudo e considerando a lacuna na literatura sobre a aprendizagem empreendedora em contexto de insucesso, algumas questões emergem:

- a) Quanto às competências: No conjunto proposto por Man e Lau (2000, 2005) a competência de relacionamento destaca-se pela sua importância na realização de várias tarefas (criar contatos e conexões para oportunidades de negócios, gerar capacidade interna e atingir os objetivos). Esta parece ser uma competência importante no momento da criação de um novo negócio. Que outras competências de Man e Lau (2000, 2005) podem se destacar como importantes para o processo empreendedor de criação de um novo negócio? Quais competências empreendedoras desenvolvi-

das diante de um contexto de insucesso empresarial contribuem para a criação de um novo negócio? Quais delas se destacam como resultado do aprendizado em contexto de insucesso empresarial?

- b) Quanto à aprendizagem empreendedora e o insucesso empresarial: Considerando que a experiência empreendedora é importante para a criação de um novo negócio (Politis, 2008; Cope, 2011), como empreendedores percebem, pensam e atribuem sentido ao seu processo de aprendizagem ao longo do tempo? Como empreendedores de micro e pequenas empresas, que passam pela experiência de insucesso empresarial, aprendem com o que vivenciaram? O aprendizado empreendedor, decorrente do insucesso empresarial em um negócio anterior, contribui para a criação de um novo negócio?

De forma complementar, outras questões secundárias também se destacam a partir da literatura visitada. Considerando que os padrões de comportamento de aprendizagem empreendedora (Man, 2006) foram resultantes de estudos com empreendedores que estavam ativamente administrando os seus negócios: É possível encontrar os mesmos padrões de comportamento em empreendedores que tiveram insucesso empresarial?

A experiência, por si só, não gera conhecimento. É preciso entender o novo ambiente ou a nova situação pelo questionamento, dado que a jornada de aprendizagem (processo sociopsicológico) permite que o empreendedor questione e examine novamente a sua situação, por meio da reflexão, permitindo criar um novo conhecimento. Pode-se afirmar que isso é uma oportunidade de aprender a aprender?

O campo do empreendedorismo é vasto em oportunidades de pesquisa. Diversos são os estudos que podem ser propostos a partir da Figura 2, bem como variadas são as delimitações que podem ser adotadas para desenhos de projetos de pesquisa. As reflexões apresentadas e os questionamentos levantados podem ser direcionadores de pesquisas futuras.

Nesse sentido, o presente artigo apresenta como contribuição principal a proposição do modelo conceitual que pode embasar estudos sobre aprendizagem em contexto de insucesso. Além disso, expõe uma reflexão a partir da revisão teórica realizada e aponta para questionamentos que representam lacunas de estudos na temática. A partir desse resultado, estudos podem ser propostos com potencial de contribuição para as discussões sobre aprendizagem empreendedora, competências empreendedoras, sucesso e insucesso empresarial e, ainda, gestão de micro e pequenas empresas, com implicações teóricas e práticas.

Este texto apresenta como principal limitação o fato de não contemplar estudo empírico. Embora sua proposta tenha sido de desenvolvimento puramente teórico, estudos empíricos são necessários para verificar a aplicação do modelo proposto em contexto prático.

Referências

AMARANTE, J. M.; GORAIEB, M. R.; MACHADO, H. P. V. Concepções de sucesso e de fracasso empreendedor. *Pretexto*, v. 15, n. 2, p. 28-40, abr./jun. 2014.

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

_____. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L. et al. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.

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

BASTOS, A. V. B.; GONDIN, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional *versus* organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *Revista de Administração da USP*, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul./set. 2004.

BYGRAVE, W. D. The Entrepreneurial process. In: BYGRAVE, W. B.; ZACHARAKIS, A. (Eds.). *The Portable MBA in Entrepreneurship*. 4th. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. p. 1-26.

COOLEY, L. *Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance*. Final Report. Contract. Washington: Usaid, 1990.

COPE, J. Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, v. 26, n. 6, p. 604-623, 2011.

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

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

D'AMELIO, M. Gerentes de diferentes formações e suas trajetórias de aprendizagem. In: ANTONELLO, C. S. et al. *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 246-271.

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

DEWEY, J. *Experiência e educação*. Petrópolis: Vozes, 2010 (Coleção Textos Fundantes de Educação).

DIAS, T. R. F. V.; MARTENS, C. D. P. Aprendizagem empreendedora e conhecimento empreendedor em contexto de insucesso empresarial: proposições preliminares. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2014. p. 1-16. 1 CD-ROM.

DIDIER, J. M. O. L.; LUCENA, E. A. Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. *Organização e Sociedade*, v. 15, n. 44, p. 129-148, jan./mar. 2008.

FERREIRA, L. F. F. et al. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. *Gestão e Produção*, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Núcleo FDC de Inovação e Empreendedorismo. *Causas da mortalidade de startups brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?* Belo Horizonte: MG: FDC 2014. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR 2012: Global Report. GEM. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

HEINZE, I. Entrepreneur sense-making of business failure. *Small Enterprise Research*, v. 20, n. 1, p. 21-39, 2013.

HIGGINS, D.; ASPINALL, C. Learning to learn: a case for developing small firm owner/managers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 18, n. 1, p. 43-57, 2011.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. *Empreendedorismo*. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. *Demografia das empresas 2010*. Estudos e Pesquisas. Informações econômicas. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2010/default.shtm>>. Acesso em: 3 mar. 2014.

JENKINS, A. S.; WIKLUND, J.; BRUNDIN, E. Individual responses to firm failure: appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing*, v. 29, n. 1, p. 17-33, 2014.

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

LÉVESQUE, M.; MINNITI, M.; SHEPHERD, D. Entrepreneur's decisions on timing of entry: Learning from participation and from the experiences of others. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 33, n. 2, p. 547-570, mar. 2009.

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

MAN, T. W. Y.; LAU, T.; SNAPE, E. Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: an investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, v. 21, n. 3, p. 690-708, 2008.

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

_____. LAU, T. The context of entrepreneurship in Hong-Kong: an investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. v. 12, n. 4, p. 464-481, 2005.

_____. LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong-Kong Services Sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, v. 8, n. 3, p. 235-254, Sept. 2000.

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

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, v, 28, n. 1, p. 1-14, jan. 1973.

MELLAHI, K.; WILKINSON, A. Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Review*, v. 5/6, n.1, p. 21-41, 2004.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. *Learning in adulthood: a comprehensive guide*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MINELLO, I. F.; COSTA ALVES, L.; SCHERER, L. A. Fatores que levam ao insucesso empresarial: uma perspectiva de empreendedores que vivenciaram o fracasso. *Base*, v. 10, n. 1, p. 19-31, 2013.

_____; SCHERER, L. A. Comportamento e tipologia do empreendedor diante do insucesso empresarial. *Sociais e Humanas*, v. 27, n. 1, p. 81-101, jan./abr. 2014.

_____; SCHERER, L. A; COSTA ALVES, L. Entrepreneurial competencies and business failure. *International Journal of Entrepreneurship*, v. 18, n. 1, p. 1-15, 2014.

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

MORAES, L. V. S.; HOELTGEBaum, M. Um modelo para a análise do processo de aprendizagem de empreendedores. In: THIRD INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 3., 2003, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2003. p. 1-20.

NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? *Revista de Administração e Inovação*, v. 8, n. 3, p. 33-54, jul./set. 2011.

OLIVEIRA, J. R. C. de; CASTRO SILVA, W. A.; ARAUJO, E. A. T. Características comportamentais empreendedoras em proprietários de MPES longevas do Vale do Mucuri e Jequetinhonha/ MG. *Revista Administração Mackenzie*, v. 15, n. 5, p. 102-139, set./out. 2014.

PAGNONCELLI, V.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. Competências empreendedoras de proprietários franqueados de escolas de idiomas do interior do Paraná. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 3, n. 3, p. 129-160, 2014.

POLITIS, D. Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 15, n. 3, p. 472-489, 2008.

_____. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 29, n. 4, p. 399-424, July 2005.

_____. GABRIELSSON, J. Entrepreneurs' attitudes towards failure: an experiential learning approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, v. 15, n. 4, p. 364-383, 2009.

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

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

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p. 243-288, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Sebrae. *Sobrevivência das empresas no Brasil: coleção estudos e pesquisas*. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 1º abr. 2015.

_____. Sebrae SP. *10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas*. São Paulo: Edições Sebrae SP, 2008. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/solucoes_online/Biblioteca-Sebrae:-publica%C3%A7%C3%B5es,-cartilhas-e-guias>. Acesso em: 2 abr. 2015.

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

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

SOUZA, M. A. M.; TEIXEIRA, R. M. Competências empreendedoras em franquias: estudo de multicasos em Sergipe. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 2, n. 2, p. 3-31, 2013.

UCBASARAN, D. et al. Life after business failure: the process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, v. 39, n. 1, p. 163-202, 2013.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. *Cadernos Ebape.BR*, v. 9, n, Ed. Especial, p. 564-585, jul. 2011.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Aprendizagem e competências empreendedoras: estudo de casos de micro e pequenas empresas do setor educacional. *Revista Gestão Organizacional*, v. 6, n. 4, p. 3-18, set./dez. 2013.

Recebido em: 17/6/2014

Aceito em: 12/5/2015