

Empreendedorismo por oportunidade é sinônimo de sucesso?

Clovis Cerretto Pinto

cloviscerretto@uol.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Maria Thereza Rubim Camargo Soares

mrubimcs@mackenzie.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Vânia Maria Jorge Nassif

assif@mackenzie.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Derly Jardim do Amaral

djamaral@mackenzie.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi identificar fatores determinantes do sucesso ou fracasso de empreendimentos por oportunidade ao longo do seu ciclo de vida. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória com entrevistas em profundidade de quatro empreendedores do setor de alimentação no Estado de São Paulo, dois encerraram seus negócios enquanto os demais expandindo. Categorizou-se os resultados nas fases do negócio: concepção, início, florescimento e expansão. Nos fracassados identificou-se do início do declínio ao fechamento. Experiências anteriores e posteriores aos empreendimentos foram registradas. Empreendedores são tidos como inovadores, criativos, voltados à ação, assumem riscos, trabalham intensamente e têm paixão pelo negócio. A separação entre sucesso e fracasso estaria na moderação. Ser criativo, sem colocar todas as idéias em prática de uma vez, assumir riscos controlados, dividir a carga com sócios empenhados, ter ligação emocional sem perder controle.

Palavras-chave: empreendedor, ciclo de vida do negócio, setor de alimentação.

1 - INTRODUÇÃO

No contexto social e organizacional, inúmeros são os desafios que surgem de maneira cada vez mais inesperada e complexa. Este cenário tem exigido na gestão empresarial uma nova postura, um profissional diferenciado, com visão de negócios, no qual novos modelos necessitam ser praticados. Surgem, portanto, muitos questionamentos sobre a forma de atuar frente a esse contexto de competitividade e incertezas.

Em todos os ambientes organizacionais, notadamente nos mais competitivos, o empreendedorismo conquista uma pauta de inquestionável relevância, uma vez que estes atores passam a exercer um papel fundamental na visão e condução dos negócios.

Identificar, distinguir e congrega a forma de atuação do empreendedor tem sido, muitas vezes, considerado um fator significativo dado à configuração que o emprego e o trabalho vêm assumindo no contexto organizacional, social e econômico.

Observa-se que em tais circunstâncias, a capacidade de adaptar-se rapidamente às novas condições, dar respostas ágeis e antecipar resultados têm sido uma das maiores

exigências. Assim, o empreendedor transcenderia ao ambiente empresarial e passaria a ficar em evidência nos diversos meios, tais como, sociais, religiosos, políticos, científicos e outros.

As razões para a expansão dos pequenos negócios na maior parte dos países (FILION, 1999; PUGA, 2000), parecem ser decorrentes das mudanças estruturais no mundo do trabalho nas últimas décadas do século XX, que ocasionaram taxas de desemprego crescente em todos os países capitalistas, com exceção dos Estados Unidos.

No Brasil, o empreendedorismo ganha importância devido ao grande número de novos negócios criados a cada ano e ao insucesso de grande parte deles. Isso tem ocorrido, entre outros motivos, pela degradação do trabalho formal e o aumento dos índices de desemprego. Dessa forma, a pesquisa em empreendedorismo em nosso país assume uma dimensão social de grande relevância. As iniciativas de criação de novas empresas têm crescido consistentemente ano a ano, apoiadas por agências governamentais ou incubadoras, colocando o país entre os mais empreendedores do mundo (DORNELAS, 2001).

Segundo Brüderl et alii (1992), existem três grupos de fatores que afetam as oportunidades de sobrevivência das novas empresas: as características individuais dos fundadores, as estruturais e estratégicas dos novos negócios (contexto organizacional) e as condições macroestruturais que permeiam o ambiente (contexto ambiental).

Observa-se também que as organizações, ao longo de sua existência, sofrem mudanças por influências demográficas, sócio-culturais, econômicas, políticas, legislativas, naturais, tecnológicas, competitivas, organizacionais e globais. Tais influências macro-ambientais acometem-nas desde a sua criação, perpassando toda sua existência, podendo inclusive causar alterações nas relações de trabalho. São vários os fatores que motivam as pessoas a buscarem formas de trabalhar tanto em organizações quanto na geração de seus próprios negócios.

Ao se falar de empreendedorismo, diversas questões têm emergido nos estudos realizados. Por exemplo, o que é ser empreendedor? Que tipos de atividades um empreendedor executa? Qual o papel do empreendedor na sociedade e a sua influência sobre o desenvolvimento do negócio? (GARTNER 1985; FILION, 1999).

Esses e outros questionamentos têm chamado atenção de pesquisadores e de acadêmicos, sobretudo, pelo estigma que esse ator social vem assumindo de ser responsável em proporcionar impactos econômicos e sociais no mundo dos negócios. Dessa forma, observa-se uma expansão nos estudos desse tema associado a outras variáveis, abrindo perspectivas para entender como o empreendedor supera seus desafios, como se aventuram na criação do próprio negócio, como alternativa de trabalho e, até mesmo de sobrevivência.

A partir dessas reflexões desenhou-se a questão central do presente trabalho: *Quais são os fatores diferenciadores da ação do empreendedor no ciclo de vida de empreendimentos por oportunidade determinantes do seu sucesso ou fracasso?*

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedor e Empreendedorismo

O tema empreendedor e empreendedorismo têm despertado interesses nos meios acadêmicos há muito tempo. Bygrave (1993) pontua a importância para pesquisadores, professores e o mercado em geral, de conquistar uma definição que faça, pelo menos, a diferença entre um empreendedor de um não-empresendedor.

Desde os primeiros trabalhos de Richard Cantillon, escritos em 1725, passando pelas contribuições marcantes de Say, em 1803, Walker, em 1876, e Schumpeter, em 1934, até as obras contemporâneas de McClelland, Drucker, Pinchot, Morris, Kuratko e Hisrich, consideráveis avanços foram obtidos e a controvérsia e embate acadêmico proliferado.

Recebem suas primeiras definições no arcabouço das ciências econômicas, sendo os economistas os pioneiros a cunharem o termo, em uma perspectiva teórica própria,

reconhecendo a figura do empresário/empreendedor como elemento propulsor do desenvolvimento e crescimento econômico (SCHUMPETER, 1996)

Schumpeter (1996, p.123), apresenta o empreendedor como um “indivíduo sociologicamente distinto”, “que transcende qualquer sistema institucional”, ou ainda “um inovador criativo”, sugerindo, dessa forma, que o indivíduo seria o elemento central da ação empreendedora. Um dos aspectos presentes no centro das discussões sobre Empreendedorismo é o papel do indivíduo no processo empreendedor, ou, de forma mais objetiva, o papel do empreendedor no âmbito do Empreendedorismo. McDaniel (2005) ilustra bem a dimensão desta polêmica quando mostra que o próprio Schumpeter, considerado o “pai” dos modernos estudos sobre o Empreendedorismo, transitou entre duas perspectivas teóricas relativas ao papel do empreendedor ao longo de sua produção acadêmica.

Cuff (2002) registra as maneiras pelas quais pesquisas na área do Empreendedorismo estiveram, notadamente entre os anos 40 e 60, centradas sobre os fatores ambientais, contextuais e organizacionais, em detrimento do crescente foco na figura do empreendedor, a partir da década de 70. A partir daí, as análises tornam-se mais complexas e diversas linhas de pensamento vão se contrapondo e complementando a abordagem dos economistas, surgindo o enfoque psicológico que procura explicar comportamentos e personalidades de pessoas que estão à frente de um negócio de sucesso (BOUCHIKHI, 1993).

No cenário brasileiro, observa-se o desenvolvimento de pesquisas em diversas áreas do empreendedorismo e de seu ator principal. Estudiosos buscam suprir e inter-relacionar a diversidade de conceitos por meio dos grandes domínios da pesquisa. Dornelas (2001); Paiva Jr. et al. (2005) discutem que o tema acerca desse fenômeno modifica as condições correntes do mercado e, através da introdução de algo novo, diferentes respostas frente às necessidades percebidas, têm despertado um crescente e significativo interesse no campo de estudos organizacionais. Greatti e Previdelli (2004) comparam o perfil empreendedor de empresários que conseguiram o sucesso dos empreendimentos com o dos empresários que não conseguiram manter suas empresas atuantes.

As teorias de base econômica que atribuem ao empreendedorismo fator importante para desencadear processos de crescimento/desenvolvimento econômico associaram o empreendedor à inovação, à criatividade e à capacidade de assumir riscos moderados (SCHUMPETER, 1996). Estas atitudes inovadoras interferem no equilíbrio/inércia do mercado, provocando mudanças capazes de gerar prosperidade econômica.

A despeito da perspectiva econômica nem sempre considerar o empreendedor como o ator fundamental no processo de desenvolvimento, teóricos como Schumpeter (1996), que identificaram atributos distintivos no empreendedor – como capacidade de inovar, lidar com ambigüidades e incertezas, assumir riscos – serviram de referência para estudos posteriores que buscaram investigar características do empreendedor na dimensão comportamental. Estudiosos dessa vertente verificaram que os empreendedores têm características psicológicas que os diferenciam de outras populações, por exemplo, os gerentes (MCCLELLAND, 1972).

As características como motivação para realização, estilo de liderança, capacidade para identificar e avaliar oportunidades, iniciativa, propensão para assumir riscos moderados, lidar num ambiente de incertezas e inovação têm sido apontados como determinantes no comportamento empreendedor. Dornelas (2001) encontrou em suas pesquisas que o empreendedor possui características e alguns atributos pessoais, como por exemplo: são visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem diferença, exploram ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos, são otimistas e apaixonados pelo que fazem, independentes e constroem o próprio destino, ficam ricos, são líderes e formadores de equipe, bem relacionados, organizados, planejam, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade.

No campo do empreendedorismo, a organização empreendedora volta sua atenção para o perfil do empreendedor, como um dos elementos chaves do sucesso. O indivíduo com este perfil, lidera a sua organização. Ele estende suas necessidades para a organização e as satisfaz por meio dela (MINZTBERG et al., 2000). Por esta razão, o sucesso do empreendedor se edifica ou se reflete no sucesso da empresa e vice-versa (DUTRA, 2001).

Por outro lado, Georgelli, Joyce, e Woods (2000, p.14) descrevem "o ser empreendedor como sendo um desejo de assumir riscos e ser inovador articulado com uma ambição para o crescimento". Sugerem que as competências para empreender são as capacidades para mudar os processos de negócio e de planejamento e o lançamento de novos produtos e serviços

Outros autores definem o empreendedor com base em características (TIMMONS, 1994). Existem também esforços empíricos para descrever os atributos do empreendedor em termos de características pessoais, atitudes e comportamentos gerenciais. Não há, portanto, um único ou exclusivo determinante para o sucesso empresarial, na literatura pesquisada.

O aproveitamento de uma oportunidade, a inovação, as condições ambientais podem melhorar satisfatoriamente os resultados do negócio, mas dependem de uma continuidade (O'BRIEN, 2001). Isso significa que a competência para realizar a prática empresarial apresenta-se como fator propulsor ou inibidor do negócio.

De maneira geral, as discussões acerca de diferentes pontos de vista para entender o empreendedor e o tema empreendedorismo, além de trazer luz às questões como trabalho, sobrevivência e subsistência, remete para as questões sociais, na medida em que amplia o debate na comunidade, na política governamental e também no interior das organizações.

2.2 Fases do Desenvolvimento da Organização

O ciclo de vida das empresas vem sendo estudado ao longo das últimas décadas gerando diversos modelos teóricos (STEINMETZ, 1969, ADIZES, 1998, LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003) e dois aspectos merecem destaque, quando analisados.

O primeiro ponto apresenta a limitação exposta por Miller e Friesen (1984), que acreditam que a grande parte das pesquisas trata o tema de forma segmentada, explorando uma variável ou um conjunto de variáveis, o que restringe o entendimento do fenômeno da evolução das empresas. O segundo ponto é relativo a uma posição explicitada por Mintzberg (1984, p.207), de que o interesse no ciclo de vida das organizações teria origem muito mais nas questões cognitivas do que na realidade, "refletindo simplesmente a necessidade de se pensar sobre a complexidade para poder acompanhá-la".

Adizes (1998) relata diversos estágios do ciclo de vida organizacional. O primeiro estágio é chamado (1) namoro. A empresa ainda não nasceu, o empreendedor tem apenas a idéia e está amadurecendo internamente e com outras pessoas se a sua idéia é viável ou não. Durante o Namoro, segundo Adizes (1998) pode ocorrer dúvidas, como: Exatamente o que vai ser feito?, Como será feito?, Quando deverá ser feito?, Quem irá fazê-lo e por quê? Esses questionamentos são considerados essenciais para o namoro não se tornar um mero caso.

Após o namoro ocorre a (2) infância da organização, pois uma vez assumido o risco, a natureza da organização é modificada. O enfoque passa a ser na produção de resultados, expresso através das vendas e a satisfação das necessidades para o qual a empresa foi criada.

Algumas características de comportamento da organização na infância são: Empreendedor voltado à ação e impulsionado pelas oportunidades; Existem poucos sistemas, normas, diretrizes; Desempenho inconsistente; Vulnerabilidade; A empresa é gerenciada através das crises; Existe pouca delegação dos proprietários; O compromisso do empreendedor é constantemente colocado à prova, e é crucial para a sobrevivência; Neste estágio a organização depende da inserção constante de recursos suficientes para sua sobrevivência e o compromisso permanente do empreendedor. (ADIZES, 1998)

O estágio seguinte é denominado organização (3) toca-toca, cuja idéia está funcionando, a empresa já resolveu o seu fluxo de caixa negativo e as vendas aumentando. O rápido crescimento da empresa pode acarretar alguns problemas em função do empreendedor avaliar que tudo são oportunidades e prioridades e levar à perda do controle da empresa.

A adolescência (4) representa o próximo estágio, onde a organização renasce longe de seu fundador podendo ocorrer conflitos internos na empresa e inconsistência nas metas organizacionais e nos sistemas de remuneração e incentivos. Em função do crescimento da empresa, torna-se importante, a delegação de autoridade, a existência de lideranças e gerentes, porém isto pode causar conflitos no estágio de adolescência.

Caso a sistematização administrativa seja realizada em conjunto com uma liderança institucionalizada a organização pode alcançar a sua (5) plenitude, um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade. As características da organização são: Sistemas e estrutura organizacional funcional; Visão e criatividade institucionalizadas; Orientação para os resultados; satisfaz as necessidades dos clientes; planeja e segue seus planos; supera suas expectativas de desempenho; é capaz simultaneamente de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade; passa a gerar novas organizações.

Por sua vez, o envelhecimento envolveria a estabilidade, a aristocracia, a burocracia incipiente, a burocracia e a morte.

A fase de (6) estabilidade marca o início do envelhecimento da organização. Apesar de forte a empresa começa a perder em flexibilidade, criatividade, inovação e estímulo à mudança. Existem menos conflitos que nas fases anteriores e desaparece o senso de urgência. Várias mudanças ocorrem. Nas orçamentárias a troca de recursos em P&D para melhoria de produtos. A redução de pesquisa em Marketing aumentando a lucratividade. O poder muda para o pessoal de finanças em detrimento de marketing, P&D e engenharia. A passagem às próximas fases é suave. As fases seguintes configuram-se numa deterioração organizacional.

Na (7) aristocracia estabelece-se um foco no curto prazo. A perda de flexibilidade iniciada na fase de plenitude começa a afetar a capacidade de produção de resultados. Existe uma atmosfera de uniformidade conservadora no vestir, no pensar e no agir. Não agitar o barco é a regra. A comunicação deixa de ser clara como na fase de plenitude, passando a ser repleta de subterfúgios. Os medos individuais não são admitidos em grupo. O estímulo ao crescimento pode ser feito por meio de fusões ou aquisições com empresas na fase toca-toca. (ADIZES, 2001, pág. 80). Entre agir no presente e esperar que os problemas desapareçam por si só no futuro a empresa aristocrática opta pela segunda opção.

Por sua vez, na (8) burocracia incipiente os problemas que eram do futuro na empresa aristocrática passaram a ser do presente. A fatia de mercado diminui, receita e lucros caem drasticamente. A realidade se apresenta. Um clima de conflito exacerbado estabelece-se. A sobrevivência individual sobrepuja o interesse pela sobrevivência organizacional. É uma fase marcada pela caça às bruxas. Perdem-se pessoas nas funções de maior carência: marketing, estratégia e engenharia. A luta com concorrentes é substituída por conflitos internos.

Na (9) burocracia a empresa está na UTI respirando por aparelhos. O excesso de burocracia faz com que a empresa acabe sendo desorganizada. A divisão do trabalho é tão intensa que nenhum empregado consegue ter todas as informações relevantes. O cliente tem que juntar os pedaços. Permite pouco acesso ao mundo exterior para estes contatos. A empresa burocrática é movida por rituais, não pela razão.

A (10) morte sobrevém quando algumas burocracias se sustentam por deterem monopólios em seus setores e atuação sofrem abalos por mudanças súbitas, notadamente as de cunho governamental. Quando o compromisso de todos com a organização terminar a morte da organização será inevitável.

De acordo com essa abordagem, depreende-se que o empreendedor precisa estar atento em todas as fases do ciclo de vida da organização, visando dar sustentabilidade ao

negócio e para manter-se no espaço conquistado. Tal ação é voltada à consecução de um negócio que possui um ciclo de vida dentro de um contexto sócio-político-cultural.

3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Natureza e tipo de pesquisa

O objetivo central desta pesquisa foi o de identificar fatores determinantes do sucesso ou fracasso do empreendimento ao longo do seu ciclo de vida. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória com entrevistas em profundidade com quatro empreendedores que atuam no setor de alimentação na cidade de São Paulo. Trata-se, portanto, de uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório. O estudo adota uma posição epistemológica interpretativa, procurando explicar o fenômeno em estudo, segundo o ponto de vista dos sujeitos pesquisados, não lhes impondo pontos de vista externos e formulados aprioristicamente.

Ao pesquisador que adota este tipo de enfoque, de acordo com Bogdan e Taylor (2000), cabe captar o significado que as pessoas dão às coisas e ao seu entorno, ou seja, busca-se compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes desta pesquisa. Em pesquisas qualitativas, em geral, adota-se um enfoque indutivo. Significa que os pesquisadores lançam mão de hipóteses geradas pelo próprio processo de pesquisa, e não as provenientes de um quadro referencial teórico previamente estabelecido (SILVERMAN, 2001). Por este motivo, este estudo não apresenta hipóteses, mas emergirão dos dados e serão comentadas ao longo do processo de análise.

3.2 Técnica e instrumento para coleta de dados

Utilizou-se de entrevista em profundidade, por meio de roteiro semi-estruturado, para levantar as ações, os comportamentos, as idéias e as experiências dos participantes. Foram realizadas quatro entrevistas nos seus ambientes, com duração média de 100 minutos cada. O uso de gravador “faz com que a documentação de dados torne-se independente das perspectivas do pesquisador e dos sujeitos dos estudos” (FLICK, 2004, p.23).

A transcrição é uma etapa necessária no caminho para a interpretação dos dados. Existem diversos sistemas de transcrição disponíveis, que variam de grau de exatidão (FLICK, 2004). Nessa pesquisa optou-se pela transcrição literal.

3.3 Participantes da pesquisa

A definição de uma pesquisa qualitativa não obedece a critérios rígidos. A escolha da unidade de análise recai onde está localizada a informação e o fenômeno a ser pesquisado. Por isso, caracteriza-se por parâmetros de acessibilidade e de conveniência (FLICK, 2004). No presente estudo a unidade de análise e o elemento respondente foi o empreendedor por oportunidade cujo empreendimento fracassou ou encontra-se em desenvolvimento.

3.4 Tratamento dos dados

Para o tratamento dos dados recorreu-se à técnica denominada “análise de conteúdo” proposta por Bardin (1977). Ela parte do pressuposto que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido a ser desvendado. A análise de conteúdo pode orientar-se, segundo uma perspectiva objetivista, recorrendo a um enfoque quantitativo, ou seguir uma tradição qualitativa por meio da qual o pesquisador busca compreender as características, estruturas e modelos que permeiam as mensagens levadas em consideração.

A opção nessa pesquisa foi seguir a vertente qualitativa dada à natureza, o objetivo e especificidade dos dados coletados. Optou-se por uma análise temática cujo foco está na descoberta de “núcleos de sentido” que compõe a comunicação (BARDIN, op. cit.). Assim, não houve preocupação em enumerar os registros, mas compreender esses núcleos de sentido e as ligações entre si. Adotou-se a categorização das respostas conforme Bardin (1977) que consiste de uma técnica aplicável a discursos diversos e a todos os tipos de comunicação.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Perfil demográfico dos entrevistados

Foram entrevistados quatro empreendedores do setor de alimentação, sendo três do sexo masculino e um feminino. Dois deles permanecem atuando com sucesso em seus negócios e dois tiveram seus empreendimentos fracassados. São brasileiros, com idade variando de 46 a 57 anos casados e têm filhos. Um dos empreendedores mal-sucedidos tem formação superior em Engenharia Civil e mestrado e o outro superior em Ciências Contábeis. Atualmente, ambos exercem atividade profissional com vínculo trabalhista, um como professor universitário e o outro como consultor. O empreendimento de N1 durou 15 anos e o de N2 nove meses. Já os dois empreendedores de sucesso, um eles tem formação superior e o outro tem formação no ensino fundamental e vivenciam a expansão de seus empreendimentos.

Para preservar a identidade serão apresentados como S1, S2, N1 e N2 (Quadro 1).

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Idade (anos)	Gênero	Escolaridade	Estado civil c=casado s=solteiro	Experiência gerencial	Experiência internacional
S1	58	F	Superior	S	S	Sim
S2	49	M	Médio	C	S	Não
N1	57	M	Mestrado	C	S	Sim
N2	46	M	Superior	C	S	Sim

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os empreendimentos são do ramo de alimentação, sendo que dois deles compartilham o empreendimento com sócios. Quanto ao tempo do empreendimento, os mesmos estão entre um e meio e dez anos no mesmo ramo. Dois estão com seus empreendimentos em expansão e dois tiveram que fechar seus negócios (Quadro 2).

Quadro 2 - Perfil dos empreendimentos

Entrevistados	Segmento	Sociedade	Tempo da empresa	Em operação
S1	Restaurante comida contemporânea	Sim	8	Sim
S2	Rede de lanchonetes. Burgueria	Sim	6	Sim
N1	Restaurante internacional, associado a <i>American Bar</i> e locadora de vídeo	Início sim, depois não.	10	Não
N1	Lanchonete	Não	1,5	Não

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Narrativas dos Empreendedores

As entrevistas realizadas geraram dados que foram organizadas em narrativas, que têm por objetivo descrever uma síntese das histórias de vida dos empreendedores, suas percepções, suas crenças, momentos importantes da vida pessoal e profissional.

4.2.1 Narrativa – S1

S1 nasceu em Salvador e casou três vezes, tem dois filhos e um neto. Sua trajetória no ramo alimentício começou há 30 anos, passou por vários cargos nos restaurantes, e iniciou quando ela foi morar em Londres. Morou também em Nova York, e aproveitou para se aperfeiçoar e ter um diferencial mostrando o seu trabalho em muitos lugares. Por volta dos 40 anos surgiu à idéia de montar um negócio próprio, pois o tempo estava passando e ela não queria chegar aos 50 ainda pensando em montar ou ainda ser empregada a vida toda. Tornou-

se sócia do restaurante em que trabalhava. E com um ato de coragem, montou o seu primeiro restaurante com todo o dinheiro que tinha juntado.

E o empreendimento foi crescendo, com muita dificuldade no começo, pois ser empregada é completamente diferente de ser dona, já que as responsabilidades aumentam como pagar as contas, pagar os funcionários, gerar dinheiro, e por fim notou que a receita era muito trabalho, dedicação total e completa. Passadas as dificuldades, abriu outro restaurante, e ressalta que é uma heroína duas vezes, pois pensando no cenário brasileiro, dos tributos para ela ser empreendedora, ter montado os restaurantes foi um ato de heroísmo, é ser uma pessoa incansável, pois no Brasil se paga muitos impostos, falta incentivo. Considera que um empreendedor tem ser uma pessoa dinâmica, inteligente, não ter preguiça, porque é preciso trabalhar o tempo todo, com a cabeça com o braço, com a atenção, é necessário estar atento, pois no Brasil qualquer passo em falso pode ser um erro fatal.

4.2.2 Narrativa – S2

O empreendedor S2 é originário da Bahia, tem 49 anos de idade, é casado e tem uma filha. Ele não tinha experiência no ramo de alimentação antes de envolver-se neste empreendimento. Sua vida profissional, por 30 anos, foi ligada à área comercial (vendas). Em Curitiba criou o produto que viria a ser a marca registrada de seu negócio, feito na lanchonete de um primo seu. Sempre teve intenção de empreender. Apesar de ter idéias não tinha condições financeiras. A preocupação com uma aposentadoria mais digna foi um dos fatores para empreender e abriu uma lanchonete com características diferenciadas. Hoje o negócio conta com cinco lojas, encontra-se em franca expansão. Na gestão o empreendedor S2 conta com dois sócios e uma gerente geral. Não tem nenhum familiar no negócio.

No início enfrentou dificuldades por desconhecer o ramo, mas a parte financeira não chegou a ser uma dificuldade. Ele teve que aprender para poder aprimorar. Seu desejo era compatibilizar preço, qualidade do produto e do ambiente ofertados aos clientes. Contratou pessoas do ramo. O negócio alavancou com as programas de televisão, e sua sócia também assumiu o negócio na mesma época. Outro direcionador é a voz do cliente pelo contato pessoal ou por pesquisa espontânea. A expansão do negócio tem sido feito pela diversificação dos pontos de venda. Tem paixão pelo negócio. Tem facilidade de comunicação e um relacionamento informal com empregados, o que alimenta a confiança na equipe. Os desafios na ótica de S2 podem ser divididos em dois âmbitos: pessoal e governamental. No âmbito pessoal questiona-se como fará para continuar a fazer uma gestão tão próxima dos empregados caso o negócio se expanda. No âmbito governamental o Brasil precisaria incentivar pequenos e novos negócios e repensar a carga tributária.

4.2.3 Narrativa – N1

N1 é natural de São Paulo, tem 57 anos, é casado e tem três filhas. É engenheiro de formação com mestrado em Administração de Empresas e antes do empreendimento atuou como consultor de engenharia. Em 1986 resolveu mudar para o interior e “foi criar raízes”. Por ser um cinéfilo tinha um interesse pelo ramo de locadoras.

A distância matriz e filial e a informatização ainda nascente fez com que o controle da matriz fosse praticamente inexistente. Era inexperiente nas rotinas básicas do negócio, assim como, a mão-de-obra contratada. Desenhou-se a decisão da separação. Os sócios decidiram-se pela venda da filial para N1 em 12 prestações pesadas. Adquiriu um prédio de três andares para comportar a locadora e outros potenciais empreendimentos. Começou a participar ativamente do mercado, pois, até então, as decisões eram da matriz.

Deu início a uma fase de diversificação saindo da área de locadora para a de alimentos. Seu processo criativo foi violento, ampliando para uma área de alimentos importados, um *American Bar* e um restaurante, integrados por meio de descontos para os clientes. O padrão de qualidade adotado era superior ao que o negócio comportava na região. No entanto, N1 começou a gastar mais do que ganhava.

O início da redução da demanda da locadora marcou o início do declínio do negócio. A pirataria estimulava uma competição desleal. A percepção da incompatibilidade do empreendimento com os padrões da época, mesmo nos grandes centros, fez com que decidisse pelo fechamento. A equipe sentiu fortemente o fechamento. N1 sintetiza seus ensinamentos sobre a experiência vivenciadas com a frase “A emoção ultrapassou a razão”.

4.2.4 Narrativa – N2

N2 nasceu em São Paulo e tem 46 anos, é casado e tem três filhos. É bacharel em ciências contábeis e atuou antes do empreendimento como consultor na área de sistemas. Nessa fase chegou a ter experiência empreendedora como sócio da consultoria. Entretanto, sempre acalentou um interesse de desenvolver um empreendimento fora da área de serviços.

Para preparar-se para a abertura do negócio que almejava, N2 fez uma pesquisa intensa em diversos ramos e numa série de fontes de informação (IBGE e associações comerciais). Tinha recursos financeiros provenientes de reserva acumulado durante toda a vida profissional e estava escolhendo um estilo de vida.

Na implantação do projeto desempenhou vários papéis de acompanhar, gerenciar, desenvolver projeto de arquitetura e buscou obstinadamente seguir padrões de qualidade. Pouco tempo antes da abertura comercial sofreu um revés financeiro familiar que consumiu praticamente todas as reservas, um dos fatores que considera decisivo para o fracasso do empreendimento. Decidiu prosseguir por não ver outra opção.

Como o início das operações adotou um sistema de controle detalhado e estatístico, adquiriu equipamentos modernos. O local era novo, tinha que conquistar os clientes que não tinham o hábito de consumir o produto. A dificuldade de renovar estoque, de pagar impostos e a redução dos clientes abalaram a sua motivação. Estratégias de recuperação não foram bem-sucedidas e N2 perdeu a capacidade de planejar.

O fechamento do negócio trouxe uma série de sentimentos para N2. O peso do fracasso, o impacto sobre a família, a perda dos clientes, a discriminação social, a perda da reserva financeira de uma vida fazem com que seja difícil separar o pessoal do profissional. O retorno como empregado de uma organização no ramo de consultoria tem sido difícil. De toda a experiência destaca o apoio incondicional da esposa, a compreensão na fase crítica dos fornecedores, em especial dos menores, mais compreensivos do que o Governo.

4.3 Apresentação e discussão dos resultados da pesquisa

4.3.1 Análise dos empreendedores que obtiveram sucesso

Considerando as experiências anteriores vivenciadas pelos empreendedores que vêm obtendo sucesso, observa-se que ambos sempre apresentaram grande interesse pelo setor de alimentação, sendo que S1 teve experiências anteriores significativas em nessa área como funcionária, e S2 nunca tinha tido experiências no setor. No entanto, destaca-se que S2 antes de abrir o seu empreendimento investiu muito tempo em pesquisa, questionando-se sobre a visão de cliente para poder definir melhor o seu produto. Sendo que S1 afirma que a decisão do início do negócio é considerada “um ato de coragem”.

Quanto à etapa de início do empreendimento, tanto S1 como S2 afirmam que a dedicação nessa etapa teve que ser total, e utilizaram-se de todas as suas reservas financeiras

feitas ao longo dos anos trabalhados para investir no negócio. Foi mencionado também que uma das dificuldades foi o de assumir o novo papel e responsabilidades de empreendedor, e para solucionar esta questão adotaram um controle efetivo, e estabeleceram parcerias com fornecedores e contrataram profissionais experientes.

Na etapa de florescimento do negócio muitas estratégias foram utilizadas para o crescimento e a alavancagem do negócio, com mais propaganda, maior contato com os clientes, o que exigiu uma dedicação total de forma a garantir a qualidade dos serviços.

Já na etapa de expansão os resultados financeiros eram visíveis nos dois casos. S2 destaca a importância da delegação no negócio e da dedicação dos sócios, o que possibilitou assim investimentos na expansão em outro restaurante e incrementos nos serviços. Destaca-se também nesta etapa o reconhecimento do sucesso e da qualidade dos serviços por clientes, fornecedores, parceiros, equipe e também dos próprios concorrentes.

S1 e S2 valorizam a experiência adquirida na sua trajetória empreendedora.

4.3.2 Análise dos empreendedores que não obtiveram sucesso

Quanto às experiências empreendedoras anteriores, tanto N1 como N2 já haviam vivenciado outras experiências empreendedoras em outras áreas nas quais tinham domínio e conhecimento do assunto. E ambos, no momento da concepção do negócio, tinham uma atuação empresarial de destaque, e foram movidos pelo desejo de empreender em áreas distintas, e pela percepção da carência do negócio, buscavam também um novo estilo de vida.

Enquanto N1 não teve condições de analisar profundamente o mercado, pois era um mercado ainda incipiente, N2 elaborou e refletiu sobre um plano de negócios utilizando inúmeras fontes de pesquisa que propiciaram importantes dados de mercado.

Na etapa de início do negócio os dois empreendedores afirmam que a inexperiência, falta de suporte tecnológico, a necessidade por retorno financeiro rápido e falta de apoio de sócios, exigiu uma dedicação excessiva reforçando ainda mais o seu papel. Enquanto N1 desenvolveu a sua equipe para melhor atender os clientes, N2 era o único que atuava no negócio não tendo equipe de suporte e mantinha fixação em manter o padrão de qualidade.

Quanto às estratégias empreendedoras desenvolvidas na implantação do projeto, são destacadas afirmações de aprendizagem como a necessidade de atuar frente às situações inesperadas como o despreparo da equipe de atendimento ao cliente, variando desde a visão do negócio até na criação de diferenciais para conquistar o cliente, para a garantia da sobrevivência do negócio. Assim, perceberam que não era suficiente ter uma ação operacional e sim a visão estratégica do negócio; buscar recursos, se apoiarem em tecnologias, fazer parcerias e preparar a equipe de trabalho foram outras ações apreendidas pelos empreendedores, sempre com o foco nos clientes. Acreditar sempre que o negócio ia melhorar é comum aos dois entrevistados nesta fase do negócio.

Com o florescimento do negócio, os entrevistados N1 e N2 mencionam que este período caracterizou-se por uma relativa estabilidade e independência, que possibilitou a autonomia e ousadia em ampliar as instalações e investir em promoções e inovações contínuas, por meio de parcerias com fornecedores e dedicação ao investimento. Como fator dificultador N2 ressalta a dificuldade de levantamento de recursos para maiores investimentos. Já para N1, os resultados desta etapa possibilitaram a expansão ainda maior do negócio e a implementação de inúmeras idéias e inovações de uma única vez e que exigia investimentos contínuos.

Quanto à fase inicial do declínio, ambos afirmam que esta etapa foi marcada por momento na qual houve uma significativa alteração do mercado e as tentativas de recuperação foram inúmeras, não obtiveram sucesso, comprometendo assim até a motivação e o ideal de ser empreendedor. Ambos ressaltam a dor de definir inicialmente pela venda do negócio, que acabou se concretizou no fechamento dos mesmos.

O fechamento do negócio foi marcado pelo sentimento de dor, de negociação das dívidas com os diversos grupos. Os dois empreendedores mencionam a difícil retomada da vida após o fechamento do empreendimento que contribuiu como um aprendizado de vida.

4.4 Comparativo entre empreendedores bem-sucedidos e mal-sucedidos

A comparação entre os relatos dos empreendedores bem-sucedidos com a dos mal-sucedidos ao longo do ciclo de vida no negócio revela uma série de temas típicos encontrados na literatura sobre empreendedorismo. São eles: Saúde financeira, a criatividade e a inovação, o papel da família do empreendedor e sua relação com o empreendimento, adoção de sócios, o papel da propaganda, a relação com os empregados, a busca por padrões de qualidade, assumir riscos, momento para dedicação exclusiva ao empreendimento, orgulho e paixão pelo empreendimento, dedicação ao trabalho e a motivação para empreender.

Dos temas identificados na fala dos empreendedores tanto bem-sucedidos quanto mal-sucedidos não foi possível identificar diferenciações relevantes nos temas “orgulho e paixão pelo empreendimento”, “dedicação ao trabalho”, “motivação para empreender” e o “papel do governo”. Todos demonstram orgulho (N1 – “*Locadora é um modo muito simplório pelo que nós vamos conversar*”) e paixão (S2 – “*Eu sou apaixonado por aquilo*”) por seus empreendimentos. Todos afirmam trabalhar demais (S2 – “*Eu acho que eu trabalho demais. Não tem tempo ruim pra mim. Não importa o que eu vá fazer. Não importa a hora. Eu trabalho muito, sou muito dedicado*”). Igualmente todos tiveram motivações alicerçadas em gostos adquiridos muitos anos antes (N1 – “*Eu sempre fui um cinéfilo. Essa é a grande ligação que tenho com a minha atividade que foi um fracasso*”). Todos fizeram críticas pesadas à falta de apoio governamental (S1 – “*O Brasil não incentiva você ser empreendedor, [...] porque eu conheço várias pessoas que tem dinheiro aplicado, poderia fazer um negócio, gerar emprego, mas não tem coragem, porque o que paga de imposto é muito caro, [...], claro que você ganha dinheiro, o governo ganha mais do que você.*”) (Quadro 3).

Quadro 3 – Comportamentos convergentes entre empreendedores bem e mal-sucedidos

Temas de interesse	Comportamentos dos empreendedores
<i>Orgulho e paixão pelo empreendimento</i>	Todos revelaram ter sentimentos fortes de apego ao empreendimento tendo orgulho de ter passado (no caso dos mal-sucedidos) ou estar passando (no caso dos bem-sucedidos) pela experiência de empreender.
<i>Dedicação ao trabalho</i>	Todos revelaram dedicar-se muito além de uma jornada comercial de trabalho. Conhecem as atividades operacionais do negócio. Aceitam assumir tais atividades quando algum empregado falta ou ocorre um pico não previsto de atendimento.
<i>Motivação para empreender</i>	Todos os empreendedores poderiam ser classificados como “empreendedores por oportunidade”, pois possuíam uma atividade profissional anterior e optaram por empreender a partir de algum esforço de planejamento (independentemente da eficácia do processo). O interesse de longa data também foi um traço comum a todos.
<i>O papel do governo</i>	Existe uma unanimidade entre os empreendedores entrevistados quanto à falta de apoio do Governo para estímulo à atividade empreendedora, para auxílio à gestão, notadamente do ponto de vista educacional, assim como, para a sensibilidade quanto aos problemas enfrentados por empreendedores em fase de encerramento do negócio.

Fonte: Dados da pesquisa

Os demais temas merecem um aprofundamento maior, pois apesar de presentes no discurso dos empreendedores existem diferenças significativas entre bem e mal-sucedidos. De maneira detalhada tem-se (Quadro 4):

- **Saúde financeira – antes, durante e depois:** Do relato de todos os empreendedores não paira dúvida quanto à importância central da questão da saúde financeira. Seu impacto permeia todo o ciclo de vida do empreendimento desde sua concepção até o eventual encerramento. O comportamento dos empreendedores foi significativamente diferente nessa questão. Os empreendedores bem-sucedidos tinham reserva considerável para suplantarem o período de início do negócio (S1- “*e já tinha juntado um dinheiro mesmo de*

lá [...]eles me deram sociedade [...] pra me segurar lá, [...]quando eu saí, eu vendi minha sociedade para eles mesmo”). Além dessa reserva tinham controle financeiro rígido. No caso dos empreendedores mal-sucedidos enfrentaram dificuldades financeiras desde o início. Um empreendedor enfrentou uma dívida pesada para a aquisição da sociedade (N1 – “*Nós compramos a parte dele em 12 parcelas extremamente pesadas, em um ano*”) e não soube controlar os gastos (N1 – “*Era fácil soltar cheques*”). O outro empreendedor perdeu boa parte da reserva prevista por um problema familiar financeiro antes do início efetivo do empreendimento. Os problemas financeiros acompanharam o ciclo de vida dos empreendimentos mal-sucedidos redundando no fechamento, com repercussões para a saúde financeira das famílias dos empreendedores (N2 – “*Hoje em dia estou com 45 anos, estou zerado e ainda tenho essa dívida pra carregar, e é bastante pesado isso*”).

- **Criatividade e inovação:** A criatividade e a inovação, seja por conceber algo totalmente novo, seja por trazer pela primeira vez algo de outro mercado para aquele do empreendimento, apareceu como traço comum a empreendedores classificados por bem-sucedidos e mal-sucedidos. A diferença, entretanto, ficou por conta da adoção paulatina das idéias a partir da consolidação da cada uma para os bem-sucedidos (S2 – “*Muita coisa, logo de cara, eu não coloquei em prática*”) e uma profusão de idéias com implantações em tempos menores do que o necessário para a maturação para os mal-sucedidos. Portanto, no segundo caso o empreendedor conviveu com processos concomitantes de implantação perdendo referências nas mudanças implementadas (N1 – “*comecei a criar sem saber para que lado aquilo poderia me levar*”).
- **O papel da família do empreendedor e a relação com o empreendimento:** O papel da família teve menção significativamente diferenciada ao comparar-se as situações dos empreendedores bem-sucedidos com a dos mal-sucedidos. No caso dos bem-sucedidos o papel da família foi destacado apenas na fase inicial do negócio, notadamente como participante na formação dos recursos utilizados no investimento do empreendimento (S1 – “*peguei todas as minhas fichas, porque isso aqui quando abriu, eu não tinha dinheiro nenhum, mais eu botei tudo o que eu tinha aqui, eu e meu marido*”). Ao longo do ciclo do negócio a participação foi pouco impactante. Por sua vez, os empreendedores mal-sucedidos tiveram significativa participação das famílias, notadamente dos cônjuges (N1 – “*A minha mulher foi fantástica*”), muito provavelmente pela penosidade do processo de declínio que redundou no seu fechamento. O término das atividades do empreendimento trouxe para esses empreendedores marcantes repercussões familiares negativas.
- **Adoção de sócios:** Fica claro nas entrevistas a complexidade envolvida desde a concepção até a efetiva expansão de um negócio. É um fardo significativo. Os empreendedores bem-sucedidos associaram-se a pessoas que acreditavam no negócio tanto quanto eles (S2 – “*Nós três trabalhamos o tempo todinho no atendimento mesmo*”) tendo, portanto, com quem dividir a carga. Por sua vez, um dos empreendedores mal-sucedidos teve durante uma fase do empreendimento um sócio, porém não comprometido (N1 – “*Então ele chegou lá três da tarde e a locadora para abrir meio dia.*”). O outro empreendedor não teve um sócio o que reputa ser uma das razões de seu insucesso (N2 “*Hoje eu vejo isso, que se eu tivesse sócio, talvez eu conseguisse passar essa arrebentação*”).
- **O papel da propaganda:** Os empreendedores pesquisados concordam sobre a importância da propaganda. Todos afirmam que seus negócios alavancaram a partir de campanhas (S2 – “*Começamos a anunciar na tv [...]A empresa começou a deslanchar. Ela passou a ser conhecida. E aí começamos a vender, vender e vender*”). O empreendedor N2 não teve essa oportunidade e atribui a esse fator uma das razões de seu insucesso (N2 – “*não conseguia investir em propaganda.... essa coisa virou o principal fato marcante*”).
- **A relação com os empregados:** A informalidade e o respeito mútuo fizeram parte do discurso de todos os empreendedores. Entretanto, alguns limites foram estabelecidos pelos

empreendedores bem-sucedidos por meio de regras rígidas (S2 – “*A gente tem regras muito rígidas. A gente aprendeu a fazer a coisa bem certinha.*”). No caso do empreendedor N1 – único com subordinados – o descontrole na fase de declínio fez com que mantivesse as condições originalmente acordadas (louvável eticamente), porém além da sua capacidade orçamentária contribuindo para acelerar o fechamento (N2 – “*A infraestrutura manteve a mesma [...]Então eu passei pela ociosidade dos funcionários*”).

- A busca por padrões de qualidade: A busca por padrões de qualidade faz parte do discurso de todos os empreendedores. A diferenciação identificada é que empreendedores bem-sucedidos adotariam soluções relacionadas a pesquisa de mercado ou a percepções com custos operacionais compatíveis com a receita (S2 – “*Eu fui observando. Para quem estava querendo fazer alguma coisa nem com aquele preço absurdo, nem com aquele ambiente horroroso e nem com a qualidade ruim. Eu fiz uma coisa meio termo*”). Por sua vez, os empreendedores mal-sucedidos ultrapassariam os padrões de qualidade praticados no mercado, porém ultrapassando os custos operacionais fazendo com que tais soluções fossem incompatíveis com a receita (N1 – “*Aí eu abri um restaurante [...].Então eu gastava muito mais do que ganhava, eu era muito mais amor e criação, do que realidade. Exposição de bebida, com luz, espelho no fundo, não tinha isso naquela época.*”).
- Experiência prévia do pessoal operacional no negócio: Poder-se-ia supor que a experiência anterior do empreendedor com relação ao negócio poderia ser decisiva. Entretanto, os empreendedores bem-sucedidos diferenciavam-se nesse quesito. Um tinha profundo conhecimento anterior e outro era neófito no ramo de negócio. Por outro lado a experiência da equipe fez parte dos comentários dos empreendedores. Para os bem-sucedidos a experiência prévia da equipe era fundamental (S2 – “*O começo dessa lanchonete foi meio difícil porque nós não entendíamos absolutamente nada do ramo. Trouxe muita gente que entendia, [...] chapeiros e cozinheiro. E aí eu tinha que aprender coisas, me moldar a isto e aí, daí em diante tentar mudar*”) e para N1 – único empreendedor mal-sucedido com equipe de trabalho a inexperiência da equipe foi vista como fonte de problemas (N1 – “*pessoas extremamente inexperientes*”).
- A assunção de riscos: Esse é um tema comum aos empreendedores pesquisados diferindo significativamente na forma como é assumido entre os bem e os mal-sucedidos. Os bem-sucedidos apóiam suas iniciativas para novas oportunidades em profundo trabalho de pesquisa (S2 – “*Buscamos todo dia um ponto [...] que deve ser uma de nossas melhores lojas*”), enquanto os mal-sucedidos utilizam como fonte principal a intuição e suas percepções do cliente, um risco maior de falta de aderência aos anseios dos clientes.
- O momento de dedicação exclusiva ao empreendimento: A necessidade de ter-se algum grau de certeza sobre a efetiva viabilidade do negócio permeia a questão da decisão de dedicação exclusiva por parte do empreendedor. Foi assim com os empreendedores bem-sucedidos e com um dos empreendedores mal-sucedidos (S1 – “*chegamos à conclusão que o negócio tinha dado certo e a partir daí nós passamos a administrar de forma diferente. Foi quando eu vim pra dentro da empresa, porque eu não trabalhava dentro dela, eu trabalhava num outro ramo.*”). O outro empreendedor decidiu pela dedicação exclusiva ao empreendimento antes mesmo deste dar os primeiros frutos. Portanto, parte do recurso foi utilizada na manutenção das necessidades pessoais desse empreendedor.

Quadro 4 – Comportamentos divergentes entre empreendedores bem e mal-sucedidos

Temas de interesse	Comportamentos dos empreendedores	
	Bem-sucedidos	Mal-sucedidos
<i>Saúde financeira</i>	Antes do empreendimento acumulam reserva financeira para suportar início do negócio. Durante são rigorosos no controle financeiro com reinvestimento para o negócio.	Antes do empreendimento não possuem reserva compatível superestimando o tempo de retorno. Durante perdem controle dos gastos. Depois se endividam repercutindo nas finanças pessoais
<i>Criatividade e inovação</i>	Buscam identificar novas oportunidades baseando-se em fontes de informação diversificadas e em intuição. Adotam entrada paulatina das idéias a partir da consolidação.	Apresentam criatividade acentuada com profusão de idéias para as quais quer implantar em curtos espaços de tempo sem amadurecimento para passar à nova idéia.
<i>O papel da família do empreendedor e a relação com o empreendimento</i>	O papel da família foi destacado apenas na fase inicial, notadamente na formação do recurso para investir (em geral de ambos). Entretanto, ao longo da gestão não existe uma presença efetiva.	Os empreendedores valorizam o papel dos cônjuges nas dificuldades em função do processo penoso de declínio e fechamento do negócio com repercussões para a família.
<i>Adoção de sócios</i>	Desenvolvem sociedade com pessoas que tem igual valorização do empreendimento tendo dedicação similar ao do empreendedor	Quando estão associados a pessoas desinteressadas no empreendimento acabam optando por ficar sozinhos.
<i>O papel da propaganda</i>	Considerado decisivo para alavancar o negócio	Sua carência prolonga o período de retorno do investimento
<i>A relação com os empregados</i>	Relação informal e de respeito mútuo. Regras de convivência estabelecidas. Caso necessite chegar à demissão é feita.	Relação informal e de respeito mútuo. Manutenção na organização transcende capacidade orçamentária.
<i>A busca por padrões de qualidade</i>	Adoção de padrões de qualidade baseados em pesquisa e percepções com os custos operacionais compatíveis com a receita	Adoção de padrões de qualidade superiores aos praticados no mercado, porém com custos operacionais incompatíveis com a receita
<i>Experiência prévia do pessoal operacional no negócio</i>	Independentemente da experiência prévia do empreendedor no segmento os bem-sucedidos contrataram pessoas experientes no negócio.	No caso dos empreendedores mal-sucedidos, apesar de não terem experiência prévia a contratação de pessoas inexperientes foi vista como problemática.
<i>A assunção de riscos</i>	Novas oportunidades são construídas a partir de intenso trabalho de pesquisa, antes de seu início efetivo. Risco controlado.	Novas oportunidades são abertas a partir de percepções, sem profundo trabalho de pesquisa antes do início efetivo. Risco puro.
<i>Momento para dedicação exclusiva ao empreendimento</i>	Consolidação do novo negócio para decidir pelo “pulo” a partir da atividade atual, com segurança.	“Pulo” para o novo negócio antes da sua abertura consumindo parte da reserva com a sustentação do empreendedor e família (em apenas um dos empreendedores)

Fonte: Dados da pesquisa

5 - CONCLUSÃO

O presente estudo teve por objetivo identificar fatores determinantes do sucesso ou fracasso de empreendimentos de oportunidade ao longo do seu ciclo de vida. Para atingir tal objetivo procurou trazer luzes à seguinte questão: *Quais são os fatores diferenciadores da ação do empreendedor no ciclo de vida de empreendimentos por oportunidade determinantes do seu sucesso ou fracasso?*

O estudo evidenciou que o empreendedorismo por oportunidade não é necessariamente sinônimo de sucesso. O estigma de insucesso potencial atribuído ao empreendedorismo por necessidade também pode ser atribuído ao empreendedorismo por oportunidade, pois tal diferenciação reside na origem do esforço empreendedor, fator importante, porém não suficiente para garantir que ao longo do ciclo de vida o empreendimento redunde em sucesso ou fracasso.

Observou-se da análise dos dados que empreendedores por oportunidade tiveram resultados totalmente distintos de seus esforços perante seus empreendimentos. Os motivos de tal diferenciação residiram preponderantemente na forma de atuação do empreendedor ao longo das várias fases do ciclo de vida do empreendimento.

A complexidade de gestão de um empreendimento ficou evidenciada pela forma de encarar do empreendedor temas tais como: saúde financeira; criatividade e inovação, o papel da família do empreendedor e a relação com o empreendimento; a adoção de sócios; o papel da propaganda; a relação com os empregados; a busca por padrões de qualidade; a experiência prévia do pessoal operacional no negócio; a assunção de riscos; o momento para dedicação exclusiva ao empreendimento; o orgulho e paixão pelo empreendimento; a dedicação ao trabalho; a motivação para empreender; o papel do governo.

Temas como o orgulho e paixão pelo empreendimento, a dedicação ao trabalho, a motivação para empreender e o papel do governo tiveram concordância entre os empreendedores bem-sucedidos e mal-sucedidos pesquisados.

Os demais itens dependem da profundidade da análise. Numa avaliação superficial os demais temas também seriam objeto de concordância entre os empreendedores. Cada um dos tópicos elencados foi considerado pelos empreendedores como relevante. Entretanto, uma análise mais profunda revelou diferenciações significativas na forma de atuação dos empreendedores bem-sucedidos e os mal-sucedidos. De maneira sintética pode-se apontar:

- Saúde financeira é importante e só os bem-sucedidos conseguiram mantê-la;
- Criatividade e inovação todos tinham, porém só os bem-sucedidos souberam dosá-los;
- A família do empreendedor é importante, porém se o empreendimento for bem-sucedido poderá colher frutos e não envolver-se no negócio, nem sofrer reveses do seu insucesso;
- Sócio é uma forma de dividir a carga (de trabalho, de decisões, das despesas), porém apenas aqueles efetivamente comprometidos contribuem para o ciclo de vida profícuo;
- Propaganda é importante alavancador do negócio desde que sua adoção seja adequada.
- Padrões de qualidade são importantes, desde que compatíveis com o mercado e os custos;
- A inexperiência prévia do pessoal operacional traz problemas na fase inicial do negócio;
- A assunção de riscos é importante desde que sejam calculados e não descontrolados;
- O momento para dedicação exclusiva ao empreendimento não deve acontecer nem antes do início do negócio nem em sua fase inicial. Devem-se ter indícios que o negócio vingou.

Um traço comum permeia as relativizações feitas acima. A palavra chave é moderação. Moderação nos gastos, na implementação de novos produtos, na assunção de riscos, no envolvimento da família, na escolha de sócios e pessoal operacional, nos padrões de qualidade, no uso da propaganda e no engajamento total ao empreendimento.

A partir desse conjunto de achados algumas proposições para novos estudos emergem:

- Repetição desse estudo com amostras maiores de empreendedores por oportunidade;
- Estudar os fatores de sucesso e fracasso de empreendedores por necessidade;
- Avaliar o papel da família do empreendedor ao longo do ciclo de vida do negócio;
- Realizar estudo comparativo entre empreendimentos que tenham apenas o empreendedor à frente do negócio com aqueles constituídos por sociedade;
- A influência do informalismo na relação com empregados no sucesso do empreendimento;
- A influência da criatividade e inovação no sucesso de empreendimentos por oportunidade.

Limitações do Estudo: Como toda pesquisa, esta apresenta limites na generalização de seus dados em decorrência da pesquisa ocorrer em apenas um segmento. Entretanto, traz contribuições interessantes quando comparadas com estudos realizados em outros contextos. Assim, fica evidente que esta pesquisa não tem um fim em si mesmo. A proposta de aprofundamento desse estudo em outros grupos sociais pode sinalizar dados comprobatórios ou ainda, divergentes do estudo em questão, contribuindo para o melhor entendimento da ação do empreendedor enquanto agente ao longo do ciclo de vida do empreendimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Thomson e Pioneira, 1998.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOGDAN, R. & TAYLOR, S. **Introduction to qualitative research methods**, New York: Wiley, 2000.
- BOUCHIKHI, H. **A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance**. Organization Studies, 14: 549 – 570, 1993.
- BRÜDERL, J.; PREISENDÖRFER, P.; ZIEGLER, R. **Survival Chances of Newly Founded Business Organizations**. American Sociological Review, Apr92, Vol. 57 Issue 2, p227-242.
- BYGRAVE, W. D. **Theory building in the entrepreneurship paradigm**. Journal of Business Venturing, v. 8, n.3, p. 255-280, 1993.
- CUFF, R. **Notes for a panel on entrepreneurship in business history**. Business History Review. V.76, n.1, 2002.
- DORNELAS, J C. **Empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DUTRA, J. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FILION, L.J. **Empreendedorismo**. Revista de Administração, v.34, n.2, p.05-28, abr/jul, 1999.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GARTNER, W.B. **A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation**. Academy of Management Review, v.10, p.696-706, 1985.
- GREATTIE, L.; PREVIDELI, J.J. **Perfis Empreendedores: Análise Comparativa das Trajetórias de Sucesso e do Fracasso Empresarial no Município de Maringá – PR Anais XXXVIII do ENANPAD, 2004**.
- LESTER, D L, PARNELL, J A, CARRAHER, S. **Organizational Life Cycle**. International Journal of Organizational Analysis. Bowling Green: 2003. Vol.11, Num. 4; pg. 339, 16 pgs
- McCLELLAND, D. **Business Drive and National Achievement**. HBR, jul-ago, p.99-112, 1972.
- McDANIEL, B. **A contemporary view of Joseph A. Schumpeter's theory of the entrepreneur**. Journal of Economic Issues, v.39, no.2, 2005.
- MINTZBERG, H. **Power and organization life cycles**. The Academy of Management Review (pre-1986), v. 9, no.2, 1984.
- MINTZBERG, H, AHLSTRAND, B e LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- PAIVA JR, F. **O Empreendedor e Sua Identidade Cultural**. Anais XXIX ENANPAD, 2005.
- PUGA, Fernando Pimentel. **Experiências de apoio as micro e pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, Itália e Taiwan**. BNDES: Rio de Janeiro, fev./2000
- SCHUMPETER, J. A. **Ensaio: empresários, inovação, ciclos de negócios e evolução do capitalismo**. Lisboa: Celta Editora, 1996.
- SILVERMAN, D. **Interpreting Qualitative Data**. London : Sage Publications, 2001.
- STEINMETZ, L L. AGE: **Unrecognized Enigma of Executive Development** Management of Personnel Quarterly (pre-1986); Fall 1969; 8, 3; ABI/INFORM Global, 1969,
- TIMMONS, J.A. **New venture creation**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 4ª ed, 1994.