

Aprendizagem empreendedora experiencial: estudo de múltiplos casos de pequenos empreendedores sergipanos

Jefferson Reis Guimarães Andrade

Coordenador do curso de Administração da UNIT

Jefferson.comex@hotmail.com

Maria Elena Leon Olave

Profa. Dra. do PPGA da UFS

mleonolave@gmail.com

Resumo: Para administrar uma empresa e obter sucesso, o empreendedor precisa dispor de um conjunto de habilidades, as quais necessitam ser aprendidas. Esta aprendizagem no âmbito dos pequenos empreendedores geralmente ocorre por meio das suas experiências e da observação das experiências de terceiros. Neste sentido, o presente trabalho traçou como objetivo geral analisar o processo de aprendizagem empreendedora experiencial dos pequenos empresários sergipanos, com base no modelo conceitual de Politis (2005). Para tanto, realizou-se um estudo qualitativo de cunho exploratório e descritivo, adotando-se o método de pesquisa Estudo de Casos Múltiplos. Os dados da pesquisa de campo foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, junto a pequenos empreendedores do município de Estância, Estado de Sergipe. Como principal resultado, o estudo revelou que os pequenos empresários por meio dos conhecimentos oriundos das suas experiências prévias com criação e administração de empresas, aprenderam a identificar oportunidades de negócios e aprenderam a gerenciar os seus novos empreendimentos.

Palavras-Chave: Empreendedorismo. Aprendizagem Empreendedora Experiencial. Pequenos empresários

1. Introdução

O empreendedorismo é um processo pelo qual os indivíduos buscam aproveitar oportunidades de negócios e satisfazer as suas necessidades, assumindo os riscos e recompensas da criação de um novo empreendimento (SOUZA; TRINDADE; FREIRE, 2010).

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor - GEM* (2013) 32,3 % da população de 18 a 64 anos do Brasil são empreendedores. Este panorama coloca o país na quarta posição no ranking mundial em número absoluto de empreendedores, atrás da China, Índia e Nigéria.

O crescimento do número de novas empresas, quando associado à melhora na competitividade, tende a gerar impactos expressivos na economia brasileira, seja em termos de maior oferta de empregos, melhores salários, ampliação da massa salarial, arrecadação de impostos, melhor distribuição de renda e aumento do bem-estar social (ESPEJO; PREVIDELLI, 2006; SEBRAE, 2013; SILVA NÉTO, TEIXEIRA, 2011).

No entanto, apesar da elevada taxa de empreendedorismo, observa-se que ainda é alta a mortalidade das pequenas empresas. Dados oficiais do SEBRAE (2013) revelam que de cada cem (100) empresas criadas no Brasil, aproximadamente vinte e quatro (24) fecham as portas antes de completar dois anos de atividade.

Dentre os motivos que ocasionam a mortalidade das pequenas empresas, destaca-se, sem excluir outros fatores, a falta de conhecimentos gerenciais (LEE *et al.*, 2010; MORRISON, 1998). Neste sentido Bitencourt (2005), Fillion (1991) e Rae (2000) ressaltam que para

gerenciar a empresa de forma exitosa, o empreendedor precisa dispor de uma ampla variedade de habilidades, as quais necessitam ser aprendidas.

De acordo com Harrison e Leitch (2005) os proprietários e gestores dos pequenos negócios, geralmente, aprendem de maneira informal, através dos clientes, fornecedores, empregados, associações, competidores e observando outros empresários. Sendo assim, verifica-se que, na maioria das vezes, estes empreendedores aprendem praticando, explorando, experimentando, trabalhando, copiando, resolvendo problemas e assimilando a experiência de terceiros (DOLABELA; 2003; PITTAWAY; COPE, 2007).

Desta forma, observa-se que a aprendizagem dos pequenos empresários ocorre através dos conhecimentos advindos da sua experiência pessoal e profissional, constituindo com isto o processo de aprendizagem empreendedora experiencial (MORRISON; BERGIN-SEERS, 2002; RAE; CARSWELL, 2000).

No entanto, apesar da importância da aprendizagem para a manutenção do empreendedorismo, Zampier e Takahashi (2011) destacam que no meio acadêmico pouca atenção é dedicada à forma como os empresários, através de experiências, desenvolvem aprendizagem.

Partindo destas observações, o presente artigo tem como objetivo geral analisar o processo de aprendizagem empreendedora experiencial de pequenos empresários sergipanos, com base no modelo de Politis (2005) e especificamente busca: identificar as experiências prévias do pequeno empresário; verificar os conhecimentos produzidos pela experiência do pequeno empresário para identificar oportunidade de negócios e lidar com as responsabilidades do empreendimento; e avaliar como ocorre a transformação da experiências do pequeno empresário em conhecimentos.

A continuação apresenta o referencial teórico, o qual contempla a revisão da literatura nacional e internacional sobre a temática em questão.

2. Aprendizagem empreendedora experiencial

A aprendizagem é um processo que envolve a criação e transformação do conhecimento (NONAKA; TAKEUSHI, 2008). No campo das pequenas empresas a figura do empreendedor é destacada como principal elemento do processo de aprendizagem, tendo em vista que é através dele que o conhecimento é materializado por toda a firma (GELDEREN; SLUIS; JANSEN, 2005; DIDIER; LUCENA, 2008; LUCEMA, 2005; SHRIVASTAVA, 1983).

Neste sentido Filion (1991) ressalta que o empreendedor precisa desenvolver um processo ininterrupto de aprendizagem, em que possa aprender indefinidamente, a fim de alcançar tanto seus objetivos pessoais, como os organizacionais.

No que refere-se aos objetivos organizacionais, Rae (2000) esclarece que por meio do processo de aprendizagem, os empreendedores adquirem competências para iniciar e gerenciar com êxito novos negócios.

Este processo, segundo Man (2006), pode ser explicado a partir de três abordagens teóricas: cognitiva, experiencial e *networking*. Morrison e Bergin-Seers, (2002) e Pittaway e Cope, (2007) levando em consideração as características estruturais e comportamentais dos pequenos empresário, afirmam que a aprendizagem experiencial representa a principal fonte de aquisição de conhecimento para estes indivíduos.

A aprendizagem por meio da experiência, segundo Kolb (1984) é concebida como um processo contínuo, no qual o conhecimento é formado e transformado através da experimentação ativa, da observação reflexiva, da conceituação abstrata e da adaptação do indivíduo aos diferentes contextos.

De forma complementar Cope e Watts (2000) e Pires (2007) explicam que o processo de aprendizagem experiencial desenvolve-se dentro de uma multiplicidade de contextos

(familiar, social, profissional e associativo), influenciado por características internas (disposição, capacidade, interesse, motivação e habilidades pessoais) e também pelo ambiente.

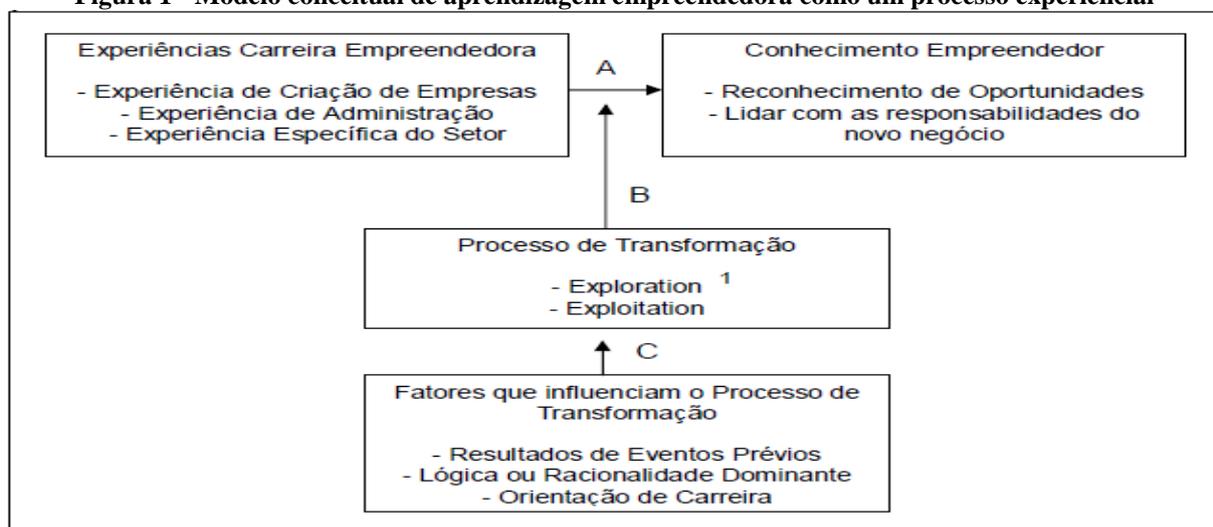
Sendo assim, define-se neste trabalho que a aprendizagem empreendedora experiencial corresponde a um processo de interação social, no qual os indivíduos aprendem a identificar oportunidades de negócios e administrar o seu empreendimento, utilizando os conhecimentos oriundos das suas experiências e as experiências de terceiros (POLITIS, 2005; RAE; CARSWELL, 2000; RAE; 2000).

Neste sentido, Politis (2005) criou um modelo conceitual (figura 1), conforme descrito a seguir.

2.1 Modelo Analítico: Aprendizagem Empreendedora Experiencial

Esta sessão apresenta de forma explicativa o modelo de aprendizagem empreendedora da autora Politis (2015), exposto na figura 1 abaixo, o qual serviu de base para a investigação empírica deste estudo.

Figura 1 - Modelo conceitual de aprendizagem empreendedora como um processo experiencial



Fonte: Politis (2005), traduzido por Zampier e Takahashi (2011)

O modelo em tela busca inicialmente averiguar o elo entre experiência da carreira do empreendedor e o desenvolvimento do conhecimento, conforme mostra a letra “A” na figura acima.

Neste sentido, Politis (2005) explica que o conhecimento empreendedor manifesta-se por meio da (1) capacidade de reconhecer oportunidade de sucesso e (2) habilidade para gerenciar (lidar com as responsabilidades) o negócio. A mesma autora esclarece em seguida, que a construção deste conhecimento origina-se das experiências prévias da carreira do empreendedor, por meio da sua (1) experiência na criação de empresas; (2) experiência de administração; e (3) experiência específica no setor, descritas no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Experiência da carreira empreendedora

EXPERIÊNCIA DO EMPREENDEDOR	CONTRIBUIÇÕES DA EXPERIÊNCIA
Experiência na criação de empresas	A experiência na criação de empresas possibilita conhecer os fatores e estratégias que ajudam a superar as dificuldades iniciais de um novo negócio.
Experiência de Administração / Gestão	Este tipo de experiência aumenta a intenção de um indivíduo iniciar um novo empreendimento, bem como, fornece informações sobre muitos dos aspectos básicos e relevantes para a legitimação desse novo negócio, como finanças,

	vendas, tecnologia, logística, marketing, planejamento, tomada de decisão, resolução de problemas e comunicação.
Experiência Específica do Setor	Este tipo de experiência influencia os empresários a criarem negócios em áreas que os mesmos já possuem algum tipo de experiência prévia, seja como empreendedor ou empregado de um setor específico, pois os eles aplicam seu conhecimento pré-formado para identificar e explorar as oportunidades e utilizam suas redes de contatos para alcançar resultado positivo no novo empreendimento

Fonte: Elaborado pelo autor (2013) com base em Cope e Watts (2000); Delmar e Davidsson (2000), Reuber e Fischer (1993), Shane e Khurana (2003), Shane e Venkataraman (2000), Rae (2000) e Zampier e Takahashi (2011).

Em seguida, o modelo busca compreender como o empreendedor transformar experiência em conhecimento (letra “B” – figura 1); e evidenciar os fatores que interferem neste processo (letra “C” – figura 1).

Com relação ao processo de transformação da aprendizagem, Politis (2005) destaca que a simples percepção da experiência prévia não é suficiente para que ocorra a aprendizagem experiencial, pois a ideia central dessa forma de aprender é a transformação da experiência em conhecimento, o que exige a representação figurativa da experiência, e em seguida, alguma transformação dessa representação em um novo saber.

Neste sentido, Politis (2005) ressalta que a representação figurativa da experiência pode ocorrer por meio do *exploitation* (conhecimento prévio/ o que ele sabe) e do *exploration* (conhecimento oriundo da *exploração* de novas alternativas). E o processo de transformação de experiência em aprendizagem empresarial deve ocorrer através do equilíbrio entre o *exploitation* e o *exploration*. O quadro 2 abaixo detalha os dois termos.

Quadro 2 – Processo de transformação de experiência

PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO	DEFINIÇÃO
<i>Exploitation</i>	Corresponde a exploração do que o empreendedor já tem conhecimento. Observa-se que através desse caminho, os empresários podem reutilizar o que já sabem, com o objetivo de obter benefícios, como a redução de custos e o aprimoramento do conhecimento pré-existente. Os empresários que focam no <i>exploitation</i> , geralmente são mais propensos a superar os obstáculos e dificuldades empresariais
<i>Exploration</i>	Os indivíduos aprendem com as experiências de explorar novas alternativas, descobertas e inovação. O <i>exploration</i> pode gerar novas ideias pouco desenvolvidas e competências insuficientes, pois a exploração de novas possibilidades diminui a probabilidade de melhoria das já existentes. Os empresários que focam no <i>exploration</i> assimilam muitas informações diferentes ao mesmo tempo e são propensos a reconhecer explorar as oportunidades de negócio.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013), com base em Corbett (2005), March (1991), Politis e Gabrielsson (2005) e Politis (2005).

Destaca-se que nenhum desses dois modos de transformar experiência em conhecimento é melhor que o outro, pois ambos são essenciais e complementares para o processo de aprendizagem, sendo necessário então, manter uma dosagem equilibrada entre os dois.

Com relação aos fatores que influenciam o processo de transformação da experiência em conhecimento, o modelo de Politis (2005) destaca três aspectos que podem ser importantes neste processo, a saber, (1) resultados de eventos empresariais prévios, (2) lógicos ou racionalidade dominante do empresário e (3) orientação de carreira do empreendedor.

Os resultados de eventos empresariais prévios podem ser tanto positivos, quanto negativos. Verifica-se que estes resultados quando bem sucedidas (positivos) podem transforma-se em uma manual para se atingir o sucesso em novos negócios, pois os empresários tendem a replicar as mesmas estratégias utilizadas anteriormente (HUOVINEN; TIHULA, 2007).

Entretanto, esse processo de reutilizar a fórmula do sucesso pode também ter uma influência negativa sobre uma nova empresa, pois os empresários podem criar uma excessiva autoconfiança e torna-se incapaz de responder a mudanças ambientais por meio de novas alternativas (POLITIS, 2005).

O resultado negativo de eventos empresariais prévios também pode ser considerado um instrumento de aprendizagem, tendo em vista que o insucesso do empresário pode estimulá-lo a buscar novas ações, diferentes daquelas foram utilizadas no passado (MARCH, 1991).

Com relação à lógica ou racionalidade dominante do empresário, Politis (2005), baseando em Sarasvathy (2001) utilizou dois conceitos advindos da teoria econômica, a saber, (1) causação e (2) efetuação, para explorar este aspecto.

De acordo com os autores acima, o raciocínio causal direciona para o que deve ser feito a partir das metas pré-estabelecidas, ou seja, foca na execução de planos previamente formalizados para a realização de determinada atividade. Já a lógica de efetuação, é o inverso da lógica causal, pois não inicia com metas pré-determinadas, surgem com o tempo, de acordo com as pretensões e anseios do empreendedor.

Com isso, observa-se que os empresários que utilizam a lógica causal preferem o modo *exploitation* de transformação de experiência em conhecimento. Já os que usam o raciocínio de efetuação, preferem o modo *exploration* (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).

Por fim, temos a orientação de carreira de um empreendedor, a qual de acordo com Brousseau *et al.* (1996) apud Politis (2005) são identificadas através de quatro estilos, a saber (1) linear, (2) especialista, (3) espiral e (4) transitória. Vide quadro 3.

Quadro 3 – Estilo de aprendizagem

ESTILO	DEFINIÇÃO
Linear	O indivíduo apresenta como característica a progressão hierárquica dentro da carreira; busca eficiência, competitividade e liderança e se motiva com a oportunidade de fazer coisas importantes.
Transitório	O empreendedor apresenta como característica de sua carreira a independência e desafios, prima pela capacidade de adaptação e a formação de redes de contatos e se motiva ao se deparar com novas possibilidades e novas experiências.
Especialista	O empreendedor apresenta como característica de sua carreira a vida longa numa ocupação específica e busca por qualidade, compromisso e especialização e se motiva através da realização, prestígio e do conhecimento especializado
Espiral	O empresário apresenta como característica a movimentação de áreas ocupacionais e especialidades e pauta na criatividade, trabalho em equipe e habilidades diversas e se motiva através da inovação e do desenvolvimento pessoal

Fonte: Elaborado pelo autor (2013) com base em Politis (2005).

A continuação apresenta os procedimentos metodológicos que nortearam a construção da pesquisa de campo e o alcance dos objetivos inicialmente traçados.

3. Procedimentos metodológicos

Para analisar o processo de aprendizagem dos pequenos empresário sergipanos, a partir de suas experiências, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória e descritiva, utilizando-se de estratégias qualitativas.

A pesquisa qualitativa envolveu uma abordagem interpretativa e naturalista do objeto de estudo, no seu cenário natural, buscando compreender e interpretar o fenômeno de acordo

como o mesmo se manifesta, especialmente sob o ponto de vista dos respondentes, sem a intervenção de técnicas estatísticas ou outros meios quantitativos para as possíveis inferências do estudo (CRESWELL, 2002; 2010; STRAUSS; CORBIN, 1998; 2008).

O estudo possui caráter exploratório, tendo em vista que procurou abordar um tema pouco estudado no universo das pequenas empresas, fazendo um diagnóstico de como os empreendedores, por meio de suas experiências, desenvolvem conhecimentos que os habilita a reconhecer oportunidades de negócio e a administrar novos empreendimentos. E pode ser considerado descritivo, pois buscou delinear de forma detalhadas as variáveis do processo de transformação da experiência em conhecimento. (GODOY, 1995; NEUMAN, 1997; RICHARDSON, 1999).

Como método de pesquisa adotou-se o Estudo de Caso, o qual de acordo com Yin (2005, p. 32) é “uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”.

Nesta pesquisa realizou-se o estudo de múltiplos casos, pois conforme defende Yin (2005), a apreciação de mais de uma organização pode trazer informações complementares sobre um assunto. Eisenhardt (1989), por sua vez, afirma que a técnica possibilita o confronto entre os casos pesquisados, possibilitando com isso detectar resultados similares ou contrastantes, os tornados mais confiáveis.

Os casos que compõem a pesquisa de campo foram escolhidos com base nos seguintes requisitos: a) empreendedor com experiência prévia na área empresarial; b) possuir empresa de pequeno porte, conforme número de empregados; c) possuir empresa localizada no Estado de Sergipe. Participaram desta pesquisa três empresários, identificados pelas letras “A”, “B” e “C”, conforme detalhado no quadro 4 abaixo.

Quadro 4 - Perfil dos entrevistados

EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIA “A”	EMPRESÁRIO “B”	EMPRESÁRIO “C”
Sexo	Feminino	Masculino	Masculino
Idade	56 anos	23 anos	43 anos
Formação	Técnico em Contabilidade	Graduação em Administração	Técnico em Contabilidade
Experiência Prévia do empreendedor	Fundação de 02 supermercados	Gerência da empresa da família	Fundação de escritório de contabilidade
Empreendimento Atual/Ramo de Atuação	Empresa de Prestação de Serviços de Eventos	Empresa de Prestação de Serviços de Transporte	Empresa de Prestação de Serviço de Segurança
Porte Empresarial Atual	Pequeno Porte (10 empregados)	Pequeno Porte (30 empregados)	Pequeno Porte (45 empregados)
Localização da empresa	Estância/SE	Estância/SE	Estância/SE

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

De imediato, observa-se que os empresários que participaram da pesquisa atendem a todos os requisitos do presente artigo, especialmente por dispor de experiência na área empresarial, e atualmente possuir empreendimentos de pequeno porte. .

Para subsidiar a investigação empírica foram utilizadas as questões de pesquisa, categorias analíticas e elementos de análise, elaborados com base no modelo de Polítis (2005), a fim de garantir confiabilidade à pesquisa.

Quadro 5 – Questões de Pesquisa, Categorias Analíticas e Elementos de Análise

QUESTÕES DE PESQUISA	CATEGORIA ANALÍTICA	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Quais as experiências prévias do pequeno empresário?	Experiência Prévia do Empreendedor	Experiência na criação de empresas
		Experiência na Administração
		Experiência específica do setor



Quais os conhecimentos oriundos da experiência do pequeno empresário?	Conhecimento Empreendedor	Conhecimento para identificar oportunidades de negócio;
		Conhecimento para desenvolver capacidade de lidar com as responsabilidades do novo negócio (gestão).
Como as experiências do pequeno empresário são transformadas em conhecimento?	Transformação da Experiência em Conhecimento	<i>Exploration</i>
		<i>Exploitation</i>
Quais fatores influenciam no processo de transformação da experiência em conhecimento?	Fatores que Influenciam o Processo de Transformação	Resultados de eventos empresariais prévios
		Lógicas ou racionalidade dominante
		Orientação de carreira do empreendedor

Fonte: Elaborado pelo autor (2013) com base em Politis (2005).

Os dados que compõem o estudo do caso foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada. A entrevista partiu de questionamentos básicos, apoiados na revisão da literatura e no modelo analítico de Politis (2005), e em seguida foi se ampliando as interrogativas a partir das respostas dos entrevistados, trazendo com isso profundidade ao estudo e esclarecimento das variáveis diagnosticadas no fenômeno (CRESWELL, 2002; SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2000).

O roteiro de entrevista foi estruturado de acordo com as categorias analíticas e elementos de análise expostas no quadro 5 acima. As entrevistas foram realizadas mês de agosto do ano de 2013, como duração de aproximadamente 45 minutos.

Para analisar os dados coletados nas entrevistas foi adotado o método análise de conteúdo, o qual segundo Bardin (2008) corresponde à análise das comunicações, neste caso, os textos transcritos das entrevistas, com o propósito de inferir a partir de trechos, orações ou frases extraídas das respostas dos entrevistados, as informações necessárias para atender aos objetivos elencados no estudo.

Cada entrevista foi analisada individualmente. Os registros da análise foram estruturados de forma sintética seguindo as categorias analíticas descritas no quadro 5 de modo a satisfazer as questões de pesquisa do estudo.

Após análise individual, os casos foram analisados de forma comparativa, a fim de buscar as similaridades e contrastes dos resultados de cada caso. Em seguida, foi realizada a triangulação dos dados obtidos nas entrevistas (análise individual e comparativa) a luz do referencial teórico deste estudo, a fim de alcançar confiabilidade aos resultados do estudo.

A continuação apresenta os dados da pesquisa de forma comparativa. A transição individual dos casos foi suprimida deste documento, em face de indisponibilidade de laudas para apresentá-los.

4. Análise dos Casos

Este capítulo apresenta a análise conjunta dos três casos acima identificados, com base nas categorias analíticas construídas com base no modelo de Politis (2005).

A seção em tela expõe os conhecimentos empreendedores oriundos das experiências da carreira do empreendedor, bem como elucida o processo de transformação das experiências em conhecimento e os fatores que influenciam neste processo.

A continuação apresenta estas análises.

4.1 Experiência da carreira do empreendedor

As experiências da carreira do empreendedor, segundo modelo de Politis (2005) são avaliadas por meio dos seguintes elementos de análise: (1) Experiência na criação de empresas; (2) Experiência de administração; e (3) Experiência específica do setor.

Partindo desta classificação a empresária “A” relatou que após a conclusão do curso técnico de contabilidade, passou a trabalhar na gestão da empresa (Padaria) da família (**Experiência de administração**) e a partir do conhecimento adquirido com esta experiência e com o seu genitor, resolveu criar dois supermercados na década de 80, hoje fechados (**Experiência na criação de empresas**). Atualmente a entrevistada possui uma empresa de prestação de serviço de eventos.

O empresário entrevistado “B” começou a trabalhar ainda na adolescência, aos 15 anos de idade, na gestão da empresa do seu pai, na área de transporte de carga (**Experiência em administração**). E ao completar a maioridade, “B” resolveu abrir o seu próprio negócio, no mesmo ramo do empreendimento da sua família, em virtude de já conhecer o setor (**Experiência específica no setor**).

O entrevistado “C”, técnico em contabilidade, iniciou a sua carreira profissional na gestão de uma empresa de construção civil, pertencente ao seu pai, localizada na cidade de Aracaju/SE (**Experiência de Administração**). Depois do matrimônio, o entrevistado passou a residir em Estância/SE, onde abriu um escritório de contabilidade em sociedade com um amigo (**Experiência na criação de empresas**). Após experiência no setor contábil, o empresário criou uma empresa de prestação de serviço de segurança.

O quadro 6 abaixo apresenta uma síntese das experiências prévias, ou seja, antes da criação do atual negócio, por parte dos empreendedores que compõem este estudo.

Quadro 6 - Experiência da carreira do empreendedor

Empresário	Experiência Prévia na Criação de Empresas	Experiência Prévia na Administração de Empresas	Experiência Específica no Atual Setor
A Empresa de Eventos	Criação de supermercados	Gestora da empresa da família (Padaria). Gestora dos supermercados	Não identificada no caso avaliado
B Empresa de Transportes	Não identificada no caso avaliado	Gestor de empresa da família (transporte de carga)	Experiência prévia no setor em que atua hoje (transporte)
C Empresa de Segurança	Abertura de Escritório de contabilidade.	Gestor da empresa da família (Empresa de Construção Civil) Gestor do escritório de contabilidade	Não identificada no caso avaliado

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A seguir analisa-se como estas experiências contribuíram para o conhecimento do empreendedor.

4.2 Conhecimento do empreendedor

O conhecimento do empreendedor, segundo Politis (2005), é abordado a partir da perspectiva de como a experiência do empresário contribui para a (1) reconhecer oportunidades de negócios; e (2) lidar com as responsabilidades do novo negócio, ou seja, gestão do empreendimento.

(1) Reconhecer oportunidades de negócios

Neste sentido, a pesquisa revelou que os empresários “A”, “B” e “C” conseguiram identificar oportunidades de negócio em virtude de terem experiências prévias na administração de empresas. Vide relatos:



“[...] quando eu gerenciava o supermercado, tive muita dificuldade de encontrar espaços para fazer confraternizações de final de ano com os funcionários [...] muitos amigos comentavam que em Estância não tinha um espaço apropriado para festas [...] então, a partir dessa necessidade, quando eu encerrei as atividades dos supermercados, resolvi me dedicar à área de eventos” (Empresária A)

“[...] quando eu estava na empresa da minha família (transporte de carga) e representava a mesma nas licitações públicas, eu sempre encontrava edital na área de transporte de passageiros, principalmente transporte escolar. [...] ficava analisando o quanto esses contratos eram rentáveis. [...] quando eu decidi ser empresário, resolvi investir na área de transporte de passageiros, principalmente no serviço de transporte escolar. Eu escolhi essa atividade porque já tinha o conhecimento do setor de transporte” (Empresário B).

“[...] meus clientes do escritório de contabilidade sempre reclamavam das dificuldades de contratar o serviço de segurança, pois tinham que utilizar as empresas localizadas na capital e os custos eram altos e muitas vezes inviáveis [...] A violência estava crescendo em Estância e os furtos aumentavam cotidianamente. [...] Então, aproveitei essa oportunidade de mercado e abri uma empresa na área de segurança para atender a esse público” (Empresário C).

A análise dos relatos acima permite inferir que por meio da experiência na administração de empresas, a empresária “A” identificou a oportunidade de criar uma empresa no ramo de eventos, assim como o empresário “B”, que por meio da experiência na administração da empresa da família visualizou um nicho de mercado em que passou a atuar. Da mesma forma, o empresário “C” a partir de uma necessidade de seus clientes do escritório de contabilidade resolveu abrir uma empresa de segurança.

De modo geral, a experiência prévia em gestão, conforme defendido por Delmar e Davidsson (2000) aumenta a intenção de um indivíduo iniciar um novo empreendimento, bem como, fornece informações sobre muitos dos aspectos básicos indispensáveis para a legitimação desse novo negócio, como finanças, vendas, tecnologia, logística, marketing e organização.

Cabe salientar ainda que o empresário “B” criou a sua empresa no mesmo ramo em que a sua família já atua (Setor de transportes). Desta forma, é possível confirmar o pressuposto de que a experiência específica em um setor induz a criação de empresas na mesma área, em face do domínio das especificidades do segmento contemplado (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).

(2) Lidar com as responsabilidades do novo negócio

Neste aspecto a pesquisa relevou que a empresária “A” adquiriu conhecimentos para lidar com as responsabilidades da sua atual empresa (Empresa de Eventos), a partir das suas experiências prévias com criação e gestão de negócios. Vide relato:

“[...] foi através da minha experiência como empresária, da influência do meu pai, da rede de contatos com os fornecedores, bancos e amigos que eu consegui superar todas as dificuldades iniciais, bem como conquistar clientes”

Neste caso, a aprendizagem da empreendedora “A”, pode ser definida como um processo social contínuo, por meio do qual a mesma adquiriu conhecimentos através de suas experiências e das experiências de outros indivíduos, confirmando assim as afirmações Rae e Carswell (2000).

No caso do empresário B, este adquiriu os conhecimentos necessários para a gestão da sua empresa (setor de transporte), por meio da sua experiência na administração da empresa da sua família, conforme relatos abaixo:

“[...] quando eu comecei a trabalhar com o meu pai eu não sabia, ou melhor, não tinha segurança para fechar nenhum contrato, pois tinha medo de errar e causar um prejuízo para a empresa e também eu não sabia negociar com os clientes. Com o passar do tempo, fui observando meu pai fazer essa atividade e aprendi a fazê-la tão bem quanto ele. [...] eu também tive bastante dificuldade com as licitações. Eu participava junto com o meu pai e não entendia nada daquilo. Mas depois de um determinado período eu fui aprendendo sobre essa área e hoje a domino com bastante propriedade. Foi a partir desta experiência que tive a ousadia de negociar com grandes construtoras e fechar 02 contratos muito bons para a minha empresa [...] eu também aprendi a ouvir os funcionários, identificar as suas necessidades e compreendê-los. Essa ação eu comecei a praticar na empresa da minha família e adotei na minha organização. Eu não tenho como dirigir todos os ônibus ao mesmo tempo e preciso diretamente deles para que a minha empresa possa ter bons resultados. Então busco ser líder, busco conquistá-los, e orientá-los a trabalhar da melhor forma possível, pois são eles que estão em contato direto com os clientes e uma falha deles pode destruir todo o meu trabalho.”

O empresário “C”, revelou que o fato de ter experiência na criação e gestão do escritório de contabilidade lhe possibilitou lidar com as responsabilidades do seu novo negócio (empresa de segurança), conforme relato abaixo:

“[...] o fato de ser contador e de dar orientação para empresas dos mais diversos ramos me concede habilidades para entender de finanças, impostos, custos e pessoal (direitos e obrigações de funcionários).”

O relato dos empresários “B” e “C” corroboram a argumentação dos autores Reuber e Fischer (1993) e Shane e Khurana (2003) de que os empresários que possuem experiência na fundação de outras empresas dispõem de um arcabouço de informações e conhecimentos que os auxilia a superar as dificuldades iniciais de um novo empreendimento.

O quadro 7 abaixo expõe a síntese das experiências dos empreendedores “A”, “B” e “C”, correlacionando-as aos conhecimentos produzidos a partir das mesmas.

Quadro 7 - Conhecimento do empreendedor

EMPRESÁRIO	EXPERIÊNCIA PRÉVIA	CONHECIMENTO EMPREENDEDOR
A Empresa de Eventos	Experiência na criação de empresas (Supermercados)	Lidar com as responsabilidades do novo negócio (Aspectos gerenciais)
	Experiência na administração de empresas (Empresa da Família)	Identificar uma oportunidade de negócio (empresa de eventos)
B Empresa de Transportes	Experiência específica no setor (Empresa da Família)	Identificar uma oportunidade de negócio (Abriu a empresa no ramo em que já tinha experiência)
	Experiência na administração de empresas (Empresa da Família)	Lidar com as responsabilidades do novo negócio (Aspectos técnicos e gerenciais)
C Empresa de Segurança	Experiência na criação de empresas (Escritório de Contabilidade)	Lidar com as responsabilidades do novo negócio (Aspectos técnicos e gerenciais)
	Experiência na administração de empresas (Escritório de Contabilidade / Empresa da Família)	Identificar uma oportunidade de negócio (empresa de segurança)

Fonte: dados da pesquisa (2013)

A seguir, analisa-se como ocorre o processo de transformação de experiência em conhecimento.

4.3 Processo de transformação da experiência em conhecimento empreendedor

De acordo com Politis (2005) a aprendizagem empreendedora é um processo experiencial através do qual a experiência de carreira de um empreendedor é transformada em conhecimento, por meio do equilíbrio entre o *exploitation* do que ele já sabe e do *exploration* de novas possibilidades.

Nesta pesquisa a análise da transformação da experiência em conhecimento encontra-se subdividida em (1) transformação do conhecimento para identificar oportunidades de negócio e (2) transformação do conhecimento para administrar a empresa, conforme apresentado a seguir.

(1) Transformação do conhecimento para identificar oportunidades de negócios

Os empresários A e C utilizaram a sua experiência para a criação de um negócio totalmente novo em relação aos setores que tinham atuando anteriormente, sendo considerada uma transformação de experiência em conhecimento do tipo *exploration*. Em síntese empresária “A” portadora de experiência na criação e gestão de supermercados, abriu uma nova empresa no ramo de eventos. E o empresário “C” com experiência na criação e gestão de escritório de contabilidade, criou uma firma de segurança.

Já o empresário B abriu o seu próprio negócio no mesmo ramo em que já tinha experiência (setor de transportes), resultando no tipo *exploitation* de transformação do conhecimento.

(2) Transformação do conhecimento para administrar a empresa

No que refere-se à transformação da aprendizagem em conhecimento para lidar com as responsabilidades do novo negócio, o estudo identificou que a empresária “A (setor de eventos), a partir da experiência entre um evento e outro, busca sempre explorar novas alternativas, procurando inovar em suas ações e processos internos, constituindo com isto o tipo *exploration* (exploração de novas possibilidades) de transformação do conhecimento.

A empresária “A”, ainda em seu turno, revelou que a qualidade de seu *buffet* é algo primordial. Então a empreendedora em questão busca manter sempre os mesmos fornecedores, as mesmas marcas, os mesmos cozinheiros, a fim de sustentar o padrão já legitimado no mercado, apresentando nesse caso o modo *exploitation*. Sendo assim, a empreendedora “A” utiliza tanto o *exploration*, quanto o *exploitation* para a gestão da sua empresa.

O entrevistado “B”, por sua vez, desenvolveu novos processos internos visando à melhoria na prestação dos serviços, utilizando portando *exploration* na transformação do conhecimento para administração do seu negócio. Vide relato:

“[...] com o passar no tempo, comecei a ter problemas na execução dos serviços de transporte em virtude do atraso ocasionado pelas oficinas que realizam a manutenção dos meus ônibus [...]. Era algo muito estressante, porque eles me davam um prazo e não cumpriam. Isso atrapalhava toda a minha programação[...]. Após aumentar a minha demanda de serviços e adquirir mais veículos, resolvi investir em uma oficina internamente para realizar a manutenção básica desses carros e passei a evitar todos os problemas que eu vinha sofrendo em virtude da falta de compromisso desses prestadores

O entrevistado “C” afirmou que tem o perfil bastante legalista e que busca sempre seguir a legislação e as normas que uma empresa de segurança obedecer, bem como, prefere explorar sempre uma área específica da segurança que é o segmento patrimonial, por possuir

domínio deste nicho. Assim, “C” utiliza o modo *exploitation* para lidar com as responsabilidades do seu negócio.

“[...] conheço muito bem a legislação trabalhista e as regras impostas pela Polícia Federal e procuro sempre trabalhar conforme lei, para não falhar com meus funcionários, não ser autuado pelo órgão fiscalizador ou até mesmo ter a empresa fechada por falhas técnicas “.

“[...] me especializei em segurança e vigilância residencial e empresarial, meus funcionários são contratos com o perfil que atenda a esse tipo de segurança... Busco prioritariamente este mercado e não gosto de atuar em outros segmentos como segurança de eventos e festas “.

Após a análise do processo de transformação da experiência em conhecimento, a continuação apresenta os fatores que influenciam este processo.

4.4 Fatores que influenciam o processo de transformação da experiência em conhecimento

Quanto aos fatores que influenciam o processo de transformação da experiência em conhecimento destacam-se: (1) resultados de eventos empresariais prévios, (2) lógica ou racionalidade dominante e (3) orientação de carreira.

Com relação aos eventos empresariais prévios foi possível perceber que os fatores que influenciaram o processo de transformação das experiências dos empreendedores entrevistados foram os resultados de sucesso (entrevistados “A”, “B” e “C”) e os resultados de fracasso (entrevistado “A”). Vejam os relatos:

“[...] dentre às ações que me proporcionaram sucesso no passado, uma que procuro manter até os dias de hoje, é sempre formar uma boa rede de relacionamentos, pois isso é importante para a sobrevivência de qualquer organização nesse mercado tão competitivo. Essa técnica eu aprendi com o meu pai, já coloquei em prática nas empresas anteriores e sou adepta dessa estratégia até hoje. Acredito que está dando certo [...] com relação a ação que me levou a fracassar com os 02 supermercados, nunca mais repetirei. Confiei nas pessoas erradas, deixei a administração das minhas empresas nas mãos de indivíduos corruptos e acabei falindo ao descobrir o tamanho do prejuízo que eles geraram” (Empresária A).

“[...] essa é a primeira vez que eu crio uma empresa. Então não tenho experiências próprias de sucesso ou fracasso que influenciaram no meu conhecimento. Mas a partir do sucesso do meu pai, o qual acompanhei durante os três anos que fiz parte da empresa dele, adotei alguma estratégias que já são consagradas por ele e que julgo essenciais e indispensáveis para se manter-se no mercado, que são investir na renovação constante da frota e ter parceria com os funcionários. Veículo bom, novo e seguro, acompanhado de um motorista qualificado e educado garantem a prestação de um bom serviço e a satisfação do cliente. (Empresário B).

“[...] sou muito dedicado e atencioso ao que faço e durante o período que atuei mais ativamente na área contábil nunca perdi um prazo de repasse de informações para o governo ou repasse de impostos e tributos. Isso garantiu o sucesso do meu escritório e a construção da reputação de um bom profissional no mercado. Hoje, trabalho no ramo de segurança seguindo essa linha de atenção as regras e cumprimento de prazo. Não me recordo de nenhuma reclamação de clientes por atraso na execução dos serviços.” (Empresário C).

Com isso, observa-se que as experiências anteriores de sucesso transformam-se em uma manual para se atingir resultados positivos nos novos negócios e as experiências de fracasso serviram para avaliar o porquê ocorreu determinadas falha e estimulou a buscar novas ações,

diferentes daquelas foram utilizadas no passado (HUOVINEN; TIHULA, 2007; POLITIS, 2005).

Com relação à lógica ou racionalidade dominante do empresário, os resultados apontaram que todos os participantes do estudo (entrevistado “A”, “B” e “C”) investem no raciocínio causal, o qual direciona para o que deve ser feito a partir das metas pré-estabelecidas, ou seja, foca na execução de planos previamente formalizados para a realização de determinada atividade. Vejam os relatos:

“Eu planejo e programo tudo que vai ser feito [...] Não coloco nada em prática sem antes planejar, calcular os custos e verificar a relação custo e benefício. Sigo sempre minhas metas (Empresária A).

“Eu não posso falhar com o meu cliente. Não posso deixar de transportá-lo. Logo, o melhor caminho para evitar o descontentamento do meu público é programa todas as viagens e seguir a programação. Além disso, eu também planejo as atividades da empresa, estabeleço metas, crio procedimentos e busco sempre cumpri-las” (Empresário B).

“[...] Segurança é uma área que não admite falhas. Tudo que eu faço na área técnica e operacional advém de um rigoroso planejamento e da observação das regras impostas pela Polícia Federal” (empresário C).

Zampier e Takahashi (2011) observam que os empresários que utilizam a lógica causal preferem o modo *exploitation* de transformação de experiência em conhecimento. Todavia, nesta pesquisa, todos os empresários utilizaram a lógica causal, mas adotaram tanto o *exploitation* quanto o *exploration*.

Por fim, temos a orientação de carreira do empreendedor. Nessa linha, a empresária “A” foi classificada com transitório, o entrevistado “B” como especialista e o empreendedor “C” espiral.

O estilo transitório para a empresária “A” decorre do fato de que a empreendedora apresenta o perfil voltado para assumir desafios (atuam em setores que não possui experiência prévia, por visualizar uma oportunidade de negócio), prima pela capacidade de adaptação (ínova na execução dos seus serviços), motivando-se ao se deparar com novas possibilidades e novas experiências.

O estilo especialista para o empresário “B” fundamenta-se no fato de que o mesmo apresenta como característica de sua carreira a vida longa numa ocupação específica (experiência prévia no setor de transporte e criação de empresa no mesmo setor), motivando-se na qualidade, compromisso e especialização dos serviços executados.

O empresário “C”, foi considerado espiral, por apresentar como característica a movimentação de áreas ocupacionais (passou do setor contábil para o setor de segurança) e especialidades (especialista em segurança patrimonial).

O quadro 8 abaixo apresenta a síntese dos fatores envolvidos na transformação da experiência em conhecimento.

Quadro 8 - Fatores que influenciam o processo de transformação da experiência em conhecimento

Entrevistado	Resultados de eventos empresariais prévios	Lógicas ou racionalidade dominante	Orientação de carreira do empreendedor
“A”	Sucesso e Fracasso	Causação	Transitória
“B”	Sucesso da empresa da família	Causação	Especialista
“C”	Sucesso	Causação	Espiral

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Finalizada a análise dos casos, a continuação apresenta as conclusões da pesquisa.

5. Conclusões

Inicialmente ressalta-se que o processo de aprendizagem dos pequenos empresários geralmente ocorre por meio do conhecimento oriundo das suas próprias experiências e da observação das experiências de terceiros.

Neste sentido o presente artigo traçou como objetivo geral analisar o processo de aprendizagem empreendedora experiencial de pequenos empresários sergipanos, com base no modelo de Politis (2005), adotando como método de pesquisa o Estudo de Casos Múltiplos.

A pesquisa revelou em primeira instância que os empresários avaliados possuem (1) experiência na criação de empresas, (2) administração de firmas e (3) atuação em setores específicos. Em seguida, constatou-se que por meio desta experiências, os empreendedores identificaram oportunidades de negócios e abriram novas empresas.

Em síntese verificou-se que a (1) experiência na criação de empresas contribuiu para que os pequenos empresários assimilassem conhecimentos para lidar com a responsabilidade (gestão) dos novos empreendimentos por eles concebidos. E (2) a experiência na administração de empresas e a (3) experiência em setores específicos, além de influenciar positivamente para a gestão do negócio, possibilitou visualizar novas oportunidade de atuação.

O estudo revelou também que dentre os fatores que interferem no processo de transformação da experiência em conhecimento, destacam-se o sucesso e o fracasso. Nessa linha, consta-se que os empresários pesquisados transformaram as suas experiências de sucesso em uma manual para se atingir resultados positivos e as experiências de fracasso serviram para evitar a repetição de falhas.

Como principal contribuição acadêmica deste estudo salienta-se a confirmação de que o processo de aprendizagem do pequeno empresário ocorre a partir das suas experiências pessoais e profissionais, as quais constituem a principal fonte de criação e transformação de conhecimentos.

Referências.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo/RS: Unisinos, 2005.

COPE, J.; WATTS, G. *Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning*. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 2000, v. 6, n. 3, p. 104-124.

CORBETT, A. C. *Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 473-490, July 2005.

CRESWELL, J. **Research design: qualitative e quantitative and mixed approaches**. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta 3a edição Dirceu da Silva. Porto Alegre: Artmed, 2010, 296p.

DELMAR, F.; DAVIDSSON, P. *Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. Entrepreneurship & Regional Development*, v. 12 n.1, p. 1–23, 2000.

DIDIER, J. M. O.; LUCENA, E. A. Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. *Revista Organizações & Sociedade* - v.15 - n.44 - Janeiro/Março – 2008.

EISENHARDT, K.: *Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review*, vol. 14, nº 4, pp. 532-550, 1989.

ESPEJO, M. M. S. B.; PREVIDELLI, J. J. Os grandes desafios e as estratégias do empreendedor no ensino superior privado. In: PREVIDELLI, J. J.; SELA, V. M. (Org.). **Empreendedorismo e educação empreendedora**. Maringá/Pr: Unicorpore, 2006. p. 21-52.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *RAE- Revista de Administração de Empresas*. v. 31, n. 3, p. 63-71, jul./set. 1991.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*. Abr/Jun. 1999, p. 5-28.

GELDEREN, M. V.; SLUIS, L. V. D.; JANSEN, P. *Learning opportunities and learning behaviors of small business starters: Relations with goal achievement, skill development and satisfaction. Small Business Economics*, v. 25, p. 97-108, 2005

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório executivo 2013**. Curitiba: IBQP, 2013. 20 p. Disponível em: <<http://ois.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2013/01/Relatorio-Executivo-GEM-Brasil-2013.pdf>>. Acesso em: 27 de dez. 2014.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, maio/Junho, 1995.

HUOVINEN, J.; TIHULA, S. Entrepreneurial learning in to context of portfolio entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, v. 14, n. 3, p. 152-171, 2007.

KOLB, D. A. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

LEE, S.; PARK, G.; YOON, B.; PARK, J. **Open innovation in SMEs: an intermediated network model. Research Policy**, vol. 39, n. 2, pp. 290-300, 2010.

LUCENA, E.A. A Aprendizagem de Gerentes-Proprietários de Pequenas Empresas Varejistas que Acontece por meio de Relacionamentos Sociais. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, 30, 2005, São Paulo. **Anais...**São Paulo: ANPAD, 2005.

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

MARCH, J. *Exploration and exploration in organizational learning. Organization Science*, v. 2, n. 1, 1991.

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

MORRISON, A.; BERGIN-SEERS, S. *Pro-Growth small businesses: Learning "Architecture"*. *Journal of Management Development*, 2002, v. 21, n. 5, p. 388-400.

NEUMAN, Lawrence W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. 3. ed. Boston: Allyn & Bacon, Cap 2 -Dimension of Research. p 18 a 35, 1997

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

PIRES, A. L. O. Reconhecimento e validação das aprendizagens experienciais. Uma problemática educativa. *Revista de Ciências da Educação*, 2, pp. 5-20. 2007.

PITTAWAY, L.; COPE, J. *Simulating entrepreneurial learning: Integrating experiential and collaborative approaches to learning. Management Learning*, 2007, v. 38, n. 2, p. 211-233.

POLITIS, D. *The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 399-424, July 2005.

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.

RAE, D. (2000). *Understanding entrepreneurial learning: A question of how? International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, v. 6, n.3, p.146-159, 2000.

RAE, D. *Understanding entrepreneurial learning: A question of how? International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, v. 6, n. 3, p. 145-159, 2000.

RAE, D.; CARSWELL, M. *Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: The development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. Education & Training*, v. 42, n. 4/5, p. 220-227, 2000.

REUBER, A. R.; FISCHER, E. *Understanding the consequences of founders experience. Journal of Small Business Management*, v. 37, n. 2, p. 30-45, 1999

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999

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

SAUNDERS, M; LEWIS, P.; THORNILL, A. **Research Methods for Business Students**. 2.ed. Harlow, England: Pearson Education, 2000. Cap 4- Pg 84 a 95

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011**. 4. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Brasília, DF; DIEESE, 2011. Disponível em < http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2010_2011.pdf>. Acesso em 20/11/13

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Núcleo de Estudos e Pesquisas do SEBRAE; Brasília, Julho de 2013. Disponível em < [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia das empresas no Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia%20das%20empresas%20no%20Brasil=2013.pdf)>. Acesso em 20/11/13

SHANE, S; KHURANA, R. Bringing individuals back in: The effects of career experience on new firmfounding. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n.3, p. 519–543, 2003

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

SHRIVASTAVA, P. *A typology of organization learning systems*. **Journal of Management Studies**, v. 1, n. 20, p. 7-29, 1983.

SILVA NÉTO, Ana Teresa; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 8, n. 3, p.205-229, jul ./set . 2011

SOUZA, M. J. B.; TRINDADE, F. M. FREIRE, R. Empreendedorismo sob o enfoque de diferentes perspectivas teóricas. In.: **Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte – 3Es2Ps. Org.** Fernando Gimenez, Jane Mendes Ferreira, Simone Cristina Ramos. Curitiba : Champagnat, 2010.

STRAUSS, A. L; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory**. London: SAGE Publications; 1998.

STRAUSS, Al; CORBIN, **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed; 2008

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMPIER, M.; TAKAHASHI, A. D. W. Competências empreendedoras e processo de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE. BR**, v.9, Edição Especial, Jul. 2011.