

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ROBERTO CARNEIRO LACERDA BORGES DE ANDRADE

VIVÊNCIAS EMPREENDEDORAS
ANTES, DURANTE E DEPOIS DE TER UM NEGÓCIO

SÃO PAULO - SP

2017

ROBERTO CARNEIRO LACERDA BORGES DE ANDRADE

VIVÊNCIAS EMPREENDEDORAS

ANTES, DURANTE E DEPOIS DE TER UM NEGÓCIO

Dissertação de mestrado apresentada à
Escola de Administração de Empresas de
São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas,
para obtenção do título de Mestre em
Administração Empresas.

Campo de Conhecimento: Estudos
Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Tales Andreassi

SÃO PAULO - SP

2017

Andrade, Roberto Carneiro Lacerda Borges de.

Vivências empreendedoras : antes, durante e depois de ter um negócio / Roberto Carneiro Lacerda Borges de Andrade. - 2017.
130 f.

Orientador: Tales Andreassi

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empreendedorismo. 2. Planejamento empresarial. 3. Empresas novas. 4. Administração de empresas. 5. Sucesso nos negócios. I. Andreassi, Tales. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.011.49

ROBERTO CARNEIRO LACERDA BORGES DE ANDRADE

VIVÊNCIAS EMPREENDEDORAS

ANTES, DURANTE E DEPOIS DE TER UM NEGÓCIO

Dissertação de mestrado apresentada à
Escola de Administração de Empresas de
São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas,
para obtenção do título de Mestre em
Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos
Organizacionais

Data de aprovação:
24/02/2017

Banca examinadora:

Prof. Dr. Tales Andreassi (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Gilberto Sarfati
FGV-EAESP

Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é dedicado a todos aqueles que foram incentivadores e participantes desta trajetória. Em especial aos grandes amigos Miguel Henrique de Carvalho e João Roberto de Oliveira Moro. O primeiro pelo incentivo de ingressar no programa de mestrado e o segundo pelo apoio geral e pelas diversas revisões que possibilitaram a conclusão do mesmo. Aos meus pais, Claudia Carneiro Lacerda Borges de Andrade e Virgilino Borges de Andrade. Ao meu irmão Pedro Carneiro Lacerda Borges de Andrade. À minha filha Luiza Machado de Andrade que me alegra o coração e me dá forças para seguir em frente. À minha afilhada Isabel Machado Guerreiro Franco e a amiga Marina Machado Barbosa do Nascimento pelo exemplo de garra na vida tão importante quando o caminho era tortuoso e parecia impossível. Aos entrevistados por compartilharem suas experiências de vidas tão ricas. Aos Racionais MC's pela trilha sonora dos anos de mestrado, com suas rimas, batidas e análise social da realidade brasileira. À todos os professores e colegas do mestrado pelos aprendizados e amizade. À Eliane Berger pelo curso de introdução à psicanálise. Ao meu analista David por todas as escutas e trabalho de análise. À todos que estiveram comigo e ajudaram de uma forma ou de outra, meu sincero agradecimento.

RESUMO

O empreendedorismo tem crescido em quantidade e importância, como uma atividade da população economicamente ativa (PEA) brasileira. O percentual da PEA envolvido em alguma atividade empreendedora cresceu de 20,9% em 2002 para 39,3% em 2015. Esse crescimento ocorre também na dimensão subjetiva dos brasileiros. Ter seu próprio negócio” é apontado como o terceiro maior sonho da população adulta. Essa taxa de empreendedorismo é acompanhada por altas taxas de falência empresarial. A falência, no entanto, não impede as empresas de continuarem sendo abertas.

O presente trabalho é um estudo qualitativo exploratório, no qual foi utilizada como metodologia o estudo qualitativo básico. Foram feitas entrevistas semi-estruturadas com nove homens e oito mulheres, de perfil diversificado. As altas taxas de abertura e falência de empresas, mostram a importância da atual pesquisa cujo objetivo é investigar como os empreendedores vivenciam a experiência de abrir, manter e sair ou fechar uma empresa.

Foi encontrado que a decisão de abrir um negócio foi influenciada de forma mais decisiva pela vontade de empreender em comparação à uma oportunidade mercadológica clara. Os empreendedores experimentaram uma extensa jornada de trabalho e uma tensão permanente, de modo que, nas palavras deles, ficavam “ligados vinte e quatro horas” no negócio. As relações pessoais e familiares ficaram prejudicadas por essa dedicação e tensão vividas. Mesmo sem dar lucro e com tantos sofrimentos, muitos empreendedores se mantiveram empreendendo por anos. A razão que os mantinha empreendendo era o ânimo e a crença no futuro, que provinha inicialmente do reconhecimento recebido pelo trabalho, pela empresa, pelo produto. De maneira análoga, a decisão de fechar a empresa, se deu pela descrença no futuro do negócio, devido à repetição dos problemas vividos, financeiros ou não. Nota-se que o sonho que sustentou o empreendimento é uma fantasia expansionista e de onipotência individual, algo que por si só gera prazer. O desconhecimento inicial do setor e a negligência do planejamento antes da abertura se mostraram ligadas à essa recompensa psicológica da fantasia. Não é só de sonho que vive o empreendedor. O maior sofrimento vivido pelos empreendedores foi devido à falta de retorno financeiro. No mais, a avaliação geral de ter tido um negócio foi positiva e após saírem de seus negócios foi frequente a volta para o empreendedorismo ou para atividades na academia e de consultoria, mantendo a flexibilidade de horário e uma relativa independência, de modo que poucos voltaram a ter uma carreira corporativa novamente.

Palavras-chaves: Empreendedorismo. Vivências Empreendedoras. Motivações empreendedoras. Mortalidade Empresarial. Carreira Empreendedora.

ABSTRACT

Entrepreneurship has grown in number and relevance, as an activity of the Brazilian economic population (PEA). The percentage of PEA's which is involved with an entrepreneur activity grew from 20,9% in 2002, to 39,3% in 2015. This growth occurred also in the subjective dimension of Brazilian people. "To have its own business" is the third biggest dream of adult population. This rate of entrepreneurship is accompanied by high rates of business bankruptcy. The bankruptcy, however, is not an obstacle to companies continue to be opened.

This work is an exploratory qualitative study, in which the qualitative basic study was the methodology. Semi structured interviews were conducted with nine men and eight women, with a diversified profile. The high rates of business opening and failure, reveals the importance of the current research, which has the objective to investigate how the entrepreneurs experience the opening, conducting and ending a business.

It was found that the decision to open a business was decisively influenced by the will to have a business, more than a market opportunity. The entrepreneurs work through long journeys and with a constant tension, which they called, "we were tuned twenty-four hours a day in the business". Personnel and family relations were impaired by this tension and dedication. Even though many businesses didn't had any profit, and with all this suffering, many entrepreneurs held with their companies by several years. The reason that kept them operating was the high morale and the belief in a better future, which initially came from social recognition by their work, companies or products. In the same way, the decision to step out of the company was originated by disbelief in the future, due the repetition of problems, financial ones or not. The dream that gave support to the enterprise was an expansionist fantasy and a self-omnipotence, which gave pleasure by itself. The initial unfamiliarity with the sector of the business and the planning negligence pre-opening was related to this psychologic gratification provided by the fantasies. The biggest suffering of the entrepreneurs was due the financial problems, but, their overall valuation of the experience was a positive one. After they left business, it was frequent their return to a position of business owners or academic activities and consulting, so they kept the flexible hours and a relative independence. Just a few entrepreneurs went back to traditional corporative careers.

Keywords: Entrepreneurship. Entrepreneurship experiences. Entrepreneurship motivations. Business bankruptcy. Entrepreneurship career.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	MOTIVAÇÃO EMPREENDEDORA	15
2.2	EMPREENDEDORISMO FEMININO	18
2.3	MORTALIDADE DE EMPRESAS.....	22
3	METODOLOGIA.....	25
3.1	OBJETIVO DA PESQUISA	26
3.1.1	<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>26</i>
3.2	NATUREZA E MÉTODO DE PESQUISA	27
3.3	ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE	29
3.3.1	<i>Roteiro.....</i>	<i>32</i>
3.4	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	35
3.5	COLETA DE DADOS	36
3.6	ANÁLISE DOS DADOS	38
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	40
4.1	ANTES DA ABERTURA	41
4.1.1	<i>Vontade vs. Oportunidade</i>	<i>42</i>
4.1.2	<i>A escolha do setor.....</i>	<i>45</i>
4.1.3	<i>Motivação para empreender</i>	<i>46</i>
4.1.4	<i>Empreendedorismo feminino.....</i>	<i>50</i>
4.2	DURANTE	54
4.2.1	<i>Jornada de trabalho</i>	<i>54</i>
4.2.2	<i>Tensão vinte e quatro horas</i>	<i>56</i>
4.2.3	<i>Vida pessoal, social e familiar</i>	<i>57</i>
4.2.4	<i>Amigos e familiares envolvidos</i>	<i>59</i>
4.3	MOTIVAÇÕES DURANTE.....	62
4.3.1	<i>Fontes de motivação.....</i>	<i>66</i>
4.3.2	<i>Desânimo e descrença.....</i>	<i>69</i>
4.3.3	<i>Repetição</i>	<i>75</i>
4.3.4	<i>Desafio e novidade</i>	<i>79</i>
4.3.5	<i>Fantasia.....</i>	<i>84</i>
4.4	DEPOIS.....	90
4.4.1	<i>Aprendizado.....</i>	<i>91</i>
4.4.2	<i>Dissociação dinheiro e motivação</i>	<i>97</i>
4.4.3	<i>Paradoxo da Experiência</i>	<i>99</i>
4.4.4	<i>Realidade.....</i>	<i>105</i>
4.4.5	<i>Dilema do sócio.....</i>	<i>107</i>
4.4.6	<i>Percepção geral.....</i>	<i>107</i>
5	CONCLUSÃO.....	110
6	REFERÊNCIAS.....	119

1 INTRODUÇÃO

O Brasil possui uma alta taxa de empreendedorismo em relação à sua população. No ano de 2014, das pessoas com idade entre 18 e 64 anos, 34,5% estavam envolvidas em alguma atividade empreendedora (GEM BRASIL, 2014). Os empreendedores são de enorme relevância econômica e social para o país. São eles que originam as micro e pequenas empresas, que no ano de 2013, representavam 99% do total de empresas, contemplando 52% dos empregos privados não agrícolas formais e 41% da massa de salários. As micro e pequenas empresas na indústria possuem até 99 pessoas ocupadas e no comércio e serviços até 49 (SEBRAE, 2014). Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2015), 90% das empresas possuem até 9 pessoas ocupadas.

Durante os 13 anos nos quais o Brasil participou da pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM), a taxa de empreendedores totais passou de 20,9% em 2002 para 39,3% em 2015 – número que representa aproximadamente 52 milhões de brasileiros em idade adulta, envolvidos em alguma atividade empreendedora (GEM, 2015).

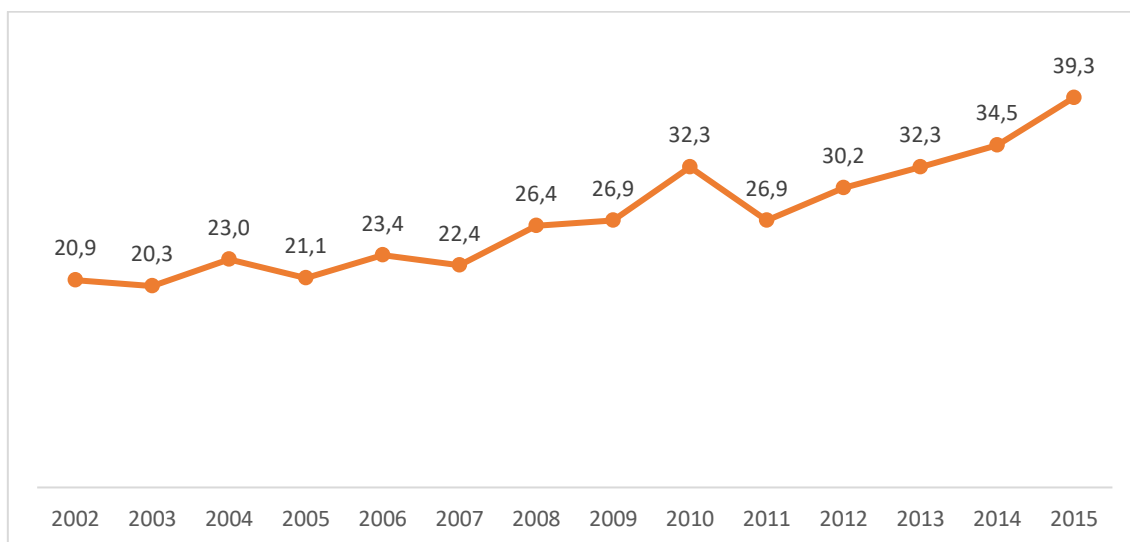


Gráfico 1: Evolução da taxa percentual de empreendedorismo total no Brasil de 2002 a 2015

Fonte: Adaptado de GEM, 2015, p.10

O GEM é o maior estudo global a respeito de empreendedorismo, coletando informações em mais de 100 países, há mais de 17 anos. Deste estudo participam mais de 300 instituições acadêmicas e de pesquisa (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR,

2016). Segundo a pesquisa, o empreendedorismo está relacionado com a criação de um novo negócio ou um novo empreendimento e inclui também atividades autônomas.

O resultado da GEM de 2014 foi veiculado em diversos canais da imprensa brasileira, ressaltando a posição do Brasil como um sucesso e atribuindo esse desempenho à melhoria do ambiente de negócios (GEM, 2015). Entre os fatores que acarretaram essa melhora, pode-se citar a criação do imposto Supersimples e a existência do Sebrae (órgão de fomento ao empreendedorismo). Destaca-se nas reportagens ainda, o aumento de “empreendedores de oportunidade” entre 2002 e 2014, em detrimento do “empreendedor por necessidade” (FERREIRA, 2015; ALVES, 2015; DORNELLAS, 2015). Segundo o relatório, as motivações empreendedoras são definidas da seguinte forma:

Os empreendedores por necessidade decidem empreender por não possuírem melhores opções de emprego, abrindo um negócio a fim de gerar renda para si e suas famílias. Os empreendedores por oportunidade identificam uma chance de negócio e decidem empreender mesmo possuindo alternativas de emprego e renda. (GEM, 2015, p. 36)

A melhoria do ambiente de negócios mostra apenas uma parcela dos fatores que contribuíram para o aumento do empreendedorismo, da mesma forma que a motivação de origem econômica, premissa da classificação de empreendedores por necessidade e por oportunidade, também é parcial. Uma tendência dentro da estatística de aumento do empreendedorismo revela um outro movimento importante. A parcela de mulheres que estão começando a empreender aumentou de maneira muito mais acentuada que o empreendedorismo praticado por homens. O expressivo aumento de empreendedoras revela que existe uma vinculação entre empreendedorismo e motivações femininas para empreender. Entre 2002 e 2015 a parcela de empreendedoras do sexo feminino passou de 42,4% para 49,0%, chegando a ser 53,0% em 2009, sendo, portanto, aproximadamente metade dos empreendedores iniciais do país (negócios estabelecidos até 42 meses).

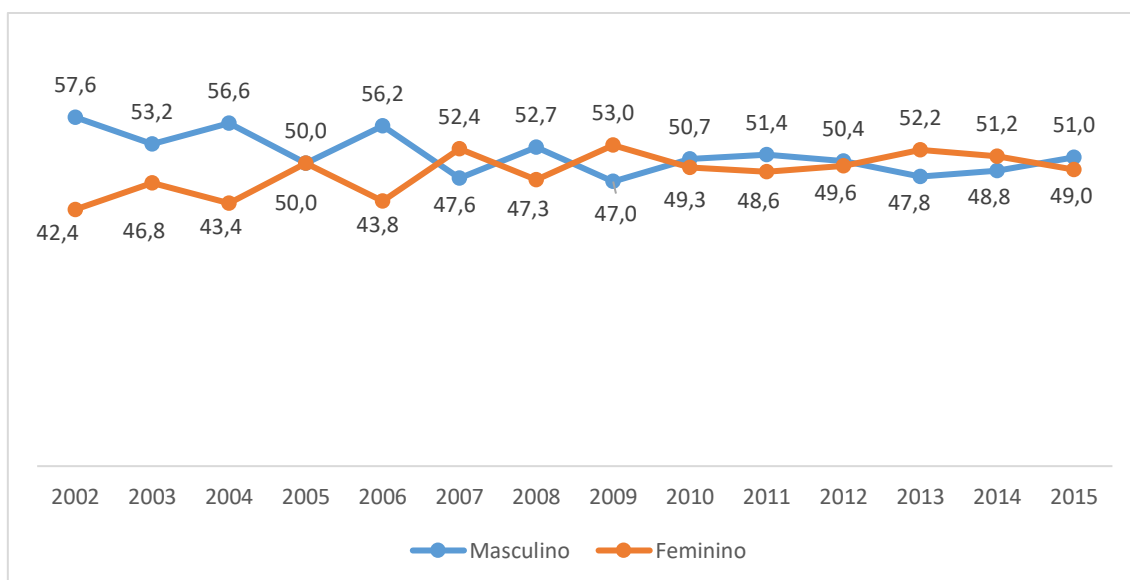


Gráfico 2: Evolução da distribuição percentual dos empreendedores iniciais segundo gênero no Brasil de 2002 a 2015

Fonte: Adaptado de GEM, 2014, p. 55; GEM, 2015, p.14.

O recente aumento de estudos focando no empreendedorismo de mulheres ajuda a entender esse processo e será tratado com detalhes mais adiante no presente trabalho. No entanto, é importante já mencionar que as razões femininas que justificam a criação de empresas vão muito além do binômio ‘necessidade e oportunidade’, classificação de cunho majoritariamente financeiro, que é adotado pelo GEM. As mulheres possuem aspirações diversas para empreender, como por exemplo, equilibrar a vida pessoal, familiar e profissional (MATHEW, 2010; RODRIGUEZ; JAVIER, 2009) e superar o teto de vidro em suas carreiras (MORRISON WHITE; VAN VELSOR, 1987).

Teto de vidro é uma expressão que se refere às barreiras invisíveis encontradas pelas mulheres para subir na hierarquia das organizações (BENDL; SCHMIDT, 2010). Essas barreiras estão colocadas para mulheres que possuem formação acadêmica e experiência profissional adequada aos postos de trabalhos mais altos, mas ainda assim enfrentam dificuldades superiores às dos homens para chegar à alta administração (POWELL; BUTTERFIELD, 1994; HOOBLER; WAYNE; LEMMON, 2009). As mulheres que desenvolvem uma carreira corporativa parecem chegar somente até o nível de gerência intermediária (MAINIERO; SULLIVAN, 2005). Nota-se que o motivo para essa barreira na ascensão não é expressado, e nem reconhecido pela própria organização, possuindo o aspecto de “invisível”.

Outras tipologias mais adequadas ao universo feminino surgiram desde então. Uma das tipologias desenvolvidas para classificar empreendimentos iniciados por mulheres é a de Pastel (apud DAS, 1999), que apresenta: a) as empreendedoras por acaso, que empreendem a partir de um hobby e que não têm objetivos ou planos claros; b) as empreendedoras circunstanciais, que iniciam seus negócios forçosamente devido alguma circunstância, tal como a morte do marido ou separação e; c) as empreendedoras criadoras: que criam empresas de forma intencional e planejada a partir da própria motivação e coragem. Outra taxonomia é apresentada pela OECD (2000) distingue: a) as empreendedoras que não possuem uma profissão e o empreendedorismo é a única alternativa de trabalho e renda. Nesses casos, as suas empresas são, geralmente, individuais e pequenas, pois elas têm pouca experiência nos negócios; b) as empreendedoras que se originam no meio familiar, e entram no mundo dos negócios por meio de negócios familiares; e c) as empreendedoras que criam empresas por vontade de conquistas pessoais, como independência e autonomia, e nesses casos há um grande potencial para o desenvolvimento das empresas.

De um modo geral, essas tipologias apontam duas formas distintas de motivações: a primeira delas é circunstancial, enquanto que a segunda é determinada pela vontade pessoal das empreendedoras. Apesar de semelhante à classificação do GEM, há uma sutil, porém, importante diferença. A classificação do GEM descreve os empreendedores com motivação positiva, como ‘por oportunidade’, sendo essa oportunidade, uma oportunidade mercadológica. Há portanto, um destaque para o viés econômico. No caso das mulheres, as tipologias falam da vontade. A vontade se relaciona aos aspectos financeiros e também a outros diversos, sendo mais abrangente do que a motivação masculina. Essa diversidade de motivações será abordada em trecho específico do presente trabalho, porém, é possível depreender que os homens são motivados centralmente pelo retorno financeiro de um empreendimento, enquanto as mulheres têm razões variadas para empreender.

Essa diferenciação é imprescindível. Não porque esta dissertação irá tratar exclusivamente de empreendedorismo de mulheres, mas porque as mulheres são tão relevantes quantos os homens no empreendedorismo. O Brasil tem uma peculiaridade quando comparado a outros países estudados pela GEM. É a nação que tem a maior

participação de mulheres empreendendo até 42 meses, em relação ao total de empreendedores iniciais (GEM, 2014). Como as características do empreendedorismo feminino diferem das do masculino, é de suma importância entender as características de cada um, para se compreender o fenômeno geral.

Abrir um negócio, no entanto, não é tarefa fácil, ao contrário do que poderia se supor pelas estatísticas do crescimento do número de empreendedores no país. Um estudo do Banco Mundial com 185 países posiciona o Brasil como 130º em termos de quão fácil é conduzir um negócio (BANCO MUNDIAL, 2013). Essa dificuldade se reflete no alto índice de mortalidade de novas empresas. Um estudo do IBGE com empresas abertas em 2009 mostrou que após quatro anos de existência apenas 47,5% ainda estavam funcionando (IBGE, 2015).

A baixa taxa de sobrevivência de negócios, no entanto, não impede que “ter uma empresa” seja um sonho frequente dos brasileiros. “Ter seu próprio negócio” é apontado como o terceiro maior sonho da população adulta, presente em 31,4% da amostra da pesquisa da GEM (2015), atrás apenas de ter uma casa própria e viajar pelo Brasil. Esse percentual é quase o dobro do sonho de fazer carreira em empresa, presente em apenas 15,8% dos entrevistados (GEM, 2015).

O contexto histórico no qual se insere o aumento do empreendedorismo no Brasil está relacionado com as alterações no ambiente político e macroeconômico presentes no país e em outros países do mundo capitalista ocidental. Segundo Filardi (2000), com a reorientação do papel do Estado reduzindo sua participação na vida econômica, os cidadãos se sentem com uma responsabilidade maior sobre sua vida, e buscam reduzir a dependência do estado intervencionista, criando seus próprios negócios.

Desde a década de 70, a presença do Estado na economia diminuiu para dar espaço a políticas econômicas neoliberais. Sob essa ideologia, o pequeno negócio, o aumento da concorrência e a criação de novas empresas ganharam relevância e centralidade para o crescimento da economia. As grandes empresas, baseadas na produção de massa, começaram a perder espaço. Foi nesse cenário que o próprio campo acadêmico do empreendedorismo começou a ganhar terreno e interesse de pesquisadores e publicações (LANDSTROM; BENNER, 2010).

No Brasil não foi diferente. O aumento das taxas de empreendedorismo que ocorreram desde o início da participação do Brasil no GEM, reflete o final dos anos 90 e início dos anos 2000, marcado pelas privatizações das empresas estatais. Segundo o Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, em 1980, o país tinha 213 empresas estatais, em 1990 eram 186 e em 2000 apenas 103 (CRAIDE, 2010).

Uma das consequências no mercado de trabalho foi o progressivo aumento de empreendedores, pequenos empresários que têm o seu negócio próprio, assim como um maior desejo de ser proprietário de uma empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresentará uma revisão de literatura sobre empreendedorismo e as diferentes fases de um negócio, de modo a expor as ideias de autores que estudam o empreendedorismo e contextualizar o assunto.

Inicialmente será abordado sobre a conceituação sobre quem é o empreendedor e o que é o empreendedorismo. Dado suas múltiplas interpretações e diferentes usos para o termo, se faz necessário especificar a posição que este trabalho irá adotar.

Na sequência, serão tratados as motivações para empreender, respondendo a pergunta: “O que leva uma pessoa a empreender” e as diferentes perspectivas sobre esse assunto. Como um desdobramento desse item, serão descritas as motivações e características do empreendedorismo feminino, que justamente pela relevância das mulheres no empreendedorismo brasileiro e suas características divergentes das masculinas, é necessário diferenciar esses mundos, de forma à ampliar o entendimento e a profundidade de que se trata o empreendedorismo.

Por fim, será analisado a literatura sobre mortalidade de empresas, que é tão frequente nas empresas jovens, e um momento que muitos proprietários de negócios passam por.

Dessa maneira, esse capítulo abordará temas essenciais sobre o empreendedorismo, e sobre os diferentes momentos de vida de uma empresa, de modo que abarcará o antes, o durante e o depois de ter uma empresa, sob o ponto de vista de diversos autores.

Este material servirá de base para a análise da pesquisa empírica, tanto por direcionar a atenção do pesquisador para temas importantes, quanto na reflexão do quanto o material coletado dialoga com a literatura existente.

2.1 Motivação Empreendedora

As motivações que levam o indivíduo a empreender também são abordadas pela teoria ecológica, na qual os fatores ambientais são preponderantes para incentivar o empreendedorismo. É baseado nessa teoria que o relatório da GEM se apoia, ao focalizar em ações governamentais e no ambiente econômico e social do país, para compreender o fenômeno do empreendedorismo em nível nacional. Por trás desse tipo de abordagem está a tentativa de entender a razão pela qual em alguns países existe uma atividade empreendedora (de abrir empresas) maior que em outros. Trata-se também de uma tentativa de explicar as mudanças na taxa de empreendedorismo de um mesmo país ao longo do tempo.

Como ressaltado anteriormente, outra abordagem bastante utilizada é a individual e psicológica. Nela são examinadas as características do indivíduo que o levam a abrir uma nova empresa, à medida que outros indivíduos sob as mesmas condições sociais e ambientais não o fazem (KOMIVES, 1972; MCCLELLAND, 1961; MCLELAND; WINTER, 1969; BROCKHAUS, 1980; LILES, 1974; SEXTON; BOWMAN, 1988; GARTNER, 1988)

A própria existência das diferenças entre pessoas e num mesmo local ao longo do tempo, leva a crer que há uma influência relevante dos aspectos ambientais e individuais, atuando sobre a abertura de novas empresas.

Hisrich e Peters (2004) afirma que as motivações para empreender variam muito, porém o motivo mais frequente é o desejo de não querer trabalhar para os outros, ou seja, independência. É essa a motivação individual mais forte que faz com que uma pessoa suporte os riscos e as altas jornadas de trabalho de um novo negócio.

Outro estudo que traz luz a essa intersecção é o de Fernandes (2010), no qual se desenvolve um framework de decisão individual frente ao empreendedorismo. O autor descreve que a tomada de decisão individual de abrir uma empresa leva em conta três elementos preponderantes: (1) os potenciais ganhos individuais, representando a auto-

realização, a possibilidade de ganhos financeiros e um determinado estilo de vida; (2) as potenciais perdas, principalmente a financeira, decorrentes de uma eventual falência; e (3) as alternativas presentes, ou seja, aquilo que se está abrindo mão para abrir uma empresa, e neste contexto se encontram alternativas tais como outro emprego, uma promoção, ou status quo relativo a uma carreira corporativa.

Além disso, o autor faz uma observação importante - que os indivíduos entrevistados em seu estudo foram mais “empurrados” para o empreendedorismo por suas insatisfações, ao invés de “atraídos” pela oportunidade. Nessa análise é possível perceber uma intersecção entre os fatores ambientais e individuais. Os ganhos potenciais e as alternativas de emprego, são influenciados fortemente pelo ambiente, enquanto a insatisfação, a expectativa quanto aos ganhos, e as possibilidades de conviver com as eventuais perdas, passam pela interpretação individual e subjetiva.

Em estudo recente, Vale e Correa (2013) investigam a cisão entre o empreendedorismo por necessidade e o empreendedorismo por oportunidade. Os autores realizaram uma pesquisa empírica para verificar a ocorrência dessa separação, que é amplamente utilizada em estudos sobre motivação para empreender (GEM, 2015; LLISTERRI et al., 2006; BLOCK; WAGNER, 2010), ou se oportunidade e necessidade coexistem, se alternam e se complementam (SMALLBONE; WELTER, 2001; WILLIAMS, 2008; WILLIAMS; ROUND, 2009; WILLIAMS; ROUND; RODGERS, 2009).

São utilizados dois casos de empreendedores para ilustrar que a motivação para empreender continha ‘necessidade’ e ‘oportunidade’ simultaneamente e com relevância alternada. O primeiro caso é de um servente que enfrentava dificuldades (presumivelmente financeiras) e que deixou seu emprego para ser autônomo, prestando serviço inclusive para o antigo patrão. A partir daí passou a perceber outras demandas de serviços especializados como eletricitas, bombeiros e pintores, levando-o a abrir uma empresa de reformas em geral.

O segundo caso, é personificado por um guarda municipal, que trabalhava também como taxista e começou a dar aulas de língua portuguesa. Dada a dificuldade de sobrevivência

na época, aproveitou sua atividade de docência e criou um curso supletivo. Depois da consolidação de sua empresa, expandiu seus negócios para a área hoteleira.

Os autores concluem que os empreendedores fundaram suas empresas motivados principalmente pela necessidade, porém levando muito em conta a oportunidade de negócio existente. Posteriormente, a motivação se alternou para o empreendedorismo por oportunidade. Disso, concluem então que as duas motivações ocorrem simultaneamente, se complementam e se alternam. A situação na qual se encontravam era aversiva e simultaneamente enxergavam a possibilidade de abrir um negócio próprio. Baseando-se nessa dupla circunstância, abrir uma empresa parecia uma boa opção. Portanto, é perceptível que a necessidade e a oportunidade coexistem para gerar a ação de mudança de carreira para o empreendedorismo.

Uma mudança da carreira corporativa para uma empreendedora envolve sair de um emprego e abrir uma empresa, deixar de receber salário fixo e passar a depender de vendas. Para realizar esse enorme movimento, é necessário que exista simultaneamente uma aversão ao estado atual das coisas, e uma atração a uma outra situação que se configura como possibilidade.

O próprio Relatório GEM (2015) reconhece fatores ambientais que influenciam a taxa de empreendedorismo, e assim são elencados aspectos positivos e negativos do ambiente que exercem essa influência. São citados como fatores de atração ao empreendedorismo a cultura nacional, políticas públicas favoráveis à criação de novas empresas, facilidade de abertura de empresas, entre outros.

Em relação aos aspectos de repulsão ao emprego e que favorecem o empreendedorismo, o Relatório GEM reconhece com especial destaque a importância referente à qualidade dos empregos em relação à taxa de empreendedorismo. Adicionalmente, foi constatado que quanto mais desenvolvida é a economia de um país, menores são as taxas de empreendedores iniciais. Duas hipóteses foram levantadas para explicar tal relação. A primeira demonstra que em economias desenvolvidas há um número maior de empregos atraentes, elevando o custo de oportunidade de abrir um negócio. A segunda, por sua vez, sustenta que economias mais desenvolvidas requerem mais habilidade e recursos para

iniciar um negócio, o que eleva a barreira de entrada de novos competidores (GEM, 2015).

Sob essa perspectiva, é possível perceber a intersecção, psicológica individual e do ambiente. Van Manen (1977) reconhece essa intersecção quando afirma que a estabilidade e mudança de carreira são vistos como resultado da interação entre dinâmicas da personalidade interna e as forças sociais externas. O ambiente oferecia determinadas possibilidades de emprego e também de potencial de vendas em um ramo, mas foi o fator psicológico individual que fez as ponderações frente às incertezas, motivados por um sentir idiossincrático. Nota-se que a decisão é de cunho primordialmente econômico, afinal uma das motivações mais fortes e citadas, na literatura e nos casos empíricos é o desejo de se ganhar mais dinheiro. Importante ressaltar que os estudos sobre empreendedorismo feminino alteram esse viés, e serão explorados adiante.

Bowen e Hisrich (1986) ao estudarem a transição para a carreira empreendedora, chegaram à conclusão de que empreendedores de sucesso seguiram na mesma área na qual já atuavam, e que os fatores que motivaram a mudança foi insatisfação, geral ou pontual, devido à demissão ou transferência. Nesses casos é a aversão à instituição empregadora, e um apeço ao trabalho, que encontram no empreendedorismo outra forma de existência.

Hisrich e Peters (2004) afirmam que “provavelmente não há uma força mais potente que a perturbação da situação pessoal para mobilizar a vontade de uma pessoa”. Porém, caso não existam fatores de atração ao empreendedorismo, uma perturbação da situação pessoal, como uma demissão ou a maior necessidade de renda, pode simplesmente levar o indivíduo a procurar outro emprego e não a fundar uma empresa.

2.2 Empreendedorismo Feminino

As razões femininas para abrir um negócio são diversas. A inserção das mulheres no mercado de trabalho em geral deixou de significar um complemento financeiro familiar, para expandir sua abrangência para o exercício vocacional, formação da identidade

profissional e realização pessoal (PEÑALOZA; DIOGENES; SOUSA, 2008; GOMES; SANTANA; SILVA, 2005; MACHADO; CYR; MIONE; ALVES, 2003). Ao abrir uma empresa, as mulheres, assim como os empreendedores por necessidade e oportunidade, desejam um retorno financeiro superior (no curto ou no longo prazo) do que teriam em uma carreira corporativa (MACHADO; GAZOLA; ANEZ, 2013). As mulheres, no entanto, têm outros objetivos que vão além do retorno econômico.

Segundo Jablonski (1996) e Rocha-Coutinho (2003), a denominada dupla-jornada, que diz respeito a um acúmulo de tarefas – públicas e privadas –, relacionadas às tarefas domésticas, familiares e pessoais, concomitante com a necessidade de cumprir uma jornada de trabalho igual à dos homens, gera conflitos, problemas e estresse nas mulheres (JONATHAN, 2011). Por mais que a responsabilidade pelo equilíbrio entre a necessidade de cuidar do lar e dos filhos, não deva ser unicamente das mulheres, ainda são elas que assumem essa responsabilidade e cumprem a dupla-jornada (COSTA, 2008),.

Jonathan (2011) chama a atenção de que a multiplicidade de papéis femininos não envolve demandas incompatíveis em sua natureza, e que tanto Cherlin (2001) quanto Vandewater, Ostrove e Stewart (1997) mostraram que mães trabalhadoras possuem graus mais elevados de bem-estar e estão mais satisfeitas do que aquelas que não trabalham. Uma vida cheia de ocupações, contemplando carreira e funções maternas, proporciona satisfação e sentimento de realização (CHERLIN, 2001). Portanto, transitar simultaneamente nos espaços público e privado tem consequências positivas (TIEDGE, 2004).

Empreendedoras têm sido eficazes em conciliar demandas profissionais e familiares (SHINDHUTTE; MORRIS; BRENNAN, 2001) e como Jonathan (2001) observa, as empreendedoras almejam intensamente o ponto de equilíbrio entre os dois. Por isso, o empreendedorismo tem sido cada vez mais as opções de mulheres, em relação à carreira corporativa.

A carreira corporativa para as mulheres, possui uma séria dificuldade. O chamado teto de vidro, que refere-se às barreiras invisíveis encontradas pelas mulheres para subir na hierarquia das organizações (BENDL; SCHMIDT, 2010), que apesar de formação e experiência adequada chegam apenas ao nível de gerência intermediária (MAINIERO;

SULLIVAN, 2005). Em 2007 no Brasil, as mulheres ocupavam apenas 11,5% dos cargos de alta direção dentre as 50 maiores empresas do país (INSTITUTO ETHOS, 2007).

Os estudos sobre esse fenômeno apontam para o elemento cultural como explicação dessa barreira invisível. Exemplos da expressão dessa cultura são: a crença presente nas organizações de que mulheres não são líderes (EAGLY; KARAU, 2002), a divisão sexual do trabalho (JACKSON, 2001), a percepção do gestor de que o conflito entre família/trabalho resulta em um menor desempenho das mulheres (HOOBLER; WAYNE; LEMMON, 2009).

Barnett (2004) acredita que os obstáculos enfrentados pela mulher no mercado de trabalho advêm de uma cultura histórica, mas que as inúmeras realizações do gênero feminino provavelmente provocariam o desaparecimento dessas barreiras. Não é o que aconteceu até então. Morgado (2004) apontou que as mulheres buscam movimentações laterais ou carreiras alternativas para lidar com o teto de vidro. Devido ao grande crescimento do empreendedorismo por mulheres, podemos entender essa tendência como sendo uma das carreiras alternativas citadas por Morgado (2004). Mallon e Cohen (2001) chegaram a definir que as mulheres que ocupam posições intermediárias nas organizações têm uma propensão em abandonar as empresas, a fim de criar a sua própria.

Essa perspectiva pode ser enxergada em duas motivações muito citadas por empreendedoras mulheres para ter aberto sua própria empresa.

Primeiro, um dos desejos mais fortes das mulheres ao empreender é a **flexibilidade de tempo**. A busca por horário flexível aparece como um dos principais objetivos das mulheres para empreender, e essa flexibilidade está relacionada ao interesse em conciliar vida profissional, familiar e pessoal (MATHEW, 2010; RODRIGUEZ; JAVIER, 2009; BODEN JR., 1999; LOMBARD, 2001; DAVIES-NETZLEY, 2000; GREHAUS; PARASURAMAN, 1999; MALLON; COHEN, 2001; OECD, 1998; STILL; TIMMS, 2000).

Segundo, é marcante a aversão ao trabalho anterior, caracterizado pela cultura masculina. É citado como motivação de mulheres empreendedoras a insatisfação com o trabalho anterior (MACHADO; GAZOLA; ANEZ, 2013; BENNETH; DANN, 2000; OECD,

1998) a insatisfação com a liderança masculina (ANDERSON; WOODCOCK, 1996), os obstáculos ao desenvolvimento dentro das corporações, a discriminação e barreiras ao desenvolvimento profissional (MOORE; BUTTNER, 1997), a dificuldade de ascensão na carreira anterior (BENNETH; DANN, 2000; HISRICH, 1989; MOORE; BUTTNER, 1997; OECD, 1998), a insatisfação com o modo pelo qual os homens gerenciam os negócios, acreditando que podem fazê-lo melhor e de forma mais consistente com os seus valores. (MOORE; BUTTNER, 1997; ALLEN; TRUMAN, 1993). Esse motivo é tão forte que alguns autores acreditam que quando as empreendedoras falam no desejo de realização pessoal para empreender, ele está ligado à aversão ao trabalho anterior no qual não era possível essa realização (MACHADO; CYR; MIONE; ALVES, 2003).

Dentre os diversos motivos que as mulheres têm para empreender encontram-se: a realização pessoal (MACHADO; CYR; MIONE; ALVES, 2003), a auto realização, o desenvolvimento de seu potencial pessoal e profissional (JONATHAN, 2011), a necessidade de colocarem suas ideias em prática, e de possuírem autonomia para trabalhar da forma que quiserem (LOMBARD, 2001). Apesar desses objetivos não aparecerem nas pesquisas com a mesma frequência que flexibilidade de horário e a aversão ao trabalho anterior, são fatores positivos que são apontados como os principais para as mulheres empreenderem. Novamente, podemos ver a intersecção de individual e do ambiente para o empreendedorismo. Apesar da busca de independência e/ou estabilidade financeira (JONATHAN, 2011), ser importante, o objetivo de aumentar a renda raramente é apontado como motivo por empreendedoras, apesar de haver exceções (MACHADO; CYR; MIONE; ALVES, 2003). Essa falta de unanimidade sobre a motivação pela riqueza material, é um dos aspectos que distingue a criação de empresas entre homens e mulheres (MARLOW, 1997).

Importante ressaltar que as empreendedoras possuem uma série de satisfações no empreendedorismo que superam a dimensão econômica. Entre elas estão: auto-realização, autoestima, identificação com o negócio, exercício da criatividade e dos seus valores, reconhecimento dos clientes e do mercado (JONATHAN, 2005). Esse grupo de satisfações existem a despeito do retorno financeiro do negócio.

Com motivações e estilos tão diversos, se contrapondo ao universo masculino que prioriza o retorno financeiro de um negócio, é de se supor que existem diferenças na

percepção dos empreendedores e empreendedoras sobre suas empresas fechadas. Essas diferenças devem ser evidenciadas e não homogeneizadas em um grande grupo de empreendedores indistintos.

2.3 Mortalidade de Empresas

Um tema de grande importância para o campo do empreendedorismo são as causas sobre a mortalidade das micro e pequenas empresas (MPE), pois é de interesse dos indivíduos e da sociedade que as novas empresas se estabeleçam, gerando riqueza e empregos, e que depois se mantenham.

O interesse por esse tema, vem do alto número de empresas fechadas todos os anos, que mantém uma relação positiva com a idade empresarial – quanto mais próximo da fundação, maior o índice de encerramento de atividades.

As pesquisas relacionadas ao fechamento de empresas possuem duas vertentes principais. A primeira se baseia na óptica ecológica, levando em consideração os fatores ambientais que elevaram ou diminuíram a taxa de sobrevivência de empresas. A outra perspectiva estuda a estratégia empresarial relacionada com a sobrevivência e a falência, buscando compreender as ações (ou a falta delas) que resultam no fechamento de empresas.

Sob a perspectiva ecológica são levados em conta aspectos como a burocracia legal do país, a carga tributária, a retração do mercado consumidor (SEBRAE-SP, 2005), ambiente de negócios, e ainda barreira de entrada de concorrentes (NAJBERG; PUGA; OLIVEIRA, 2000).

Já em relação à perspectiva estratégica, são apontados como elementos que influenciam a falência de empresas da perspectiva interna da empresa, como o baixo conhecimento gerencial e financeiro, a baixa capacidade de adaptação ao meio ambiente (THORNHILL; AMIT, 2003) e o nível do capital humano (HASHIMOTO, 2008; PENNING; WITTELOOSTUIJN, 1998).

Santos et al. (2014) realizaram um estudo bibliométrico dos artigos apresentados no Enanpad de 1999 a 2009 sobre micro e pequenas empresas, e dos 7.549 artigos pesquisados, apenas 26 trabalhos possuíam uma referência à micro e pequenas empresas em seu título. Não foi informado quantos desses, abordavam o tema de mortalidade de empresa. Entretanto, os autores destacam 3 artigos que exploram as causas de fechamento de empresas. Estes estudos apontam como principais causas, o despreparo técnico dos gerentes, em especial no que tange ao planejamento, de modo que não anteciparam alguns problemas e portanto, não conseguiram dar solução a eles (SILVA; SOLINO, 2003; DUTRA; PREVIDELLI, 2003; DUTRA, 2004).

Esse quadro é coerente com o descrito por Dornellas (2005), que aponta a incompetência gerencial como causa de 45% de fracassos de start-ups americanas. Outros autores também responsabilizam a gerência pela falência de empresas (COCHRAM, 1981; BATES, 1995; BIRLEY; NIKTARI, 1996; AZEVEDO, 1992, FERREIRA et al., 2012). Adizes (1990), por outro lado, aponta que o principal fator associado a mortalidade de empresas é que essas não satisfazem nenhuma real necessidade de outras empresas ou consumidores finais. Entretanto, o autor responsabiliza os fundadores por terem aberto um negócio sem ter identificado essa necessidade previamente.

Pode-se perceber um viés estratégico nas investigações das causas da mortalidade das empresas, que apesar de citarem causas de outras naturezas, focalizam a centralidade de falhas gerenciais. No entanto não foram encontrados trabalhos que têm por nível de análise o indivíduo na situação de fechamento da empresa. O nível individual é pouco explorado não apenas no tocante ao fechamento de empresas, mas como um todo no campo de Estudos Organizacionais. O estudo metodológico de Mariz et al. (2005) em 90 artigos na área de Teoria Organizacional publicados nos anais da Enanpad entre 1999 e 2002 mostra que apenas 10% tinham o indivíduo como nível de análise.

Enquanto a literatura a respeito de motivações para empreender explora bem a subjetividade do empreendedor para abrir um negócio, não existe esse viés durante a existência do empreendimento e no fechamento. Como as motivações para se ter um negócio vão além de um retorno financeiro maior que outra atividade, fechar um negócio pode ser percebido como algo além de um fracasso ou um investimento ruim.

Por exemplo, mulheres que obtiveram uma conciliação proveitosa de sua vida familiar, profissional e pessoal, podem se sentir muito satisfeitas pelo tempo que eram proprietárias de sua empresa. Empreendedores seriais podem perceber um fechamento de empresa como um aprendizado e como um passo dentro de uma “carreira empreendedora”. Seria um erro considerar que as motivações do empreendedor só influenciam a abertura do negócio e não sua condução. Não é despropositado a argumentação de Gimeno et al. (1997) de que algumas firmas, mesmo com resultados financeiros inferiores, permanecem operando, em função do interesse dos empreendedores em continuar na atividade, devido a diversas questões como: as alternativas ruins de emprego, o retorno psicológico positivo de ser empreendedor e da existência de um custo para a mudança.

Para preencher essa lacuna, no presente trabalho serão investigadas **as vivências empreendedoras**, desde a escolha de abrir um negócio até depois do seu fechamento, tendo como nível de análise o indivíduo. A pergunta de pesquisa se encontra no plural, pois a subjetividade das pessoas é múltipla.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos que subsidiaram a realização da presente pesquisa. Será exposta a natureza e o método de pesquisa, assim como as ferramentas, processo de coleta de dados e seu tratamento.

O problema de pesquisa a ser investigado são as vivências empreendedoras, que compreendem a experiência de pessoas que tiveram uma empresa e não têm mais, portanto passaram por todas as fases do ciclo de vida empresarial, desde a decisão de empreender, a manutenção do negócio até a saída dele. A vivência remete a diferentes dimensões, como a psicológica, econômica, social, familiar, pessoal e profissional. Não há dimensão de maior interesse, pelo contrário, saber quais as dimensões são mais relevantes nesse processo, faz parte do conhecimento construído pelo atual trabalho.

Para compreender a percepção dos empreendedores sobre a experiência vivida, foi necessária a realização de entrevistas em profundidade com empreendedores que vivenciaram o a entrada e a saída de uma empresa. O início pode ter se dado através da abertura de uma empresa, da compra ou ainda pela entrada em uma empresa existente através de sociedade. A saída, por sua vez, pode ter sido pelo fechamento, venda da empresa ou apenas da participação.

Adicionalmente foram abordados o perfil dos entrevistados e os critérios de seleção, para que se encontrassem pessoas relevantes para a compreensão do problema de pesquisa. Ainda foi explicitado o roteiro base das entrevistas, que tratam além do fechamento, também das questões sobre a motivação da abertura do negócio e do próprio negócio, de modo a ajudar os próprios empreendedores a refletirem sobre suas experiências de modo a gerar insights¹ significativos para a pesquisa.

Finalmente, serão descritas tanto a forma pela qual os dados foram tratados, bem como as limitações do método adotado.

¹ Insight: compreensão de um problema pela súbita captação mental dos elementos e relações adequados.

3.1 Objetivo da pesquisa

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar as vivências empreendedoras a partir do ponto de vista subjetivo e individual de empreendedores que tiveram uma empresa e não as têm mais, de modo o empreendedor tenha passado por todas as fases, desde o início até o final. Apesar da extensa literatura sobre motivações empreendedoras e literatura sobre estratégia de novos negócios, são escassos os trabalhos que abordam a dimensão subjetiva do empreendedor na condução e na saída do negócio. Diferentemente de outras pesquisas que buscam compreender as razões objetivas para o fechamento de um negócio, o objetivo geral é entender o que essa ocorrência significa para o empreendedor.

A baixa taxa de sobrevivência de negócios próprios é incoerente com as altas taxas de abertura de empresas. Se a chance de falir é alta ao mesmo tempo em que a taxa de abertura é alta, é importante compreender o fenômeno do empreendedorismo em seu todo. Desde as motivações para abrir uma empresa, que se referem às expectativas sobre o empreendimento, até a percepção a respeito do empreendimento quando esse foi fechado. Nesse contexto a pergunta de pesquisa é: **O que os empreendedores vivenciam ao abrir, manter e fechar um negócio?**

Para atender a essa pergunta serão investigadas as vivências empreendedoras, desde a escolha de se abrir um negócio até depois do seu fechamento. Assim como a morte faz parte do ciclo da vida, para compreender o empreendedorismo é necessário estudar tanto o momento de abertura de um negócio como o de seu fechamento. Ressalta-se que o momento do fechamento de um negócio é de suma importância, sobretudo levando-se em conta que a realidade apresenta estatísticas de fechamento tão altas, conforme foi discutido neste trabalho.

3.1.1 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho dentro do objetivo geral, são entender (1) como é a experiência de abrir, de possuir e de fechar uma empresa; (2) como a motivação e os

objetivos iniciais para abertura da empresa influenciam na experiência como um todo; (3) como empreendedores avaliam a experiência de ter tido uma empresa; (4) o que os empreendedores fizeram dessa experiência.

3.2 Natureza e Método de Pesquisa

A área de Administração é considerada como multiparadigmática (LEÃO et al., 2009), consequência da concepção que as próprias organizações possuem múltiplas dimensões e aspectos. A pesquisa sobre as organizações e os fenômenos relacionados a ela exige portanto, métodos que levem a um conhecimento intersubjetivo e compreensivo (GODOI; MELO; SILVA, 2006). É nesse contexto que surge a necessidade de métodos qualitativos de pesquisa.

A natureza da pesquisa será exploratória, dado que existem poucos estudos relacionados com o problema investigado. Na ausência de estudos anteriores, não é possível direcionar a investigação para alguma questão específica, e muito menos testar alguma hipótese ou gerar estatística sobre o fenômeno, já que esse tipo de pesquisa exige um conhecimento prévio a ser colocado à prova pela realidade.

O presente estudo tem por objetivo conhecer e não comprovar, construir conhecimento e não testá-lo, gerar novas percepções e não gerar estatística sobre as atuais. Isso ocorre devido ao fato do problema de pesquisa ser pouco explorado, o que resulta na pesquisa exploratória ser a mais indicada. Godoy (1995) afirma que esse tipo de pesquisa oferece dados relevantes quando a preocupação é com as relações sociais e culturais que se estabelecem.

A estratégia de pesquisa escolhida para o atual trabalho foi o estudo qualitativo básico. Esta estratégia de pesquisa, que foi estruturada a partir do paradigma fenomenológico de caráter qualitativo, possui como interesse principal o entendimento do significado que as pessoas têm construído, o sentido que dão ao seu mundo e as experiências que desenvolvem por meio de sua interação no mundo e com seus elementos (MERRIAM,

1998). Esse significado é inseparável da própria experiência vivida e também é atravessado pela percepção do investigador.

A fenomenologia, que deu origem ao estudo qualitativo básico é um paradigma e um método de pesquisa que tem como característica investigar fenômenos de natureza individual, já que a vivência é sempre personalíssima. Ela busca compreender os significados da experiência vivida, ressaltando a importância da realidade vivida, em oposição à realidade neutra e absoluta da tradição positivista (GODOI; MELO; SILVA, 2006). Para Merleau Ponty (1994) a fenomenologia também pode ser considerada a ciência das essências, e para isso ela se coloca com interesse nos significados das experiências vividas, não apenas por cada pessoa de forma isolada, mas na intersecção dos significados, na intersubjetividade:

O mundo fenomenológico não é o ser puro, mas o sentido que aparece na intersecção de minhas experiências, e na intersecção de minhas experiências com aquelas do outro, pela engrenagem de umas nas outras; ele é, portanto, inseparável da subjetividade e da intersubjetividade que formam sua unidade retomada de minhas experiências passadas em minhas experiências presentes, da experiência do outro na minha. (MERLEAU PONTY, 1994, p.18)

A fenomenologia tem natureza sempre inacabada, pois se inicia com uma questão, e durante a investigação e reflexão sobre a mesma, adquire uma nova interpretação sobre o fenômeno, que coloca outras questões e abre novas possibilidades iniciando o processo novamente. A pesquisa fenomenológica é sempre um questionamento sobre a experiência das pessoas do mundo para se conhecer o mundo vivido (VAN MANEN, 1990). Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999) discorrem que nas pesquisas qualitativas há um pressuposto de que as crenças, as emoções, as percepções e os valores são determinantes no modo de agir dos indivíduos. Dessa maneira, é através das experiências que se chega ao conhecimento sobre a prática e as ações das pessoas.

Merriam (1998) propõe cinco características que, segundo ele, são comuns a todos os tipos de pesquisa qualitativa:

- a) os pesquisadores qualitativos têm interesse no entendimento do significado

que as pessoas constroem, segundo a perspectiva dos participantes e não a do pesquisador;

- b) o pesquisador é o instrumento primário para a coleta de dados e faz sua análise posterior ou simultaneamente;
- c) normalmente o estudo qualitativo envolve trabalho de campo;
- d) a estratégia de pesquisa costuma ser indutiva;
- e) há um foco no processo, significado e entendimento.

Assim, a pesquisa qualitativa possui um caráter fortemente descritivo.

O presente estudo atende às características supramencionadas, uma vez que resulta de um trabalho de campo, tem interesse no entendimento dos significados que os empreendedores constroem sobre uma experiência vivida e o conhecimento é profundamente mediado pelo pesquisador, que atua como principal instrumento de coleta e análise de dados. A análise, por fim, possui caráter indutivo.

O estudo qualitativo básico se encontra nessa vertente do conhecimento, porém possui características peculiares. Essa estratégia de pesquisa surgiu numa lacuna que outras estratégias não atendiam. Segundo Mariz et al. (2005, p. 6) ela é utilizada em momentos que:

Não devem ser considerados estudos de casos, já que não aprofundam a análise numa unidade funcional ou sistema circunscrito; tampouco etnografia, por não estarem focados nos aspectos culturais; nem grounded theory, pois a sua análise não se estende a ponto de gerar uma teoria substantiva. (MARIZ et al., 2005, p.6)

3.3 Entrevista em profundidade

Segundo Oliveira, Martins e Vasconcelos (2005), durante muitos anos a observação era o principal método de coleta de dados na pesquisa qualitativa, porém esse espectro mudou, de forma que as entrevistas passaram a cada vez mais a serem utilizadas nas pesquisas. Esse fato é coerente com o estudo de Mariz et al. (2005) no qual a técnica de

entrevista para coleta de dados foi utilizada em 73% dos 90 artigos na área de Teoria Organizacional publicados nos anais da Enanpad entre 1999 e 2002. A entrevista não deve ser encarada como uma coleta de dados positivista, já que a experiência não é extraída ou desvendada pelo entrevistador a despeito da vontade do entrevistado (EVANS, 1999). Seidman (1997) propõe entrevistas em profundidade para que se possa explorar as subjetividades da experiências vividas.

Dentre os tipos de entrevistas possíveis, Gill et al. (2008) as classifica em três tipos:

- a) entrevistas estruturadas: são questionários em que o entrevistador verbaliza e registra as respostas, a partir de uma lista pré-determinada sem possibilidade de acrescentar ou alterar alguma pergunta, o que as tornam rápidas, fáceis de aplicar e cujas respostas são totalmente comparáveis. A elaboração das perguntas se baseia em alguma(s) teorias prévias e no direcionamento que o pesquisador está dando para a pesquisa;
- b) entrevistas não-estruturadas: trata-se de uma entrevista sem roteiro. Inicia-se com uma pergunta aberta e as demais ocorrem de maneira totalmente espontâneas. Esse tipo de entrevista não reflete qualquer teoria prévia e nenhum tipo de direcionamento. O entrevistado é o principal responsável pelo direcionamento da conversa. As repostas são mais demoradas e muitas vezes não podem ser comparadas com as de outras entrevistas. É o procedimento adequado quando pouco se sabe sobre o assunto investigado ou é necessária uma profundidade significativa;
- c) entrevistas semiestruturadas: nesse caso, a entrevista que se baseia em um roteiro com questões-chave, contudo, existe a liberdade de se inserir, ignorar ou alterar perguntas previstas no planejamento inicial. Essas modificações se dão de acordo com as repostas do entrevistado verificando-se a necessidade de uma adaptação ou aprofundamento de determinados temas.

Entrevistas estruturadas possuem pouca utilidade quando é necessário um aprofundamento do tema, ou quando se possui pouco conhecimento sobre ele. Ao contrário dela, os dois últimos tipos de entrevistas, são considerados “entrevistas em profundidade”.

Devido à característica marcante das entrevistas em profundidade de seguir caminhos inesperados e não pré-concebidos, ela se adequa bem a pesquisas que têm um objetivo exploratório. Adicionalmente, ela é ainda mais apropriada para investigações de temas subjetivos, em que o interesse se dá pela experiência, significado e interpretações dos atores que vivenciam algum fenômeno. Isso ocorre, pois as entrevistas em profundidade exploram as opiniões, experiências, emoções e crenças sob o ponto de vista do entrevistado.

Partindo dos objetivos exploratórios do presente estudo, cujo objeto de estudo é a experiência vivida e as percepções de diversos empreendedores em sua subjetividade, foi utilizado como instrumento de coleta de dados a realização de entrevistas semiestruturadas, um dos tipos de entrevista em profundidade.

Oliveira, Martins e Vasconcelos (2005) ressaltam ainda que as entrevistas em profundidade são particularmente adequadas para abordar temas sensíveis aos participantes, que não se sentiriam confortáveis em falar num ambiente em grupo ou com um prévio direcionamento por parte do entrevistador. Como a pesquisa atual vai abordar um tema que pode estar relacionado ao sentimento de fracasso, ela pode ser considerada uma pesquisa de tema sensível, o que corrobora esse tipo de instrumento de coleta de dados.

Nas entrevistas em profundidade o entrevistador possui papel extremamente relevante no resultado final das entrevistas. Ele é parte ativa da coleta de dados, que não ocorre de maneira neutra. Nas pesquisas qualitativas em geral o pesquisador é instrumento de coleta e análise de dados, e sua própria subjetividade se torna indissociável do significado encontrado. Não obstante, Triviños (1987) recomenda que o foco da pesquisa esteja relacionado ao cotidiano do pesquisador ou ao seu domínio cultural, para que haja a identificação e entendimento da linguagem e da narrativa dos discursos. Essa recomendação é atendida na atual pesquisa, já que o presente autor já possui um negócio no qual não atua mais, vivenciando o fechamento de um negócio, e atualmente é empreendedor.

Não obstante, caso a entrevista semiestruturada seja seguida de maneira muito rígida, ela corre o risco de parecer com uma entrevista estruturada, limitando a subjetividade do entrevistado e consequentemente a profundidade da mesma (FLICK, 2009). Esse alerta

aponta para a importância da condução da entrevista. Sobre esse aspecto, Godoi e Mattos (2010) atribuem ao entrevistador animar constantemente o entrevistado a falar sem contradizê-lo. A boa condução cria a impressão de que é o entrevistador que é o responsável por manter a conversação e fazer a entrevista parecer breve.

3.3.1 Roteiro

Dentre as modalidades de entrevista em profundidade, foi escolhida a entrevista semiestruturada, devido à possibilidade de aprofundamento nas questões relevantes, na maior possibilidade de comparação entre as entrevistas, e no sentido de o roteiro auxiliar na tarefa de condução da entrevista e no sentido do entrevistador animar o entrevistado a falar.

No desenvolvimento das questões-chaves para o roteiro, foram levados em consideração alguns importantes aspectos técnicos para que as entrevistas fossem bem-sucedidas, mas que mantivessem a liberdade do entrevistado para aprofundar os pontos relevantes de sua experiência.

Godoi e Mattos (2010) apontam que a entrevista em profundidade não pode se ater ao formalismo técnico, para que possa cumprir as três condições essenciais da pesquisa qualitativa: (1) que o entrevistado possa expressar-se a seu modo (2) que as perguntas não prejudiquem a expressão livre (3) que exista a possibilidade do entrevistador de adicionar perguntas conforme o contexto e o próprio desenrolar da entrevista.

Poupart (2008) delineia as principais estratégias para que a entrevista seja um meio adequado para a pessoa expressar o que pensa, aquilo que viveu ou foi testemunha. Essas estratégias se referem à maneira pela qual as pessoas entrevistadas possam se sentir mais à vontade e conseqüentemente colaborar com a pesquisa. Para isso, o autor cita a necessidade de convencer o entrevistado do interesse da pesquisa, de se apoiar em laços sociais e de reciprocidade. Com intuito de atender esses objetivos, a seleção de entrevistados através de contatos pessoais do autor, assim como a vivência desse no empreendedorismo, colaboraram para que os entrevistados se sentissem dispostos a

relatar suas experiências, que muitas vezes não eram de sucesso. Ainda, antes de cada entrevista foi explicado para o entrevistado, sobre os objetivos gerais da mesma, e a importância para o campo do empreendedorismo em construir esse conhecimento, além disso, foi garantido o anonimato dos relatos.

Por fim, ao elaborar as perguntas base, foram evitadas aquelas cuja resposta são apenas ‘sim’ ou ‘não’, assim como perguntas que contivessem algum juízo de valor e induzissem ao entrevistado. Segue abaixo o roteiro utilizado, lembrando que por ser semi-estruturado, houveram tanto as entrevistas que tiveram perguntas adicionadas, como aquelas com perguntas suprimidas.

OBJETIVO	PERGUNTAS CHAVE
DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	1) Ramo de atividade: 2) Ano de início e fim: 3) N° de funcionários: 4) Idade na época que abriu: 5) Escolaridade na época que abriu: 6) Cidade do negócio: 7) Filhos 8) Sócios
CONTEXTUALIZAÇÃO DO EMPREENDEDOR	9) Em termos de outras oportunidades de trabalho, o que você abriu mão para abrir seu negócio? 10) Quais foram suas motivações para empreender? 11) Sua trajetória profissional 12) Empreender era um sonho? 13) Por que escolheu esse negócio?
PERCEPÇÕES SOBRE SUA EXPERIÊNCIA	14) Conte um pouco da trajetória do seu negócio. 15) O que motivava você na época do negócio? 16) Comente seu horário, ele era flexível? Isso era importante para você? 17) Ambiente de trabalho 18) Você gostava de ir para o trabalho? 19) Como afetou sua vida pessoal e familiar? 20) Teve familiares ou amigos trabalhando no negocio? 21) Chegou a dar lucro? 22) Por que fechou o negócio?

<p>PERCEPÇÕES PÓS-FECHAMENTO</p>	<p>23) Hoje está trabalhando com o que? 24) Voltou a empreender? 25) Tem vontade de voltar a empreender? 26) Tem vontade de ter um emprego novamente? 27) Você se arrepende de ter empreendido? Por quê? 28) Como você avalia essa experiência empreendedora? 29) O que você aprendeu dessa experiência? 30) Como essa experiência afetou sua vida pós-empresendedorismo? 31) O que você teria feito diferente se voltasse atrás? 32) Do que você sente saudade? 33) Do que você não sente saudade? 34) Você realizou seu sonho? 35) Outros</p>
----------------------------------	---

Quadro 1: Roteiro das entrevistas semiestruturadas

Fonte: Elaboração própria

3.4 Perfil dos Entrevistados

No atual trabalho o termo empreendedor será utilizado como sinônimo da **“pessoa que é simultaneamente proprietário, trabalha e é o principal executivo de uma empresa”**.

Em decorrência dessa definição, para a seleção de entrevistados, primeiramente foram definidas as características necessárias para contribuir com a pesquisa.

Como o objetivo da mesma se refere à percepção de uma determinada vivência, o critério básico foi ter tido a experiência objeto da investigação. Essa vivência é a de ter sido proprietário de uma empresa da qual não se é mais, seja pela venda da empresa, da participação ou do fechamento da mesma.

O segundo critério adotado para selecionar os participantes foi a necessidade de enquanto possuíam o negócio de serem também executivos, tomadores de decisão e de dedicar parte de seu tempo nessa atividade. Essas condições garantem que o entrevistado está bem

diferenciado de um investidor exclusivamente financeiro e de um funcionário com remuneração fortemente variável, além de o empreendedor ter tido poder e autonomia para tomar decisões que favorecem o alcance de seus próprios objetivos.

O terceiro e último critério utilizado foi a presença de ao menos um funcionário ou sócio na empresa operada pelo empreendedor. Esse requisito teve o objetivo de diferenciar o profissional autônomo do empresário, já que o autônomo muitas vezes se assemelha a um funcionário com um regime de contratação diferenciado. Com esse critério, o perfil do empreendedor nesta pesquisa se tornou mais restrito que aquele utilizado pelo GEM, que considera autônomos como empreendedores (GEM, 2016).

Dessa maneira, foi tratada como empreendedora aquela pessoa que é simultaneamente proprietária, trabalha e é a principal executiva de uma empresa.

Não houve seleção de idade ou de setor. Pelo contrário, foi buscada a maior diversidade possível no que tange idade, setor de atuação, tempo passado desde o fim. Houve apenas a busca de para que empreendedores homens e mulheres estivessem em semelhante proporção, dado a relevância de ambos na composição de empreendedores no Brasil e das diferenças de perfil, como demonstrado no capítulo do referencial teórico.

A quantidade de entrevistas foi definida a *posteriori* pelo critério de saturação, de acordo com a necessidade para a compreensão do fenômeno estudado. Esse método é adequado para uma pesquisa qualitativa exploratória, já que não há necessidade de representatividade estatística (GODOI; MELO; SILVA, 2006). A saturação é um método não probabilístico para delimitar a quantidade de entrevistas em uma pesquisa qualitativa. A saturação dos dados ocorre quando as repostas dos novos entrevistados começam a se repetir e param de acrescentar novas informações para a pesquisa e, portanto, não irão mais contribuir na compreensão do fenômeno que está sendo estudado (GLASER; STRAUSS, 1967).

3.5 Coleta de dados

A coleta de dados teve início em dezembro de 2016 e foram finalizadas em janeiro de 2017. Para se chegar nos entrevistados foi utilizado a rede de contatos pessoal do autor. A existência de um vínculo social foi importante para que os entrevistados ficassem à vontade para contar sua história. Após validar que os entrevistados atendiam os critérios desejados eram marcadas as entrevistas em horário adequado para o entrevistado, de modo que não houvesse pressão de tempo. O resultado foi um total de dezessete entrevistas, com nove homens e oito mulheres, que duraram em média uma hora e treze minutos cada uma. Nove entrevistas foram realizadas por Skype (aplicativo de chamadas pela internet) e oito foram realizadas ao vivo. Importante mencionar que alguns entrevistados se sentiam mais a vontade sem o contato visual, e durante a entrevista no Skype pediam para desligar o vídeo e manter apenas a voz. As entrevistas foram todas gravadas com exceção de duas delas. Uma devido a não autorização da entrevistada e a outra devido a problemas técnicos com a gravação.

Os entrevistados relataram suas experiências em empresas com menos de trinta funcionários, o que é condizente com o perfil empresarial brasileiro. De acordo com o Sebrae (2014), 99% do total de empresas, possuem menos de 99 pessoas ocupadas (indústria) e 49 pessoas (no comércio e serviços).

O objetivo de diversificação da seleção foi contemplada na maioria dos quesitos exceto na escolaridade dos empreendedores e na classificação tradicional de motivação por oportunidade ou necessidade.

A idade na abertura ou entrada na empresa variou entre 21 e 53 anos, diversificando experiência de vida e maturidade. Havia negócios operando desde 1987 até 2016, o que significa a passagem por diversos momentos macroeconômicos do país, e mudanças no ambiente político e cultural. Os negócios operaram em variadas cidades do país, porém todas no sudeste, com concentração no estado de São Paulo, sendo oito na capital e cinco na cidade de Campinas. A maioria possuía algum tipo de sociedade, mesmo que o sócio fosse apenas investidor, o que conferia a esse direito de opinar no mesmo. Mas nenhum empreendedor reportou dificuldade ou impedimento em tomar alguma decisão devido à falta de autoridade, como um funcionário teria.

Além da concentração dos negócios nas cidades do estado de São Paulo, também houve concentração relativa à escolaridade dos empreendedores, que com exceção de um, eram todas pessoas graduadas, vários com pós-graduação e especialização. Isso se refletiu também na pouca diversidade em termos da classificação tradicional de empreendedores por oportunidade e por necessidade. Houve apenas dois empreendedores por necessidade, sendo que um deles era devido a uma mudança de profissão.

3.6 Análise dos dados

A análise dos dados obtidos por meio das entrevistas foi realizada de maneira coerente com estudos qualitativos (MARIZ et al., 2005) assim como nos procedimentos pertinentes ao estudo qualitativo básico. De acordo com Merriam (1998), esse tipo de estudo percorre a seguinte sequência: descrição, interpretação e compreensão dos dados.

Ainda segundo a autora, o pesquisador deve realizar a identificação de padrões recorrentes na entrevista, como temas, categorias, fatores e variáveis, sempre com o objetivo de compreender o fenômeno, processo, perspectiva e visão dos pesquisados.

Para o presente estudos além do referencial de Merriam (1998) foi utilizado a análise qualitativa (ALVES; SILVA, 1992), um conjunto de procedimentos que visam dar maior rigor ao trabalho interpretativo da análise de entrevistas sem tornar a análise quantitativa. Essa metodologia se conduz por três pilares durante o trabalho de análise. O primeiro é ter em mente as questões advindas do problema de pesquisa. O segundo se refere ao referencial teórico adotado e como ele dialoga com o material coletado. O terceiro e último pilar é sobre o espaço da própria realidade se mostrar para além daquilo que é previsto (ALVES; SILVA, 1992).

Para a análise das entrevistas, foi importante tanto a elaboração das perguntas quanto a condução das mesmas. As perguntas foram elaboradas de maneira aberta, que evitam respostas do tipo sim ou não. Durante as entrevistas foi esboçado o mínimo de comentários para não induzir os entrevistados por algum pensamento, visão ou opinião do pesquisador. A partir dessas condições, os empreendedores possuíam ampla liberdade

para relatar suas experiências, de modo que fizeram de maneira muito distintas entre si. Com isso a análise se apoiou fortemente não apenas no conteúdo das respostas, mas também nas de palavras, nos tempos verbais utilizados, nas omissões, e nas figuras de linguagem, de maneira a captar as similaridades e insights sobre as diferenças.

Com vistas à executar a tarefa de explorar as percepções de empreendedores sobre a experiência de ter uma empresa fechada. Foi realizado primeiro a descrição das entrevistas, seguido pela sua interpretação e finalmente a compreensão das interpretações em um conjunto geral e inteligível das experiências vividas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta os principais resultados encontrados a partir da análise das dezessete entrevistas realizadas, assim como trechos das mesmas de modo a demonstrar o raciocínio utilizado na investigação e que levou até as conclusões. As entrevistas, assim como esta seção, abordaram temas a respeito (1) da contextualização do empreendedor; (2) da abertura ou entrada no negócio; (3) do desenvolvimento; (4) do final ou da saída da empresa e por fim; (5) da percepção dessa experiência para a vida da pessoa.

Para se manter fiel às respostas, e expressar a subjetividade dos entrevistados, foram utilizados amplos recortes de suas falas reproduzidas fielmente, de modo que o pesquisador apenas destacou e analisou sutilezas relevantes da fala para produzir conhecimento sobre a realidade experimentada pelos empreendedores. Alguns vícios de linguagem foram suprimidos das transcrições para facilitar a leitura das mesmas.

As entrevistas foram todas gravadas com exceção de duas delas. Uma devido a não autorização da entrevistada e a outra devido a problemas técnicos com a gravação. Nessas entrevistas foram tomadas notas, e na análise não foram citadas as palavras literais dos entrevistados, exceto se anotado dessa maneira. Essas entrevistas são a 2 e a 11.

O objetivo dessa pesquisa e, portanto, da análise adiante não é produzir estatísticas. Nos momentos que se utilizou contagem numérica de alguma classificação, foi com o objetivo de mostrar que um evento ou fenômeno é relevante e não pode ser ignorado.

Durante a análise o leitor deve ter em mente que a seleção dos entrevistados conteve uma concentração de pessoas graduadas e de empreendedores que possuíam alternativa de emprego no mercado de trabalho. Por se tratar de uma entrevista semiestruturada, nem todas as perguntas foram feitas para todos os entrevistados, prejudicando a contagem nesses momentos. No entanto, assuntos que não foram abordados mas apareceram em diversas entrevistas, são de evidente relevância. O surgimento espontâneo em várias entrevistas já demonstra sua importância, como foi o caso da avaliação do relacionamento com os sócios.

Para facilitar a leitura abaixo segue a lista dos empreendedores, contendo o número de identificação, o ramo de negócio, se teve lucro em algum momento, e se esse lucro foi usufruído. Não foi considerado que o lucro foi usufruído, os empreendedores que não fizeram retiradas, ou que reinvestiram todo o lucro. Essa distinção é importante pois apenas aqueles que usufruíram, obtiveram renda pessoal oriunda do negócio.

#	Ramo	Lucro	Usufruído
1	Escola de inglês	Sim	Sim
2	Lavanderia	Sim	Sim
3	Loja de roupas	Não	Não
4	Transporte de pessoas	Sim	Sim
5	Temakeria	Sim	Não
6	Escola profissionalizante	Sim	Não
7	Produtora de festas	Não	Não
8	Escola de educação infantil	Não	Não
9	Projetos e manutenção	Sim	Sim
10	Produtora de festas	Não	Não
11	Equipamentos e produtos dentários	Não	Não
12	Entrega de frutas	Sim	Não
13	Loja de decoração e paisagismo	Sim	Não
14	Confecção de roupas infantis	Sim	Não
15	Escola de artes	Sim	Sim
16	Escritório de Advocacia	Sim	Sim
17	Confecção de roupas	Não	Não

Quadro 2: Lista do setor das empresas dos entrevistados

4.1 Antes da abertura

A história profissional dos empreendedores entrevistados é diversa, desde pessoas que pouco estagiaram depois da faculdade e já assumiram uma empresa, até pessoas que mudaram de área profissional para abrir empresa depois de ter trabalhado por bastante tempo em uma área, e outros que abriram empresa dentro de sua área profissional e até mesmo pessoas que montaram concorrentes de seu antigo trabalho. A idade que se encontravam quando se tornaram donos de empresa variou entre 21 anos de idade até 53 anos. Essa diversidade mostra que o empreendedorismo pode ocorrer em qualquer

momento da vida pessoal e profissional, sendo em muitos casos muito mais importante a vontade de empreender do que a oportunidade mercadológica.

4.1.1 Vontade vs. Oportunidade

A pesquisa da GEM (2015) aponta para o empreendedorismo como o terceiro maior sonho da população adulta, atrás apenas de ter uma casa própria e viajar pelo Brasil. Poderia se supor que os empreendedores, ainda mais aqueles que têm uma alternativa no mercado de trabalho, sonhassem em empreender. Porém não foi isso que foi encontrado na pesquisa. Do total de entrevistados seis sonhavam em ter uma empresa desde muito cedo, até mesmo antes de entrar na faculdade, outros três possuíam um sonho que poderia ser realizado tendo uma empresa ou não, mas encontraram esse caminho sendo proprietários, como o entrevistado 11 que gostaria de aplicar suas ideias em prol da sociedade, e oito entrevistados tiveram uma empresa por uma situação circunstancial.

O empreendedorismo não se mostrou como algo sempre desejado pela pessoa, ao contrário, pode nem chegar a ocorrer essa vontade e a pessoa vir a ter uma empresa por uma casualidade, como é o caso da entrevistada 17, que aceitou o convite de uma amiga para formar uma sociedade motivada pela amizade.

A literatura assinala que os fatores que motivaram a transição para a carreira empreendedora estão relacionados à insatisfação, geral ou pontual, devido à demissão ou transferência (BOWEN; HISRICH, 1986). Nesses casos é a aversão à experiência de emprego anterior que ‘empurra’ a pessoa para o empreendedorismo. Na pesquisa atual, essa condição se verificou, pois dos treze entrevistados que realizaram uma transição para a carreira empreendedora (não foram considerados aqueles que empreenderam enquanto mantiveram um emprego), oito pessoas tinham sido demitidas ou estavam insatisfeitas no trabalho anterior ao empreendimento.

Mesmo entre aqueles que sonhavam, o momento pessoal foi mais importante que a oportunidade para que o empreendedor efetivamente tivesse um negócio. Em apenas dois casos o negócio surgiu a partir de uma oportunidade mercadológica externa, num

momento que o entrevistado não estava procurando algo para abrir. A empresa da entrevistada 2 a convidou para lavar os uniformes da companhia e assim ela abriu uma lavanderia já tendo um cliente grande e fidelizado. O entrevistado 9, montou uma empresa de projetos e manutenção devido a uma iniciativa de grandes fornecedores do setor que já atuava, lançarem uma proposta de negócios de manutenção. No caso das demais pessoas, também empreendedoras por oportunidade - no sentido que tinham uma alternativa no mercado de trabalho - a motivação foi fortemente influenciada pelo momento de vida.

Quando eu cheguei em Vitória eu arrumei emprego, só que os salários eram quatro vezes menores do que eu ganhava em São Paulo, e minha vida estava ‘viaja para tudo quanto é lado’, que era a mesma vida que tinha na outra empresa, de executiva, e **eu não queria mais essa vida**. Cheguei a ter épocas que eu passava três meses fora da minha casa [...] .Ai quando chegou aqui, além dessa vida agitada, o salário era menor, **ai comecei a pensar ‘ah não, vou abrir alguma coisa’**. (Entrevistada 1, grifo nosso)

A temakeria veio junto com uma virada, uma mudança na minha vida, porque eu morava em São Paulo e trabalhava num banco de investimento. [...] Ai eu fui para Rio Preto e abri a temakaria. [...] **Foi uma decisão pessoal sair de São Paulo**. Sempre fui muito empreendedor e tinha muitas ideias. [...] **Eu estava mudando de cidade e queria abrir um negócio**, e eu era fã de carteirinha dessa temakeria em São Paulo, e até então São José do Rio Preto não tinha nenhuma. (Entrevistado 5, grifo nosso)

Trabalhei ai durante mais de vinte anos, ai **saí da vida corporativa e a ideia era ter um alguma coisa, ter o teu negócio próprio**, e foi o que a gente fez. (Entrevistado 6, grifo nosso)

Trabalhava numa empresa, eu era CLT, até que fui desligada, e ai **por conta de eu ter ficado desempregada por muito tempo, surgiu essa ideia**, eu tinha que trabalhar de alguma forma e fui começando com isso, então fui focando só nisso. (Entrevistada 12, grifo nosso)

L: Aprendi muito. Aprendi inclusive que eu deveria pesar muito mais coisa antes, de tomar decisão muito mais racional que emocional [...]

D: Você falou agora que deveria pesar mais as coisas, pensar mais racionalmente que emocionalmente.

L: Sim

D: Ouvindo você, **sua experiência, me pareceu muito mais racional**, tudo que você disse do que racional.

Mas a decisão da compra não. O resto foi, mas a compra não.

D: Por que?

L: Porque eu não analisei o negócio direito. Sabe quando você vai e **você se encanta** pelo lugar, pela estrutura, muito daquilo que você queria. [...] **e não para pensar** ‘a escola **vai ter que investir quanto** para ela ficar boa? Quanto eu vou ter que gastar?’. E a gente gastou muito, muito, para deixar ela redonda para rodar, e isso não foi analisado. Esse momento acho que foi crucial. (Entrevistada 8, grifo nosso)

Mesmo a empreendedora 14 que se apoiou em um plano de negócios, havia ficado dez anos procurando oportunidades sem encontrar nada, exceto uma que não executou, justamente a que planejou. Depois de virar mãe e abandonar a carreira corporativa, buscava um emprego com flexibilidade de horário ou realizar o antigo sonho de empreender. Como a oportunidade de emprego com flexibilidade não veio, a opção de empreender se tornou mais atraente e essa combinação de fatores pessoais foi suficiente para empreender de fato e não ficar apenas no planejamento.

L: Quando a gente começou a estudar a gente viu que tinha um gap de mercado. Toda minha carreira eu fiquei olhando para oportunidades de negócios. [...]. E **durante dez anos nada surgiu**. Durante esse período surgiu uma ideia de um outro negócio mas era muito inovador para a época. Fiz todo o plano de negócio, trabalhei uns 8 meses e depois não fiz. **A confecção pareceu alguma coisa** mais viável, **que realmente surgiu, ao invés de ficar aí procurando** algo o que já tinha procurado por muito tempo e não tinha surgido nada. Foi mais fluído, **eu deixei mais fluído**.

[...]

D: Por que aquele momento (para abrir empresa)?

L: As coisas foram fluindo. [...] eu tive uma proposta de emprego também. Mas eu disse, ou vai ser agora ou nunca. A proposta era boa mas não sei se tive uma mega hiper proposta numa empresa maravilhosa eu (não sei se) teria seguido com a empresa ou não.

[...]

D: E o que era essa proposta maravilhosa (de emprego)?

L: Era flexibilidade. (Entrevistada 14, grifo nosso).

Importante mencionar que a história dos empreendedores, apontaram para o empreendedorismo acontecendo por diversos motivos, até por amizade. Portanto, a descrição de Gartner (1988) de que empreendedor é aquele que empreende, e

consequentemente pode ser um empreendedor por acaso, foi coerente com os relatos das entrevistas.

4.1.2 A escolha do setor

O momento de empreender era adequado ao momento de vida da pessoa, mas poderia se supor que frente à variedade de setores da economia, os empreendedores tivessem planejado, comparado e escolhido cuidadosamente a oportunidade que iriam explorar. Mas não foi isso que se apresentou na maior parte das vezes. Quando questionados sobre a escolha do setor, o que apareceu de maneira mais intensa foi a falta de planejamento e o desconhecimento em relação ao próprio ramo de atuação. Oito entrevistados foram convidados para aquele segmento por um sócio ou por um cliente. Além desses, outros sete escolheram setores completamente diferentes dos quais fizeram suas carreiras, dos quais alguns não chegaram nem mesmo a estudar ou comparar o setor com outros. Apenas dois empreenderam em um ramo que já tinham alguma experiência profissional.

D: Por que você escolheu uma escola de inglês?

L: **Foi uma escolha muito, como eu vou te dizer, veio na cabeça e eu fiz.** [...] Não foi algo muito pensado. Eu queria franquia. [...] Eu me identificava com educação que era algo que agregava na vida das pessoas. [...] Não foi nada muito mais racional que isso, tá? (Entrevistada 1, grifo nosso).

D: Escolher ir para o setor de transporte foi porque apareceu a oportunidade?

L: Apareceu a oportunidade. **Ele (o sócio) parou em casa, começou com essa conversa, eu fiz uma conta meio rápida** [...]. Eu estava com dinheiro na mão. Pessoa com dinheiro na mão faz muita bobagem. Se você não tem o dinheiro e você vai levantar o dinheiro você ainda pensa até. (Entrevistado 4, grifo nosso)

Tudo começou muito no meu feeling. Do que eu adorava fazer. Não tem essa cabeça que a gente tem hoje 'ah tem que dar dinheiro, ah tem que se preparar, tem que ter plano de negócios'. Não, era tudo aquela coisa do coração. O que você gosta de fazer, que você acredita. (Entrevistada 13, grifo nosso)

Porém era uma loja que nós montamos totalmente despreparadas administrativamente. Existia um feeling, uma vontade de dar certo, muito amor, a gente fazia aquilo com muito coração, com muita alma. (Entrevistada 13)

D: Sua amiga te convidou para trabalhar na confecção?

L: Foi

D: Qual foi sua motivação para aceitar o convite?

L: **Acho que foi mais uma coisa de amizade**, a gente se dava muito bem, eu gostava dela, eu comecei ajudando só, sei lá, acabei me envolvendo mais pela parte afetiva, acho que foi mais por isso. (Entrevistada 17, grifo nosso)

D: Por que você escolheu essa área têxtil?

L: **Ah isso aí foi por impulso**. Uma vez num shopping perto de casa, eu vi essa marca vendendo adoidado e vi uma plaquinha ‘estamos abrindo franquia’, aí fui lá conversar com o pessoal e acabei fechando negócio.

[...]

D: Você era consumidor dessa loja?

L: Não necessariamente.

D: Você já estava procurando algo para investir?

L: Isso sim. (Entrevistado 3, grifo nosso)

Podemos entender dessas escolhas de setor que era mais importante empreender do que o empreendimento em si. Não é possível, no entanto, afirmar que não houve nenhum planejamento e análise antes da escolha. Muitos entrevistados estudaram seu setor anteriormente, inclusive porque não tinham conhecimento sobre o mesmo. É possível verificar que o fator pessoal e afetivo influenciar de maneira decisiva na escolha de empreender e na escolha de qual empreendimento realizar. Portanto, não havia um conhecimento real do setor, mas um desejo de que o setor realizasse os objetivos pessoais do empreendedor.

4.1.3 Motivação para empreender

Se a escolha do setor passou por uma casualidade e que o empreendimento só se concretizou por uma motivação pessoal, a pergunta que se abre é ‘o que levou os

entrevistados a empreenderem'? Um dos temas mais discutidos sobre empreendedorismo é a motivação do empreendedor. O que leva uma pessoa a empreender, enquanto outra nas mesmas condições prefere ter um emprego? Sobre esse tema, os entrevistados mostraram motivações divergentes com parte da literatura, que serão exploradas a seguir.

Os motivos para empreender são variados e diversos, não apenas entre as pessoas como para uma mesma pessoa. Entre as razões que motivaram os entrevistados a empreender, pode-se destacar: o desenvolvimento de seu potencial; estar desmotivado no emprego; fazer uma empresa diferente das outras; ficar mais tempo em casa; amizade; entre outros. Aumentar a renda também foi uma razão apontada, seja por ganhar mais empreendendo, ou possuir uma renda extra adicional ao emprego principal.

Deve-se frisar que nem todos tinham claro o motivo que os levaram a empreender. O entrevistado 16 explicita essa dificuldade ao ser questionado porque virou sócio administrador em um escritório de direito: “Essa é a pergunta mais complicada de se responder. Talvez nem eu tenha essa resposta depois de um ano”.

O desejo de independência – não querer trabalhar para os outros - citado como principal motivo para se empreender (HISRICH; PETERS 2004), nem sempre apareceu de maneira forte, mas se mostrou presente em oito entrevistas, seja como desejo de liberdade, seja como valorização de trabalhar para si mesmo, ou de maneira sutil como na entrevista 17 que mencionou “aqui sou dona, ninguém vai perturbar”.

Já a percepção de Marlow (1997) de que os homens são mais atraídos pelo dinheiro do que as mulheres, não se apresentou nas respostas dos entrevistados. Três empreendedores homens citaram, dentre as motivações para empreender, o desejo de ter uma renda complementar – entrevistados 3, 4 e 11 - e ainda o empreendedor 5 que pensava que empreendendo ganharia o dobro do que ganhava trabalhando. Já nas empreendedoras mulheres, o fator financeiro pesou de maneira relevante para a entrevistada 2 e 15, que viam no empreendedorismo uma maneira de ganhar mais seja substituindo o emprego seja como renda complementar.

Isso não significa que dinheiro não era importante para os outros entrevistados. Tanto que apareceu na maioria das entrevistas, mas surgiu como um ‘adjetivo’, dando uma

qualidade a um outro objetivo maior. Como exemplo, pode-se citar o entrevistado 10, que fez uma transição de carreira da psicologia para a produção cultural, entrando como sócio em uma produtora para “ganhar algum dinheiro e aprender”. Nesse caso, o dinheiro apesar de importante, era um objetivo menor do que realizar a transição profissional e aprender sobre a nova ocupação, já que na profissão anterior estava ganhando mais dinheiro e com boas perspectivas.

Quando saí da psicologia, saí de uma situação que não era tão boa mas não era ruim [...] tinha uma vida financeira relativamente boa para meus padrões. [...] Quando fui fazer a clínica [...] a demanda começou a aparecer e então esse dinheiro também começou a aparecer, consequência desse trabalho, e aí estava criando um novo padrão de vida e aí eu estava vendo que eu ia ganhar uma grana com a psicologia. Isso foi uma das razões mais difíceis de largar. É isso. E quando larguei, pfffff, tive que reinventar meu padrão de novo. Qual é o meu padrão mínimo de vida? (Entrevistado 10)

O dinheiro também se mostrou ser de importância secundária nas demais entrevistas. Isso foi verificado nas próprias falas dos empreendedores, como pela ausência da parte financeira quando falavam da sua motivação para empreender, sendo atraídos por outros objetivos.

Eu queria empreender e aprender como era (empreender).
(Entrevistada 1)

D: Quais eram suas metas pessoais tendo uma empresa?

L: Era fazer um produto de qualidade. Primeiro passo. E a gente acreditava que através do produto de qualidade a gente ia conseguir ganhar bastante dinheiro. **Nunca foi o dinheiro e depois o produto de qualidade.** Sempre a gente colocou o produto de qualidade em primeiro lugar. Talvez por isso a gente tenha fechado. Talvez o objetivo até tenha sido cumprido. (Entrevistado 7, grifo nosso)

Importante ressaltar que os entrevistados que buscavam renda extra, ao serem questionados porque não fizeram um investimento financeiro ao invés de abrir e comandar uma empresa, citaram a possibilidade de ganho maior sendo empreendedor.

D: Porque abrir uma empresa e não, de repente, fazer um investimento imobiliário ou um investimento financeiro?

L: Mas não tinha. Minha geração não tinha esse perfil. A bolsa era um negócio muito distante para gente. [...]

D: Mas fazer investimento na planta já existia.

L: Mas eu fiz muito isso. [...] eu te digo com certeza, eu participei de empreendimento que eu só atualizei o valor do dinheiro, não tive lucro nenhum, lucro zero. [...]

D: Você acreditava que o retorno abrindo um negócio seria melhor do que outros investimentos.

L: Ah abrindo. Eu acreditava que sim. E aquela ideia de você gerir seu próprio dinheiro. (Entrevistado 4)

Então ficava pensando ‘estava lá no meu emprego que eu ganhava X. Eu posso razoavelmente dobrar essa quantidade que eu ganho, esse valor que eu ganho por mês e fazer uma coisa que eu gosto que é empreender. (Entrevistado 5)

D: Por que você escolheu montar um negócio ao invés de fazer um investimento mais seguro? Pelo que você está falando seria pela atratividade que o rendimento de um negócio, na sua expectativa, seria maior do que um investimento financeiro.

L: Sim.[...]Como eu tinha a experiência da construtora (outro negócio próprio) lá atrás, de ter triplicado em três anos, eu ganhei muito dinheiro na época, muito, muito. (Entrevistada 15)

O que foi possível perceber a respeito da motivação para empreender é o que foi descrito na literatura como uma característica do empreendedorismo feminino, ou seja, uma série de satisfações que superam a dimensão econômica (JONATHAN, 2005), apareceu tanto em homens como mulheres, assim como o desejo financeiro. Todas as satisfações apontadas apareceram em algum entrevistado, elas são: auto-realização, auto-estima, identificação com o negócio, exercício da criatividade e dos seus valores, reconhecimento dos clientes e do mercado. Necessário lembrar que os entrevistados eram empreendedores por oportunidade, e, portanto, essa diversidade pode estar mais ligada aos

empreendedores por oportunidade do que ao empreendedorismo feminino, ou mesmo, estar ligada simultaneamente a estes dois grupos.

4.1.4 Empreendedorismo feminino

A característica mais marcante do empreendedorismo feminino apareceu muitas vezes de maneira sutil, mas em outras ocasiões de maneira destacada. Essa característica se relaciona com as empreendedoras que eram mães de crianças pequenas. Oito empreendedores, sendo três homens e cinco mulheres, possuíam um ou mais filhos com menos de dez anos de idade enquanto eram proprietários do negócio. Para as cinco mães em questão, a flexibilidade de horário era necessária, mas não apenas ela, a flexibilidade no espaço era igual ou ainda mais relevante. Todas as cinco levavam seus filhos para o trabalho, tornando esse, um espaço de convivência entre mãe e filho. Isso aconteceu mesmo quando a mulher possuía marido. Por mais que a flexibilidade de horário e espaço fossem vistas como uma vantagem inicialmente, a alta demanda do trabalho solapava essa vantagem, por não permitir a mãe usufruir com qualidade desses momentos.

Eu engravidei do meu caçula. Eu saí da maternidade e primeiro lugar que eu fui foi à escola. Meu filho aprendeu a engatinhar naquele chão. [...]

Eu fiz um espaço para ele dentro da empresa e tinha uma babá que me ajudava, porque eu amamentei bastante tempo, então ele ficava lá o tempo inteiro. Ai depois quando ele estava mais ou menos com oito meses, lá para 2010, que ele foi para uma creche e ficava lá o dia inteiro, porque a babá me parava toda hora para amamentar ou para resolver algum problema e daí eu não conseguia ficar, é, sempre tinha muito interrupção. Então daí ele foi para a escolinha. (Entrevistada 1)

Era até uma ideia também ficar mais próxima dela (filha), porque eu trabalhava muito [...] ai eu falei 'pelo menos eu vou estar aqui, vou ver ela mais'. Nossa, foi terrível, não deu certo. Era uma das ideias de ter mais proximidade com ela, foi o contrário, acabou vendo bem menos. [...]

Era desgastante para ela (filha) também, porque eu tinha que sair muito cedo, antes da escola abrir, tinha que levar ela junto, então acordava muito cedo e chegava muito tarde. Para uma criança de quatro anos é uma jornada super pesada. E ainda com a coisa de ver sua mãe e não

poder ficar com ela, porque eu ficava trabalhando o tempo todo, gerenciando as coisas, aí não rolou, não deu certo mesmo. (Entrevistada 8)

D: Como que ter um negócio afetou sua vida profissional e familiar?

L: Na questão das crianças me deu mais flexibilidade de horário, mas para o menor não tive licença maternidade, tive um mês de licença. É mais flexível, que eu precisava, levava ele para trabalhar comigo. Produtividade diminuía mas ele tava lá no começo quando eu amamentava, tudo. Então não tive, comparado com o mercado corporativo eu não tive licença, mas depois a minha flexibilidade foi maior. Só que me afetou um pouco, porque é puxado você estar com o nenenzinho, trabalhando, sem ter esses dois, três primeiros meses. Eu tava numa feira, então afetou mais a minha saúde de não dormir, de tudo isso normal que afeta independente de onde você tá.

[....] O que eu acho, na minha empresa eu fiquei mais tempo com meus filhos, só que no mercado corporativo o tempo que eu ficaria eu ficaria cem por cento dedicado a eles. Na minha empresa eu fiquei mais tempo, mas o tempo que eu fiquei não foi cem por cento dedicado a eles, que eu tava preocupada ‘tenho que fazer isso, tenho que fazer aquilo, tenho que ir, vamos rápido meninos que eu tenho que enviar esses e-mails. (Entrevistada 14)

De maneira coerente com essa experiência, a entrevistada 13 era empreendedora, e quando engravidou decidiu fechar a empresa, dentre outros motivos, para ficar mais perto do marido e ter mais tempo com os filhos, pois já conhecia como era a jornada de trabalho do empreendedor:

D: Quando você virou mãe, onde você estava (em qual momento profissional)?

L: Eu estava terminando a importadora, foi aí que eu estava assim, extremamente encantada em ser mãe, aí aqueles problemas da importadora, aquela coisa, as pessoas pedindo bola, [...] aquilo me subiu, eu falei **‘não é isso que eu quero para minha vida, eu quero meu filho’**, aí comecei a planejar a fechar a importadora (negócio próprio), **eu trabalhava muito muito muito muito. Aí eu passei para a representação**, aí logo depois eu voltei para o Rio, fui morar no Rio, meu marido era de lá do Rio e ficava nessa ponte aérea e **era uma coisa que eu podia montar meu escritório em casa e as crianças estarem ali perto de mim**, e então, aí sim depois que meus filhos vieram que eu comecei a planejar minha vida.

[...]

Eu já vinha cansada, aí **veio uma coisa nova na minha vida, meu filho**, aí eu quis trabalhar, não, não (no sentido de trabalhar muito). **Vou entrar numa coisa mais tranquila**, não vou ficar aqui brigando,

lutando, não aguentava mais esse stress. (Entrevistada 13, grifo nosso)

O oposto, no entanto, não se verificou. Os empreendedores homens que possuíam criança pequena não levavam seus filhos para o trabalho e nem citaram espontaneamente a importância da flexibilidade de tempo e espaço para convivência com as crianças. A exceção poderia ter sido o entrevistado 4, que apesar de ter sentido falta do tempo com a família e esse fator ter sido relevante na decisão de se fechar a empresa, ele mesmo concluiu que trabalhou muito e viu pouco a família.

(sobre o fechamento) Diante da situação da família, do pouco tempo que eu estava dedicando para a família.

[...]

Se tem alguma coisa que eu me arrependo, é talvez, que na verdade eu tenho dúvidas, é de ter me dedicado demais ao trabalho e menos para a família. Mas aí você aí sempre fica naquela dúvida, será que eu estaria aqui? (nessa condição financeira) [...] Eu trabalhei muito, você não tá imaginando o tanto que eu trabalhei. Essa época do ônibus eu trabalhei pra caralho. (Entrevistado 4)

Nesse ponto, é possível concordar com a revisão de literatura em diversos aspectos. Que existe uma multiplicidade de papéis femininos que não são incompatíveis entre si, porém que a dupla-jornada gera sofrimento nas mulheres (JONATHAN, 2011). A responsabilidade por cuidar do lar e dos filhos, por mais que não deva ser unicamente das mulheres (COSTA, 2008), ainda o é, como podemos verificar de maneira clara na fala da Entrevistada 14.

Quando eu tinha feiras eu tinha que organizar melhor os meus finais de semana.[...] Precisava de alguém para fazer o meu papel junto com meu marido. Sozinho com duas crianças ele não conseguia. Precisava só organizar de estar alguém para ajudar ele. Eu tinha que organizar isso. (Entrevistada 14)

Verifica-se que as empreendedoras mulheres assumem a responsabilidade do lar e dos filhos também por desejo pessoal, e conforme aponta Jonathan (2001), as

empreendedoras almejam intensamente o ponto de equilíbrio entre os dois. A flexibilidade de tempo funciona como um grande atrativo para as mulheres, mesmo que este não se realize depois, existe essa expectativa.

D: O quanto que ser mãe pesou nessa escolha (de ter um negócio)?

L: Pesou bastante pela questão da flexibilidade. Ser dono do seu tempo, mas na verdade você não é dono do seu tempo, porque quando você tem sua empresa você trabalha mais. (Entrevistada 14.)

A literatura aponta a flexibilidade de tempo, para conciliar carreira, família e vida pessoal, como principal objetivo das mulheres para empreender. No entanto esse objetivo, dessa maneira, só aparece como principal nas entrevistas 14 e 1. Talvez o que influencie nesse quesito, é o fato de algumas das mulheres entrevistadas que eram mães de crianças pequenas tinham a possibilidade de ficar sem trabalhar, então desejavam outras coisas do empreendedorismo. Para os empreendedores homens, a flexibilidade do tempo só apareceu como uma motivação relevante para empreender na entrevista 7, na qual o empreendedor mencionou que ficava incomodado com a rigidez do horário de trabalho na empresa anterior.

A flexibilidade de horário apareceu como algo muito importante para os empreendedores que possuíam uma outra profissão, e adicionaram o empreendedorismo como uma atividade extra em suas vidas. Nesse caso, a flexibilidade era importante tanto na atividade principal quanto no empreendimento. Esses cinco casos possuíam sócios, que entre outros objetivos, permitiam aumentar a flexibilidade de horário. Quatro entrevistados afirmaram que a flexibilidade de que eles dispunham não era importante, e outros cinco apenas não citaram a flexibilidade de horário dentre as coisas relevantes.

4.2 Durante

Essa seção irá apresentar a vivência cotidiana dos empreendedores. Será abordado a jornada de trabalho empreendedora e como a vida pessoal, social e familiar, foram afetadas pelo fato de possuir uma empresa. A tensão na jornada de trabalho e o emprego de familiares aparecem como temas decorrentes que surgiram nas entrevistas a partir da investigação original sobre o dia-a-dia do empreendedor.

4.2.1 Jornada de trabalho

A flexibilidade de horário, quando não era importante, também não incomodava. Todos afirmaram que possuíam flexibilidade, como o Entrevistado 6 resumiu bem essa questão “eu era dono da escola, era tão flexível quanto eu quisesse que fosse”. Contudo muitos não faziam uso dessa flexibilidade e estavam preocupados com outras coisas, como fazer o negócio crescer.

D: Seu horário era flexível?

L: Era

D: Mas isso era importante para você?

L: Não que eu me lembre. Não era uma questão que eu parava para pensar. Eu queria ter mais trabalho, mais trabalho, mais trabalho. Como a gente não estava ganhando grana, a única maneira de melhorar as coisas uma vez que eu não tinha muito conhecimento, era fazer mais. (Entrevistado 10)

Já quanto à jornada de trabalho, que o entrevistado 10 buscava ativamente aumentar, esta sim apareceu de maneira relevante para diversos dos empreendedores. Treze dos dezessete entrevistados tiveram sua jornada de trabalho aumentada em relação a carreira anterior. Era frequente o trabalho noturno e durante os finais de semana. Isso ocorreu por motivos variados, como a execução de diversas tarefas operacionais, supervisão do trabalho no horário de funcionamento do estabelecimento, finais de semana e noites sendo aproveitadas para planejar e executar tarefas administrativas. É evidente que para aqueles que tinham na empresa como uma segunda fonte de renda, todo trabalho era um acréscimo da jornada regular. As razões para a extensão da jornada de trabalho foram várias, mas a sensação decorrente dela foi similar. Houve apenas uma exceção, em que a entrevistada

comparava sua vontade de trabalhar com um vício, e portanto, as muitas horas trabalhadas não eram sentidas como algo negativo. Todos aqueles que vivenciaram extensas jornadas de trabalho vivenciaram essa característica como algo negativo.

A entrevistada 2 afirmou que acordava às 4h40 para trabalhar, e trabalhava constantemente até tarde da noite, de finais de semana e feriado, pois era necessário para entregar o serviço no prazo.

D: Como que o empreendimento afetou sua vida pessoal e familiar?
Afetou muito, muito, muito. Porque você tem um negócio que funciona de final de semana e feriados, à noite, você tem que estar preparado para abrir mão de várias coisas na sua esfera social e pessoal. (Entrevistado 5)

Meu a gente vivia morto, né?! Porque assim, além de trabalhar mais de doze horas por dia todo dia, final de semana era a escola né?! É compra, é compra de material, é compra de alimentação, é ir lá arrumar o negócio que quebrou, arrumava de tudo, desde a torneira que quebrou do banheiro, até um pai querendo resolver um problema, era a visita que pedia para ir fora de horário à noite. Então a gente não tinha tempo para viver. Era muito difícil. (Entrevistada 8)

Eu não tinha um descanso, eu trabalhava sete dias da semana. Isso porque eu trabalhava de segunda a sexta, funcionava, no sábado eu acabava priorizando em compras, pesquisa de fornecedores, fazia outras coisas que não dava para fazer durante a semana e domingo eu trabalhava com meu pai. Então eu não tinha descanso, eu não conseguia ter descanso. Então era bem desgastante para o meu lado né? (Entrevistada 12)

(quando precisa auditar a escola) A escola funciona das oito às vinte e duas, de segunda à sábado. Ela (amiga) virou para mim e falou assim 'ué, chega às sete e sai às vinte e três'. Eu respirei fundo e falei 'ok'. E aí eu fiz isso

[...]

Eu dobrei minha carga horária de trabalho. Para eu tocar sozinha. Tanto é que teve um período que eu me mudei para a escola. (Entrevistada 15)

4.2.2 Tensão vinte e quatro horas

Além da alta carga de trabalho, havia uma característica adicional, que marcou os empreendedores durante o período que eram proprietários de seu próprio negócio. O trabalho se fazia presente o tempo todo, mesmo nos momentos que supostamente não deveriam ser dedicados ao trabalho, trazendo uma tensão permanente para os empreendedores. Alguns explicitaram descreveram essa situação utilizando a mesma expressão, de que a pessoa fica “ligada vinte e quatro horas” no negócio.

A questão maior é que você está sempre trabalhando. **Você não desliga a chave sexta-feira e liga de novo domingo.** Na empresa corporativa também, você está sempre ligado trabalhando. **Aonde eu ia**, eu estava olhando as roupas que as crianças estavam vestidas, quando eu via as vitrines **eu continuava** olhando as vitrines, **trabalhando**. Não era um trabalho oficial de sentar e fazer, mas **você está sempre vigiando** o mercado. O que não acontecia comigo tanto quanto eu estava no mercado corporativo. Tanto é que eu tinha tempo para olhar o que os empreendedores estavam fazendo. (Entrevistada 14, grifo nosso)

O entrevistado 4 respondeu a questão sobre o horário de trabalho e dizendo que o telefone de empresa era o da casa dele por isso tinha ligação até de madrugada por conta de problemas com ônibus. Ele não possuía uma separação física da sua casa e da empresa, e não possuía qualquer limite sobre o horário de trabalho. A consequência psicológica gerada, era um estado de tensão permanente.

L: Eu trabalhei muito, você não tá imaginando o tanto que eu trabalhei. Essa época do ônibus eu trabalhei pra caralho.

[...]

D: Seu horário na empresa como era?

L: O telefone era o lá de casa. O telefone da empresa era o meu.

[...]

L: Eu estava muito cansado. Não tinha mais fim de semana. O paracheque da empresa era o telefone da minha casa. [...] **Se tocava o telefone em casa**, de uma pessoa qualquer, para falar qualquer coisa

para você, **o teu coração disparava, porque você achava que era um problema** no ônibus, que pode acontecer, como de fato aconteceu. (Entrevistado 4, grifo nosso)

D: Do que você não sente saudade?

L: Olha, é acordar, é das sete as sete é tenso, de você não respirar, é **estar ligada vinte e quatro horas** em mensagem de pai, o tempo todo, o horário é muito estressante. Eu precisaria ter uma divisão de tarefas com mais uma, duas pessoas, pelo menos, para não fazer essa jornada. A jornada era muito cansativa. Três da tarde eu já não estava pensando mais direito, porque você acordava cinco da manhã todo dia e ia dormir acabada. (Entrevistada 8, grifo nosso)

D: você tinha uma jornada de trabalho maior do que quando era funcionária?

L: Com certeza. Porque você não dorme. Você fica com isso na cabeça, precisando ter cliente. Uma vez que **você trabalha CLT, você sai de lá, você desliga. Mas você trabalha de empreendedor** é uma coisa sua, você sabe que precisa correr atrás, você precisa disso **você não consegue**.

[...]

D: Do que você não sente saudade?

L: [...] De não conseguir dormir, de você **ficar ligada vinte quatro horas por dia** pensando no que fazer (Entrevistada 12, grifo nosso)

4.2.3 Vida pessoal, social e familiar

A alta carga de trabalho e a tensão vinte e quatro horas, era resultado da percepção que o negócio tinha prioridade em relação a todos os outros assuntos da vida, incluindo os pessoais e familiares. Dessa maneira, as horas trabalhadas e as preocupações invadiam os momentos pessoais. Não obstante, a vida pessoal e familiar dos empreendedores, foi afetada de maneira negativa, e isso foi um sofrimento grande para os entrevistados.

Um fato que chamou a atenção foi que das doze pessoas que eram casadas, quatro desfizeram o casamento durante ou logo após o final do empreendimento. Dois empreendedores casados saíram do negócio preocupados com o tempo dedicado a família ou após aconselhamento do cônjuge. Dos três empreendedores que namoravam, dois afirmaram que ter um negócio prejudicou o relacionamento, e uma decidiu fechar a empresa após aconselhamento do namorado.

D: O fato de você ter tido um negócio contribuiu para esse desgaste do seu casamento?

L: Demais. Nossa senhora. Em 2010 eu descobri que meu marido estava com outra pessoa. Ai ele veio falar para mim que era porque eu vivia estressada e sempre mergulhada no trabalho. E eu tocava o negócio sozinha ne?! Eu realmente estava muito estressada, mas quem tinha preocupação do dia-a-dia [...] para ele foi fácil, ele tirava dinheiro todo mês [...] Então, nossa, contribuiu muito, muito. É claro que a gente tem as nossas divergências pessoais mas o negócio catalisou, acelerou bastante. (Entrevistada 1)

A entrevistada 2, que era uma empreendedora por necessidade e começou a ganhar muito mais do que no antigo emprego, fechou a empresa mesmo com ela lucrativa. As razões estavam relacionadas ao casamento e aos filhos, mostrando como essas questões se verificam mais relevantes que o resultado econômico. Ela relata que fechou por problemas pessoais, não relacionados a trabalho ou dinheiro e que tinha prazer em levantar as quatro da manhã, entregar o serviço sem atraso. Ela ganhava bem, mas o casamento estava afundando, e os filhos se perdendo. Marido não era mais marido, era parceiro.

Essa empreendedora não se arrepende de ter fechado, pois não tinha estrutura emocional para continuar. Além disso, sofria uma cobrança do marido por trabalhar tanto e não ter tempo para ele e para os filhos. Ele dizia que ela só pensava na firma, e por isso a culpava por sua infidelidade assim como pelos problemas dos filhos. Ela considerava que sua família estava destruída e começou a questionar a sua dedicação à empresa, mas já era tarde, tanto que já tinha colocado marido para fora de casa e seu filho estava “perdido”.

Esse tipo de responsabilização, cobrança por trabalhar demais, não aconteceu de um cônjuge mulher para um homem. A cobrança para estar mais com a família só aconteceu para um homem quando foi feita por si própria.

Terminei um relacionamento amoroso por conta disso, fiquei meio deprimido. Eu ia visitar a menina e não tinha energia para estar ali naquele momento presente com ela, que eu me sentia um bosta, me sentia um zero à esquerda, um inútil, um cara burro. Meio que uma

depressão, eu entrei meio que numa mini depressão por um certo tempo e isso afetou minha vida psíquica e amorosa. E também com certeza familiar, porque depressão sobra para todos lados. Eu fiquei meio deprimido mesmo. (Entrevistado 7)

D: Você falou que você se separou do seu marido, ou eu entendi errado?

L: Separei, esse ano.

D: Teve a ver com o negócio?

L: Eu acho assim ó, eu acho que já não estava bem, já tinha problemas e eu acho que esse cansaço impactou. Não falo que é a razão principal, porque não é, mas eu acho que ajudou, porque esse negócio de trabalhar junto é muito intenso. Ainda mais quando você é dono do negócio, você acaba trazendo para casa. A gente tentava não trazer mas acabava um assunto muito recorrente. (Entrevistada 8)

D: Como que a escola afetou sua vida pessoal e familiar?

L: Nossa. (respiro profundo)...foram três casamentos (risos). O terceiro está acabando agora. Quer dizer, já acabou faz um tempo.

D: Você entrou com um casamento, terminou...

L: Não, eu me casei, me separei quando fiz arquitetura lá atrás, do pai do meu filho. Aí eu me casei com o número dois que foi meu sócio na construtora (negócio próprio anterior ao tema da entrevista). E agora nos últimos vinte e dois anos o terceiro casamento.

D: E você acha que o casamento atual estar terminado, teve a ver com a escola? Com você ter tido um negócio?

L: Ah, teve a ver com muitos problemas financeiros. Em parte sim. Em parte, em parte, em parte. Outra parte é incompatibilidade mesmo. A gente caminhou cada um para um lado.

D: Mas em termos de vivência você conseguiu viver sua vida pessoal.

L: Eu tive companheiros que foram parceiros, porque eles administraram muita falta de tempo minha, meu filho também (Entrevistada 15)

Tanto o aumento da carga horária, como as dificuldades financeiras quando o negócio não dá retorno, afetam os relacionamentos, podendo inclusive contribuir para o fim de relacionamentos amorosos, tamanho é o impacto do empreendimento na vida de seu proprietário.

4.2.4 Amigos e familiares envolvidos

Acerca da família e amigos, outra característica chamou a atenção. A empresa não apenas diminuiu a convivência do empreendedor na vida dos amigos e da família, como também trouxe amigos e familiares para dentro das empresas, mostrando a força que o empreendimento exerce na vida pessoal de quem a comanda. Onze empreendedores contaram com familiares ou amigos no negócio, sendo que três foram convidados para entrar na empresa como sócios por um amigo ou amiga. Quando questionados sobre a razão de trazer amigos ou familiares, surgem motivos como a confiança, conhecimento prévio técnico e do perfil da pessoa, o apoio psicológico e a cumplicidade de estar juntos.

O que é possível perceber dessa miríade de justificativas é que o fator afetivo supera o fator técnico-racional da seleção de pessoal nas pessoas próximas ao empreendedor. Além disso, alguns empreendedores são enfáticos no sentido de que o objetivo de contratar amigos e familiares é apenas para ajuda-los, de forma que podemos perceber a função social de emprego que esses empreendimentos cumprem ao dar trabalho e renda a amigos e familiares do empreendedor.

Quando eu abri, vários familiares **pediram** emprego e eu **empreguei** todo mundo. Ai eu tive que demitir meus familiares e eu virei a bruxa da família. [...] Uma das funcionárias era minha própria mãe. (Entrevistada 1, grifo nosso)

A entrevistada 2 contratava as pessoas do seu bairro, mesmo que elas não tivessem experiência em lavanderia. A maior parte das contratações era porque ela conhecia a pessoa, e o motivo era um só: ajudar essas pessoas.

Eventualmente eu **pedia uma ajuda para minha mãe. Ela ia para lá para me dar um apoio psicológico**, [...] mais pelo psicológico, e alguém para conversar. (Entrevistado 5, grifo nosso)

L: Só conhecia pessoalmente dois sócios, o (nome do sócio) que era o sócio e o (nome do parceiro) que entrou também na produtora para poder auxiliar, né, mas as vezes como um sócio, sei lá como que era.

D: Eles eram seus amigos antes da produtora?

L: Eles eram meus amigos antes da produtora. E eu sei qual que é o perfil deles e de fato o **(nome do sócio) não tinha experiência alguma com produção e o (nome do parceiro) não nasceu para isso**. (nome

do parceiro) é intelectual, manja muito de cultura mas o negócio dele é produzir texto, não é produzir festa não. (Entrevistado 7, grifo nosso)

D: Você tinha familiares ou amigos trabalhando na loja? Prévios, que não viraram amigos depois de trabalhar junto.

L: A minha sócia era uma amiga minha, pessoal. [...] **A minha mãe entrou de sócia com a gente, foi uma coisa muito boa para minha mãe na época**, nossa, fez muito bem a ela. [...]

D: A sua mãe foi você que convidou ela a época que ela foi trabalhar lá ?

L: A minha mãe foi eu que convidei. A gente precisava de mais uma pessoa para dividir, **inclusive para botar uma graninha ali, era pouca coisa mas sempre ajudava**. E era uma pessoa de confiança, que podia estar ali na loja, minha mãe era muito artista, então era a pessoa que ia ter mais disciplina de estar no dia-a-dia da loja.

[...]

D: Por que que você fez sociedade com uma amiga e chamou sua mãe para estar no dia-a-dia ao invés, no caso da sócia, de chamar alguém exatamente com perfil técnico que você precisava e no caso da sua mãe por que você não chamou alguém do mercado? O que te levou a trabalhar com gente que você já tinha um vínculo afetivo?

L: Amadorismo. Amadorismo total. Talvez tivesse sido o caso da gente entrar com uma pessoa investidor e um cara que soubesse fazer administrativo. Ai teria sido com certeza a melhor coisa. Mas ali foi aquela coisa mais de afetividade mesmo, de achar que era fácil ter uma loja, compra por um e vende por dois e não imaginava que a gente ia enfrentar tanta coisa. Amadorismo total. (Entrevistada 13, grifo nosso)

O outro lado desse emprego de amigos, pode ser percebido na fala do entrevistado 10, que ao abandonar sua carreira de psicólogo, ficou sem emprego e com uma visão depressiva sobre sua vida. Um amigo que era produtor musical o convidou para uma sociedade que fez muito bem para ele. O poder que o empreendedor possui para contratar, não fica imune às necessidades daqueles que estão no círculo afetivo do empreendedor.

D: Você gostava de ir para o trabalho?

L: Gostava. Eu gostava porque eu tinha muitas razões boas. Eu estava numa situação difícil na minha vida. Eu estava lançado a minha própria sorte. **Ter um trabalho era uma coisa importante para mim naquele momento.**

[...]

D: Como que ter esse negócio afetou sua vida pessoal e familiar?

L: Acho que minha vida pessoal e familiar já estava com muitos problemas por ter mudado de profissão. Não foi uma mudança, uma passagem tranquila, tão desejada. Não. Foi meio que um baque para minha família. É isso, **eu sabia que nesse momento eu tava sozinho e sabia que as coisas não iam melhorar**. Não tinha essa coisa de 'as coisas vão melhorar, calma, começo de transição'. **Eu pensava para mim ' não vai melhorar nada**. Vou ter que encontrar alguma coisa que vou fazer isso e a consequência do trabalho vai ser grana, estabilidade financeira'. Foi bem angustiante esse momento. Nada aplacava a realidade dessa situação. Que não tem uma transição. Você larga o emprego, você tá sem nada, não tá transitando. Ou você abraça uma coisa ou você tá no limbo. Então para mim foi angustiante isso. (Entrevistado 10, grifo nosso)

Apesar da contratação de amigos e familiares não obedecer a um critério técnico, não parece haver nenhuma relação com o eventual lucro da empresa, pois das nove experiências que contaram com contratações afetivas, quatro não deram lucro, enquanto cinco foram lucrativas. De forma análoga, dos oito negócios que não contaram com contratações de amigos e familiares cinco deram lucro e três não deram. Apesar de não ter finalidade estatística, poderia aparecer como característica determinante para o sucesso financeiro de um negócio. Importante mencionar, que a contratação de amigos e familiares não se guia por critérios técnicos, contudo, deve-se ressaltar que isso não significa que eles estejam ausentes, significa apenas que não é o fator preponderante na contratação.

Seja por empregar familiares e amigos, seja por reduzir a convivência social com eles devido à uma grande jornada de trabalho e também pelas consequências financeiras que traz, é possível afirmar que o empreendedorismo resulta em um impacto relevante nas pessoas ao redor do empresário.

4.3 Motivações durante

Diante de tantas dificuldades, prejuízos financeiros, piora das relações familiares e pessoais, aumento da jornada de trabalho, aumento da tensão fora do trabalho, prejuízos pessoais, ou problemas referentes a um setor que se conhecia bem; uma pergunta se destaca: **o que motivava esses empreendedores?**

Para conseguir compreender com assertividade o que mantém uma pessoa por anos, diante de tanto sofrimento que seria impensável para um funcionário por apenas um mês, será analisado antecipadamente o que levou essas pessoas a saírem, fecharem ou venderem seus negócios. Diante da diversidade de motivos e das condições peculiares, para analisar o que foi mais relevante na motivação, foi analisada a condição que se alterou no final do empreendimento.

É importante ressaltar que seis negócios não chegaram a dar lucro em momento algum e causaram apenas prejuízos para os donos. Dos onze que foram lucrativos em algum momento, em cinco casos ou ele era muito baixo ou foi deliberadamente reinvestido na empresa, de maneira que os proprietários não usufruíram dessa renda. Dos seis que deram lucro de maneira consistente, e os empreendedores usufruíram desse acréscimo de renda, quatro empreendedores fecharam, venderam ou saíram da empresa com ela ainda lucrativa.

A maior parte dos negócios não lucrativos, durou pouco, aproximadamente um ano. Um deles, no entanto, durou dezessete anos sem gerar rendimentos para o empreendedor. Seria imprudência tratar esse caso como uma anormalidade, pelo contrário, essa é uma experiência que apresentou de maneira acentuada uma dinâmica que ocorreu também com os demais empreendedores. Para se conhecer pelo que passa o empreendedor, essa questão é central.

O que motiva uma pessoa a ficar dezessete anos em uma empresa sem usufruir de remuneração, abrindo mão de todos os sábados com a família e filhos, e ainda trabalhar horas a mais durante a semana? Adicionalmente, o que leva essa a pessoa a sair da empresa depois de tanto tempo?

O referido entrevistado é o número 11, um físico com doutorado em engenharia mecânica de materiais, que entrou como sócio em uma empresa já existente a convite de amigos. Seu interesse em participar de uma empresa era aplicar suas ideias em prol da sociedade. Ele considerava que sua atividade como professor já fazia contribuíam com a sociedade indiretamente através da formação de seus alunos. Mas conforme suas palavras “a ideia de formar pessoas não era suficiente, era preciso ter a empresa.”. Nota-se que a satisfação

obtida com a formação de pessoas, naquele momento, era insuficiente, e era necessário algo a mais.

Quando questionado sobre o que o motivava a continuar com sua empresa durante dezessete anos, ele contou um caso de uma criança com autismo e que não deixava ninguém encostar nela. Entretanto, ao utilizar os equipamentos desenvolvidos por sua empresa, realizou um tratamento de cárie sem que a criança sinalizasse nenhuma reclamação. Essa renomada dentista expôs essa história em um congresso odontológico. Segundo o entrevistado, esse episódio gerou uma grande motivação, pois viu seu produto sendo descrito como superior aos demais equipamentos do mercado. Esse momento foi uma grande injeção de ânimo para ele.

O entrevistado 11 ainda relatou que quando a empresa participava de feiras e boas vendas eram realizadas, ficava animado e com as esperanças renovadas, mas que as expectativas acabavam não se concretizando. Por fim, mencionou que os sócios pensaram em fechar a empresa algumas vezes, mas depois mudavam de ideia e decidiam acreditar um pouco mais. A decisão de sair efetivamente ocorreu quando um dos sócios ofereceu assumir as dívidas em troca da participação do entrevistado, que aceitou, e depois de dezessete anos saiu da empresa.

A história desse empreendedor possui características importantes e sua fala expressa o sentimento que demais empreendedores também passaram. Em primeiro lugar, a respeito do que o mantinha na empresa. Tratava-se do ânimo, como ele mesmo descreve em relação ao momento de reconhecimento pela dentista. Era o ânimo que sustentava a situação de continuar trabalhando sem remuneração. O ânimo provinha de algumas fontes, como do fato que as criações da empresa estavam contribuindo para a sociedade. O entrevistado sentiu isso através do reconhecimento, aumentando significativamente o ânimo. Ao mesmo tempo que o ânimo foi renovado com o reconhecimento da dentista, algo se realizou para o entrevistado e os próximos reconhecimentos semelhantes desse mesmo produto, não teriam a mesma força como nessa vez.

As vendas quando eram altas também eram fontes de ânimo e renovavam as esperanças dos sócios, mas depois de alguns anos com o mesmo ciclo, de vendas altas seguidas por vendas baixas, deixaram de ter o poder de renovar a crença dos mesmos na empresa. A

decisão de deixar o negócio ocorreu quando houve três condições juntas: baixo ânimo, baixas esperanças e um incentivo econômico objetivo que favorecia a saída. Era uma condição ruim presente, uma visão ruim do futuro, e um incentivo para mudar. Resumidamente o entrevistado estava cansado e desgastado. Isso se refletiu na sua projeção do futuro, que não conseguiu se renovar, e um incentivo externo foi suficiente para realizar a ação de sair da empresa. Esse movimento de desânimo junto com o fim da esperança ocorreu em todos os casos, mesmo nos que tiveram lucro. Abaixo algumas das respostas sobre a pergunta “Por que fechou o negócio? ”:

[...]deu uma outra subida no preço do peixe, e ai eu ia ter o primeiro prejuízo, ia ter que colocar dinheiro do bolso, **ai eu desanimei total**. (Entrevistado 5, grifo nosso)

Houve um **desencantamento do negócio. Houve um idealismo que não se transformava em resultado**. (Entrevistado 6, grifo nosso)

D: Por que você quis sair dele (do negócio)?

L: Foi um conjunto de coisas. Meu ex-marido desanimou também, porque não é o perfil dele de gestão. [...] Uma hora ele chegou e falou ‘acho que está desgastando demais a gente e não está tendo retorno’ [...] tinha uma meta de chegar em X alunos, não chegava nunca nessa meta. (Entrevistada 8)

L: A gente fechou porque a gente **viu que ia se dar mal**. [...]

D: O que era se dar mal?

L: Se dar mal era não bater as metas que a gente precisava, mínima, para conseguir ter o dinheiro para investir nas coisas que precisava para o negócio conseguir andar. A gente não conseguia fazer esse mínimo **nunca**.

[...]

(a parte boa) isso durou alguns meses, logo depois eu **vi que não ia sair nada dali**. Ai essa parte foi meio ruim. (Entrevistado 10, grifo nosso)

Desistimos por estar cansado, todo mundo estar cansada, a minha sócia quis ir viajar um tempo, minha mãe não precisava daquilo também, que ela virou nossa sócia. (Entrevistada 13, grifo nosso)

Eu estava com duas salas de alunos e um professor. **Não tinha perspectiva.** (Entrevistada 15, grifo nosso)

Esse padrão do desânimo, cansaço, e uma visão ruim do futuro, também se deu nos casos que a empresa foi fechada dando lucro de forma consistente, como é o caso das entrevistas 1, 2, 4 e 16. Os entrevistados 1 e 4 explicitaram esse padrão de maneira clara.

No final estava um pouco **cansada**, um pouco **desmotivada**, por conta de toda essa situação (com o marido). Então nem queria entrar lá [...] por conta de todos esses problemas pessoais.

[...]

Passei por todas as coisas num período de quatro anos. Todas essas coisas juntas. Aí eu queria desfazer. Aí **chegou um ponto** que foi 2011 **que eu falei 'não quero continuar o negócio. Eu não quero continuar o negócio. Eu não quero'**. Porque eu trabalhava, e enfim, todos esses conflitos, e nadava, nadava e todo ano morria na praia (o marido gastava o dinheiro que o negócio ganhava e não conseguia pagar a dívida bancária). Ai eu falei, ' cara **eu não vou conseguir'**. (Entrevistada 1, grifo nosso)

Vou parar, **não dá para tocar desse jeito. Vou estressar, não dá.** O custo benefício não é por ai. (Entrevistado 4, grifo nosso)

4.3.1 Fontes de motivação

Se a desmotivação é o processo pelo qual passam os empreendedores antes do fechamento, é importante entender de onde vem a motivação. Muitos empreendedores, apesar de reconhecer que estavam empolgados e motivados, tinham dificuldade de expressar a origem dessa empolgação que sentiam. Porém ao longo das entrevistas essas fontes foram aparecendo em diversas perguntas. A fonte de motivação que apareceu de maneira enfática mais vezes, foi o reconhecimento. O reconhecimento pelo trabalho, pela empresa, pelo produto. O reconhecimento possuía uma relevância maior que o retorno financeiro.

O que é bacana, seja em qualquer situação, eu acho que é o reconhecimento. Eu acho que as pessoas buscam na verdade deve ser isso. Tem cara que busca dinheiro de qualquer jeito. Mas acho que é o reconhecimento. As pessoas reconheciam a empresa como uma empresa bacana, de ônibus limpos, motoristas uniformizados, que prestavam um bom serviço. A gente pagava em dia, era correto, eu acho que isso me dava um reconhecimento [...] isso que é gostoso. (Entrevistado 4)

A empreendedora 2 quando questionada se gostava de ir ao trabalho relatou que ia feliz, que amava o que fazia e sua maior felicidade era entregar o trabalho bem-feito, e isso era muito gratificante.

D: O que era mais importante para você nessa época?

L: Cara, nessa época, acho que a coisa mais importante para mim era ver o negócio dar certo, por isso que eu trabalhava tanto.

D: **O que era o negócio dar certo?**

L: **Era a gente ter público na festa**, naquela época era ter público na festa, **não era nem ter dinheiro na festa**. (Entrevistado 7, grifo nosso)

D: O que você guarda, o que você tirou dessa experiência?

L: Eu conheci pessoas muito boas, eu aprendi muito dessa parte administrativa escolar que eu não tinha tanta noção. **Eu tive um retorno muito bacana dos pais, eu vi a evolução de muita criança**. A gente teve criança especial que a gente trabalhou e deu um super retorno e pais falam comigo até hoje. Então isso, **não tem financeiro que compense ou não**. Não dá para comprar confiança. A maior coisa que eu fiquei foi a confiança. Teve **pais que confiavam mesmo, de super gratos, de ter agradecido demais**, que a vida da criança mudou. Você mudar a vida de alguém, ter confiança. Tinha criança que as vezes mal fala, **isso é impagável**, é isso que eu guardo. (Entrevistada 8, grifo nosso)

D: O que que te motivava nesses dois anos de empresa, nesses três anos de empresa?

L: O que me motivava? Era **e-mails de pessoas elogiando o produto**, falando que a fruta que eu entregava era muito boa, porque na verdade a pessoa não tinha que comer no dia, era uma fruta que durava, a pessoa podia comer no dia ou deixar no máximo três dias dentro geladeira. A experiência da pessoa de comer a fruta e de falar 'olha eu nunca comi

uma fruta igual a de vocês, vocês estão de parabéns, o produto de vocês é muito bom, a profissionalidade que vocês têm, o atendimento é excelente'. Esse tipo de e-mail de elogio.

[...]

D: Do que você sente saudade?

L: Saudade? Acho que o ponto dos feedbacks que eu recebia do pessoal. **Que a gente não pedia para o pessoal dar o feedback, eles davam.** Quando por exemplo, uma salada de frutas foi muito boa, todas as frutas estavam muito boas, a pessoa ter a pró-atividade de mandar um e-mail falando 'sua salada de hoje estava muito top, parabéns, vocês são perfeitos'. Isso **não tem reconhecimento melhor que isso**, um cliente falar isso para você. (Entrevistada 12, grifo nosso)

L: Eu era realizada mas não recebia para isso.

D: Então o que sustentou esses quatro anos de confecção não foi o dinheiro?

L: Não. (Entrevistada 14)

D: O que que te motivava? Qual era sua motivação depois que você assumiu (a direção da empresa) nesses oito anos que você ficou a frente no negócio?

L: O resultado.

D: Qual resultado?

L: Os alunos. Então vinha um diretor de criação que estava bloqueado, conseguir desbloquear e o cara sair arrasando. Ou o outro que queria vender projetos para os Estados Unidos e vinham ver a linguagem e expressão dos personagens e conseguir fechar o negócio e se mandar para os Estados Unidos. (citou outros exemplos) [...] E aquelas pessoas todas felizes se colocando no mercado de trabalho[...] Era realmente estar fazendo uma evolução. (Entrevistada 15)

D: O que motivou você durante esses dois anos (de duração do negócio)?

L: A continuar?

D: É, a ficar indo, ficar, continuar indo...

L: O começo foi bem empolgação, porque **a gente tava tendo um produto que as pessoas gostavam.** Foi uma coisa assim de empolgação. (Entrevistada 17, grifo nosso)

O oposto também se verificou. Quando não havia reconhecimento, ocorria uma desmotivação.

Ao longo do tempo, a gente percebeu que não havia um interesse muito grande, **as pessoas acabavam não se interessando muito**, não se importando por esse tipo de treinamento. **E isso gerou uma desmotivação.** (Entrevistado 6, grifo nosso)

Um tipo particular de reconhecimento ocorria através de vendas altas. O próprio entrevistado 11 afirma que as vendas altas nas feiras eram uma “injeção de ânimo”, enquanto o empreendedor 16 fala que era muito gostoso realizar uma venda e tocar um sino que havia colocado no escritório, de modo a celebrar essa venda. Já a empreendedora 14 diz que quando participou da primeira feira e ela foi “um sucesso”, passou a participar de mais feiras. O entrevistado 7, que produzia festas, menciona que na primeira festa organizada as vendas foram altas e isso foi um prazer tão alto que comparou à uma droga.

A gente fez **o primeiro show que deu super certo, deu lucro, a gente lotou a casa**, no primeiro show, então a gente teve esse pico. **Como se fosse uma droga.** (Entrevistado 7)

Essa satisfação originada no reconhecimento já havia sido citada por Jonathan (2005) como uma característica do empreendedorismo feminino, porém pudemos perceber a presença dessa motivação nos empreendedores de ambos os gêneros.

4.3.2 Desânimo e descrença

Até esse momento verificou-se que a manutenção de um negócio operando, apesar da falta de retorno financeiro, vem primordialmente com o ânimo do empreendedor e que este tem origem no reconhecimento. Seria lógico que o desânimo que precede o fechamento ocorresse pela diminuição do reconhecimento, oriundo da queda da qualidade ou do aumento da exigência dos clientes. No entanto, não foi isso que aconteceu nos negócios. Eles fecharam mesmo mantendo o reconhecimento e alguns ainda tiveram elogios espontâneos quando houve o anúncio de que a empresa iria encerrar suas operações.

(sobre o fechamento) É você mandar e-mail para os poucos clientes que sobraram e eles falarem ‘não fecha, não acredito que vocês estão fechando’. Começava a vinha querer, com um monte de elogios falando do produto e da empresa e tudo o mais, e você ter que fechar e não tem o que fazer. (Entrevistada 12)

E os alunos falavam ‘ não fecha pelo amor de Deus. Mas não tinha como, não consegui. (Entrevistada 15)

O motivo financeiro foi muito relevante para o fechamento, e isso é claríssimo. Contudo, como o resultado em algumas empresas nunca aconteceu, e houve situações como a do empreendedor 11 que pensava em fechar e depois decidia ficar mais um pouco, fica evidente a existência de algo em conjunto com a falta de retorno financeiro para ocasionar o final da empresa ou a saída dela. Em pelo menos três casos – 8, 12 e 15 – o negócio precisava de investimento no caixa e o proprietário não tinha mais recursos. Nos demais, houve uma decisão de não continuar investindo, pois, o retorno era baixo. Em quatro casos, o motivo de fechamento não foi financeiro, pois o negócio gerava lucro consistente. E houve dez empreendedores que por possuir um lucro baixo ou baixa expectativa de lucrar, a decisão foi fechar.

Esses dez empreendedores, demonstram que há algo além do retorno financeiro para definir se é o momento de sair do negócio ou continuar investindo nele. Algo que torna a falta de retorno no momento de fechamento, diferente da falta de retorno no primeiro mês de operações. Essa diferença também se encontra presente no relato do empreendedor 11, que mencionou que os sócios pensaram em fechar a empresa algumas vezes, mas depois mudavam de ideia e decidiam acreditar um pouco mais. Esse algo que qualifica o retorno financeiro, é a crença.

No início do negócio, não há resultado financeiro, mas existe crença e ninguém pensa em fechar. No final, a descrença no empreendimento, faz a falta de retorno financeiro ser insuportável, como pode ser visto nas citações sobre a pergunta “por que fechou o negócio” já transcritas na seção ‘4.3 - Motivações durante’.

Essa dinâmica da crença do futuro atuando sobre o resultado financeiro também pode ser vista na entrevista 8.

A gente começou de ver as possibilidades de vender mesmo. Só que a gente ao mesmo tempo tinha dó de desfazer o negócio, porque a gente gostava muito, tinha apego mesmo com o negócio. **A gente ia vender no final do ano passado, aí a gente falou 'vamos tentar'**. Aí virou o ano, início de ano ruim de novo, um monte de pai desistindo por causa de crise aí a gente falou 'não vai rolar'. (Entrevistada 8, grifo nosso)

A crença no resultado futuro apareceu diversas vezes.

D: O que era importante para você no negócio?

L: **No começo era muito a ideia de crença no negócio, eu acreditava no negócio**, depois ao longo do tempo, eu ficava atrás de número, de faturamento. (Entrevistado 5, grifo nosso)

D: Quais que eram suas metas pessoais tendo uma empresa?

L: Era fazer um produto de qualidade. Primeiro passo. **E a gente acreditava que através do produto de qualidade a gente ia conseguir ganhar bastante dinheiro**. (Entrevistado 7, grifo nosso)

O entrevistado 7 fala da crença que existia e que deixou de existir.

D: Você falou que seu primeiro negócio (evento) deu lucro, e depois parou de dar lucro. O que te motivava

L: Cara, **fazia muito sentido matematicamente**. Fazia muito sentido, era só você fazer as contas. Oitocentos vezes quarenta reais o ingresso, quanto que dá isso?

D: Essa era essa motivação?

L: Fazia muito sentido o negócio e era claro que as pessoas tinham interesse por esse tipo de som. [...] **É, eu acreditava que ia dar certo**. (Entrevistado 7, grifo nosso).

Eu amava aquela loja, **acreditava nela**. Era uma coisa que começou do nada e virou tudo.

[...]

Minha jornada é menor, porém fico mais cansada, mas também estou bem mais velha (hoje a entrevistada tem 50 anos). Lá (no negócio próprio) eu trabalhava muito mais, mas **acreditava num sonho**, era bem mais nova e tinha uma realização muito imediata. (Entrevistada 13, grifo nosso)

O entrevistado 5 demonstra essa crença no empreendimento do qual é dono atualmente.

(Sobre o projeto atual) eu tenho uma crença de longo prazo nele [...] eu tenho uma crença utópica nesse meu projeto novo. (Entrevistado 5)

O mesmo empreendedor expressa com clareza a importância do ânimo e da crença para empreender.

Se você está numa área que você não gosta, não dá, não dá para continuar. Empreendedorismo não se sustenta, tem que estar numa coisa que você gosta que você acredita naquilo. (Entrevistado 5)

Eu tinha a faca e o queijo na minha mão, porque eu tinha os fornecedores certos, eu sabia como fazer isso, eu conheço os produtos e meu primeiro cliente foi a empresa que meu namorado trabalha. Então eu tinha duas coisas na minha mão, já prontas. **Eu só precisava fazer estruturar a empresa**. (Entrevistar 12, grifo nosso)

Houve um desencantamento do negócio. **Houve um idealismo que não se transformava em resultado**. (Entrevistado 6, grifo nosso)

Esse ponto, que costuma ocorrer depois de algum tempo, pode acontecer também no início do negócio, como foi o caso do empreendedor 3, que pouco tempo depois que abriu, não tinha mais esperança no negócio e quis fechá-lo.

D: Gostava de ir para o trabalho?

L: Não. No começo sim, né?! Mas quando eu comecei a ver a enrascada em que eu me meti com certeza não. (risos). Só ia já planejando como eu ia sair. (Entrevistado 3)

Já os empreendedores que fecharam a empresa com lucro, possuíam uma descrença a respeito dos problemas que viviam. Não acreditavam que eles iriam mudar. As falas destes também já foram transcritas na seção ‘Motivações durante’.

Vale ressaltar que nesses casos a esperança que se enfraqueceu era de eliminar os problemas que causavam sofrimento. Os entrevistados 1 e 4 descrevem a importância de acabar com os problemas que persistiam desde o início da empresa. Para isso o entrevistado 4 projetava que a empresa precisava dobrar, porém essa crença não tinha força e por isso, foi nesse ponto que resolveu fechar a empresa.

Esse era o nó. Eu fiz um planejamento que para eu sair de para-choque da empresa, e para poder ter uma estrutura, de cara para atender telefone: ‘Quebrou o carro? Põe o cara na Toyota, manda lá trocar o pneu’. Eu precisa de dez ônibus. Era esse o ponto. Para sair dessa loucura que eu estou vivendo e virar empresário do negócio, preciso ter dez ônibus. Com cinco não dá. Com cinco eu vou ficar me matando aqui. **Preciso crescer e aí eu estruturo o negócio.** É ter um cara para atender o telefone, não é mais minha mulher que atende e causa stress nela e leva stress para família. Não sou eu mais que vou ficar no telefone, não é mais o telefone da minha casa. [...] Não sou eu que vou colocar um pneu no porta-malas de um carro para levar no meio da estrada para trocar o pneu que estourou dois e o cara só tinha o estepe [...] E **para conseguir dobrar esse negócio está muito distante, com a crise que veio, com os problemas que eu já tinha. Para dobrar aquilo com o perfil do meu sócio, ia ser um parto da australásia.** (Entrevista 4, grifo nosso)

Eu trabalhava, e enfim, todos esses conflitos, e nadava, nadava e todo ano morria na praia (o marido gastava o dinheiro que o negócio ganhava e não conseguia pagar a dívida bancária). Aí eu falei, 'cara, **eu não vou conseguir**'. (Entrevistada 1, grifo nosso)

O desânimo e a descrença no futuro são forças tão intensas na psique dos empreendedores, que não alteram apenas a visão do futuro de maneira a ela ser fatalista, mas também

alteram a visão que se tem do passado. O empreendedor 5 quando desanimou, não apenas via o futuro de maneira pouco atrativa como reinterpretou também o passado. Da mesma maneira o entrevistado 10 reinterpretou o discurso de seu sócio sobre a viabilidade do negócio e o feeling passou a ser sentido como uma realidade matemática. Foi a descrença que os fizeram olhar as coisas de forma diferente até no passado. O autor desse estudo não infere a respeito de qual das visões de mundo – antiga ou nova – é a mais correta, mas chama a atenção principalmente para o fato da mudança de perspectiva a respeito do mesmo assunto.

(após desanimar) não dá, a temakeria está indo mal, primeiro mês que vai mal. Ai **comecei a ver que os outros meses também foram mal**, chegou a ser negativo. Muitos problemas juntos, aí falei, não quero mais isso. (Entrevistado 5, grifo nosso)

D: Como foi a decisão de fechar?

L: Meu sócio, que era o produtor, já estava descrente do modelo de negócio de bilheteria. Ele foi o primeiro a falar ‘bilheteria não vai dar dinheiro dentro desse mercado de música popular contemporânea, a gente precisa de um outro modelo de financiamento’. Ai **eu não acreditava muito nisso aí que ele falava, porque no começo eu discordava muito dele** dentro do trabalho. **Mas aí começou uma hora que isso que era um feeling dele começou a ficar claro na matemática.** Ai a gente saiu fora. Saiu eu e ele. (Entrevistado 10, grifo nosso)

O entrevistado 7 explicita o mecanismo que entrou em ação quando seu sonho ainda estava vigorando, e o ânimo era alto. O empreendedor acreditava que se iludia no início, e a auto ilusão tinha sido originada no prazer que existia com um primeiro sucesso. Esse auto ilusão foi descrita como “criar desculpas para o fracasso”, para ignorar a realidade (que percebe como real agora) de que as festas que produzia não geravam novos sucessos por casualidades.

L: Nunca fiquei com não-vontade de trabalhar. Eu comecei a ver, do começo do trabalho até o final do trabalho uma decadência de interesse por aquilo, mas o interesse em trabalhar sempre continuou, sempre ia trabalhar

D: Como foi essa decadência?

L: Como eu falei para você. **A gente fez o primeiro show que deu super certo, deu lucro, a gente lotou a casa, no primeiro show, então a gente teve esse pico.** Como se fosse uma droga, então você tem um pico no primeiro show, o segundo show foi decadente. Você fica tentando chegar no primeiro show de novo. Nossa briga era sempre tentar chegar no número que a gente alcançou no primeiro show. Ai quando vinha a segunda vez, ah legal, deve ter sido sei lá, por conta do mau-tempo. **Você colocava desculpa. Ai depois você que não, que era uma falha sistemática.** (Entrevistado 7, grifo nosso).

4.3.3 Repetição

A percepção de que havia algo além da falta de retorno financeiro para determinar o fim do negócio teve origem no fato de que a falta de retorno financeiro existia muito tempo antes do final da empresa. Com isso, pode se perceber a importância da descrença no futuro. A mesma pergunta se aplica à descrença. Por que a descrença começou a atuar naqueles momentos ao invés de antes ou depois? Por exemplo, o que levou o entrevistado 11 a ficar descrente de seu negócio depois de 17 anos se nada aconteceu de diferente?

Até mesmo nos casos dos empreendedores que fecharam com lucro, devido à descrença na resolução de um problema, é importante ressaltar que não eram problemas novos que geravam desânimos. Na realidade, ocorria uma mudança de perspectiva sobre um problema antigo.

A resposta para esse problema se encontra exatamente na sua formulação. Foi a ausência de mudança que gerou a descrença. Podemos ver esse processo de forma explícita na entrevista 14. A empreendedora fechou o negócio devido às dificuldades de produção. Porém a dificuldade sempre existiu, logo não é possível responsabilizar exclusivamente essa condição externa. Efetivamente, foi a repetição desse problema da mesma maneira por diversas vezes que fez sua crença perder força.

D: Como foi essa decisão de pegar o caminho de fechar?

L: O que a gente fez foi analisar as opções, ou a gente cresce ou continua do jeito que está. Ou traz a fábrica para dentro de casa, ou terceirizar ou importar. Para fazer a produção dentro de casa ou importar a gente precisava de um volume de vendas muito grande que a gente não tinha e **não conseguia visualizar que a gente teria** em um, dois, três anos. [...] **Achamos inviável, que não daria certo.**

[...]

D: Você citou que nesse volume de venda tinha dificuldade para produzir. [...] Quando vocês começaram, que o volume de vendas era menor, as dificuldades de produção eram menores também? Os problemas aumentaram?

L: **O problema sempre foi igual.** [...] No começo a gente ia tentando. Esse fornecedor não deu certo vamos tentar achar outro. **A gente estava tentando.** [...] (Achávamos) que o problema era aquele fornecedor e a gente não tinha achado um bom fornecedor. Chegava um novo fornecedor e prometia o mundo. [...] **A gente foi desiludindo** com os fornecedores. [...] **Talvez essa tenha sido essa a desilusão com o negócio, a desilusão com os fornecedores.**

[...]

D: O problema sempre foi o mesmo. O que mudou foi a perspectiva de vocês sobre o problema?

L: Isso, isso. (Entrevistada 14, grifo nosso)

A entrevistada 14 exemplifica a dinâmica de forças da motivação e desmotivação. No início havia um prazer oriundo de ter criado o produto, que era sua motivação para empreender e também do reconhecimento dos clientes. Entretanto, cada vez que isso acontecia o retorno psicológico perdia intensidade, e a não superação do problema com os fornecedores diminuía a esperança do negócio, vital para a manutenção do mesmo.

D: O que motivava você para ter a empresa nesses quatro anos?

L: A marca né, os produtos, a gente recebia muitos elogios, tanto os de varejo quanto os de atacado. A marca começou a ficar conhecida. [...] Já saía em São Paulo já via uma roupinha aqui outra ali [...] Isso que motivava. A gente tinha muitos planos, as vezes abrir franquias, abrir a primeira loja, depois formatar para abrir franquia, a gente estava em desenvolvimento do nosso site, o que motivava era esse crescimento mesmo, a aceitação, que realmente o produto estava sendo bem aceito no mercado, e as pessoas gostavam. Isso.

D: **Em algum momento isso estagnou ou sempre foi crescente?**

L: **Sempre foi crescente.** [...]. Com essa parte de clientes **não aconteceu nada que tirasse essa motivação. O baque dessa situação com os fornecedores foi muito grande, maior do que essa satisfação com os clientes.** (Entrevistada 14, grifo nosso)

Depois da elucidação da entrevistada 14, foi possível perceber o mesmo mecanismo ocorrendo nos demais casos. A repetição dos prazeres resultava na perda de sua intensidade, enquanto que a repetição dos problemas aumentava sua força, até chegar em um ponto em que o sofrimento da repetição dos problemas se tornava poderoso afetando a visão do futuro, e até do passado, como foi mencionado.

O entrevistado 5 ao ser questionado se a falta de lucro era o que motivou o fechamento, fez questão de adicionar outros dois fatores, que eram os motivos de sofrimento e que existiam desde o início do negócio: o horário e os funcionários.

D: Você chegou a dar lucro, não como você imaginava, mas você chegou a dar lucro.

L: Chegou, mas perto de zero, perto de zero mesmo.

D: Foi por isso que você fechou?

L: Ah, esse foi o principal motivador, mas todos os problemas, principalmente com funcionário e o horário do trabalho, também ajudaram. (Entrevistado 5)

Esse mesmo entrevistado já havia mencionado que mudou sua perspectiva sobre os funcionários depois de uma grande repetição. Ele se frustrou tantas vezes com o recrutamento e seleção que mudou sua maneira de enxergar o mundo.

Era muito difícil de achar funcionário bom. Então o que chegava para a gente nas entrevistas, **o tanto que eu entrevistei**, sem brincadeira, foi mais de, tranquilamente vai, cem. **Deu cem pessoas**. Eram pessoas que não queriam. **No começo eu tinha muita pena de todos os funcionários, que eles não tinham oportunidade mas eu fui vendo que era meio que uma seleção adversa**, é um filtro, porque as pessoas boas estariam fora desses horários ruim de trabalho. E sobrava as pessoas menos qualificadas possíveis para trabalhar nesse horário. Então é muito ruim. **A mão de obra foi o que me desanimou total**. Foi o ponto que me desanimou. (Entrevistado 5, grifo nosso)

O entrevistado 4 abriu a empresa para ter uma renda extra e obteve sucesso nesse objetivo. Houve um momento, no entanto, que a satisfação desse retorno financeiro não superava o estresse gerado pelos problemas.

O estresse estava muito grande dentro de casa, porque o telefone da minha casa era a empresa. Então minha esposa já tinha uma criança, já estava grávida do segundo. Eu achei que ou eu crescia e tirava tudo aquilo de dentro de casa, e transformava aquilo numa empresa direitinho ou **não tinha como continuar aquela situação. Ia virar um inferno. Você começa a ver, no fundo, no fundo, eu não precisava daquilo para viver.** Eu podia viver com a engenharia, como eu tinha até então. Eu estava tentando, mas o custo estava muito caro. O custo estava muito caro. E depois, os aborrecimentos que eu te falei [...]. Acho que o pior é que **esses aborrecimentos ficam te corroendo.** [...] Aí é uma decisão que você toma por **uma somatória de pequenas circunstâncias.** (Entrevistado 4, grifo nosso)

O entrevistado 6 relata de maneira clara que a repetição do esforço sem alterar o resultado, gerou um desânimo que resultou na decisão de fechar ou vender o negócio.

O que a gente percebeu é que, a gente **não conseguia evoluir. Apesar de todos os esforços** que a gente estava fazendo na cidade, a gente não conseguia dar um salto para a escola se tornar lucrativa. A partir dessa perspectiva, **a gente acabou se desinteressando pelo negócio.** No comecinho de 2016 eu me afastei da escola, me afastei do dia a dia da escola, só tinha uma reunião por semana só com meu sócio e quando foi em abril 2016 **resolvemos fechar a escola ou vender.** (Entrevistado 6, grifo nosso)

A intensificação do sofrimento frente a problemas repetidos é bem resumida na fala do entrevistado 4 que possuía um negócio lucrativo, mas que estava causando estresse e por isso decidiu encerrá-lo.

Essas coisas que são desconfortáveis, elas têm final. Elas têm tempo de duração. (Entrevistado 4)

Nota-se que a afetividade influenciando a razão ocorreu de maneira análoga na abertura do negócio quando a vontade de ter um negócio resultou em projeções benéficas sobre empreender, sobre o setor desconhecido e sobre o futuro.

4.3.4 Desafio e novidade

Houve um caso diferente dos demais, no qual o empreendedor ficou motivado desde o início da empreitada até o final. O que se passou com esse empreendedor é importante para se entender o fenômeno. O entrevistado 9, já possuía uma empresa de revenda de materiais de borracha para a indústria e contou sobre um segundo negócio durante a entrevista. Esse segundo negócio era uma joint-venture com uma empresa de rolamentos, que surgiu a partir da iniciativa dos grandes fornecedores de borracha e rolamentos de incentivar esse tipo de projeto piloto. O empreendedor já estava há anos com sua empresa de revenda e entrou na nova empresa pelo desafio que essa representava.

D: O que te motivou a abrir mais um negócio?

L: Realmente é a gente **procurar novos desafios**, é a gente procurar novos desafios mesmo. A pessoa que tem uma empresa aberta, está sempre querendo abrir outra, **inventar uma coisa diferente**. Acho que é da pessoa isso. (Entrevistado 9, grifo nosso)

D: Do que você sente saudade?

L: Mais **o desafio de coisa nova**. Já estava há muito tempo no comércio, e quando você parte para um desafio novo é um negócio gostoso. [...]eu olho para trás e foi uma época gostosa, por conta do desafio, de fazer uma coisa diferente do mercado. (Entrevistado 9, grifo nosso)

O empreendedor não soube dizer se ganhou ou se perdeu dinheiro, mas o que importou para avaliar a experiência foi o desafio.

D: Você gostou dessa experiência? Como você avalia ela?

L: Eu acho que no momento foi muito boa. Não me arrependo de nada. **Não sei dizer se eu perdi ou se eu ganhei dinheiro**. Isso eu não sei dizer. Mas **a experiência foi boa**.

D: O que?

L: Foi um **desafio** interessante. (Entrevistado 9, grifo nosso)

O desafio, a novidade e o diferente, também foram motivações que apareceram de maneira forte para o empreendedor 16 ao falar da motivação para empreender.

É uma vontade que não se apaga, de fazer algo diferente. De consertar na verdade, aquilo que você viu de errado numa estrutura e aí sair para sair e montar e falar ‘não, nós vamos fazer diferente. Tanto é que nesse início assim, os dois sócios, eu e o outro sócio, nós estávamos muito afinados, querendo **fazer algo completamente diferente. Uma advocacia, enfim, não sei**, mais moderna, mais tranquila, menos sisuda, enfim.[...] Acho que esse foi o impulso maior. (Entrevistado 16, grifo nosso)

Esse empreendedor trouxe a temática da novidade não apenas quando descreveu sua motivação para abrir um escritório próprio. Ele usou o termo ‘diferente’ e ‘novo’ sempre que expressou algo prazeroso e motivador.

D: Como que foi o negócio esse um ano?

L: Como eu estava dizendo, **a ideia era** em julho de 2015, **começar tudo novo**. E aí bolar essa **advocacia diferente**, essa **relação entre sócio diferente**, administração correta, financeiro correto, contabilidade externa correta, **essas coisas que a gente não via lá** (no escritório antigo). [...] Até outubro, novembro foi uma fase complicada de tirar dinheiro do bolso, **a gente ficou seis meses sem receber nada**. Aluguel, reforma, **foi difícil mas foi super empolgante**. Tem o aluguel, tem a reforma, você decide tudo, desde a cortina até tua mesa. ‘Eu sempre quis uma mesa com braço x y z’, a tela de computador, **você compra tudo novo. É uma fase empolgante**.[...] Mas depois de seis meses você cai na real, você fala ‘tá bom e agora,, como nós vamos fazer para ganhar dinheiro’ (risos). (Entrevistado 16, grifo nosso)

Na mesma fala, o entrevistado 16 descreve o início do fim do negócio, relacionando o esse final ao fato de não mais estarem fazendo as inovações que tinham se proposto.

D: Como que foi o negócio esse um ano?

L: [...] Nós, os dois sócios, demoramos a perceber esse distanciamento, e aí a falta de conversa, apesar da gente ter imaginado que a gente faria tudo diferente, depois de seis meses, eu não me toquei, mas a gente estava fazendo tudo igual, ao que a gente conhecia. Porque éramos dois sócios daquela outra antiga (firma antiga). **A gente quis fazer tudo diferente, mas nós pegamos os sete anos anteriores e durante seis**

meses fez diferente, mas no sétimo já começamos a copiar a história anterior, de tanto que estava arraigado em nós mesmo. Ai paramos de fazer reunião de sócios, paramos de conversar sobre administração, paramos de conversar sobre financeiro, e cada um foi cuidar do seu.

D: Dos seus clientes?

Dos seus clientes. Cada um tinha os seus clientes e suas atividades diferenciadas. E ai passou janeiro, fevereiro, março, junho, julho e agosto. **E cada um foi para um canto.** (Entrevistado 16, grifo nosso)

A novidade apareceu também como um fator que impulsionou as vendas das empresas. Os entrevistados 16 e 17 expressam essa relação de maneira clara.

L: O que eu sentia, acho que é interpretação minha, quando você tem uma novidade, alguns clientes gostam daquilo, não sei, acho que é o Q da novidade. A gente acabou ganhando bem mais clientes em plena crise de 2016, por conta dessa novidade, do escritório novo, de contar isso tudo para o cliente.

[...]

D: Os seis meses que você falou que eram muito empolgantes, o que te empolgou?

L: Fazer tudo novo. Era tudo novo. (Entrevistado 16)

Quando deu aquele boom, e todo mundo comprou, foi muito por causa dos amigos. ‘ah você abriu, como é, tal compra’ os amigos dele, os nossos amigos compravam dele. Só que daí parou, né?! Você compra três, quatro, cinco camisetas, você quer comprar de outra loja, não vai comprar sempre o mesmo modelo.[...] Muita gente passava, muita gente entrava, muita gente comprava. Mas quando foi novidade. A hora que não era mais novidade, a coisa estagnou. (Entrevistada 17)

A novidade apareceu em outros momentos para outros entrevistados. A entrevistada 12 recebeu uma proposta de trabalho assim que abriu a empresa e ficou na dúvida, mas decidiu empreender.

D: O que te motivou a ir para essa insegurança de ter um negócio do que pegar essa vaga ganhando menos, ou continuar tentando entrevista, o que te motivou a focar na empresa?

L: **Foi uma coisa nova** na verdade. Eu estava cansada de procurar emprego e ninguém conseguir me valorizar. (Entrevistada 12, grifo nosso)

A entrevistada 17, por sua vez, menciona que sua animação para ir ao trabalho. Mesmo sem retorno financeiro, fazer algo diferente do que fazia na escola, sua profissão principal, dava-lhe satisfação. O motivo do prazer de fazer algo diferente era não ter os mesmo e repetidos problemas da escola, que a perturbavam.

D: Você gostava de ir para o trabalho?

L: Gostava, gostava.

D: Te animava, mesmo sendo uma atividade que não te deu retorno financeiro, te animava ir, fazer as coisas da loja?

L: Animava porque era uma atividade bem diferente da escola. A escola era aquela responsabilidade com criança, com pai, com tal. E lá era uma coisa tipo assim 'aqui eu sou dona e ninguém vai me perturbar'. Animava sim. (Entrevistada 17)

O entrevistado 6 menciona que gostava de implementar ações estratégicas. As mesmas que quando pararam de dar resultado, acabou entrando numa repetição que gerou desinteresse.

D: No geral, como você avalia essa experiência empreendedora da escola?

L: Achei que foi uma coisa muito interessante, muito legal, uma coisa boa, uma coisa motivadora, uma coisa recompensadora, no sentido que você tomava as ações e você via os resultados das ações tomadas. Uma situação cujos **desafios eram interessantes** de serem tomados, porque, que que era, até onde você podia ir. Porque quando o negócio é teu você tem o orçamento de tudo, você tem uma série de ambições que são tuas. (Entrevistado 6, grifo nosso)

D: Você gostava de ir para o trabalho?

L: Sim, sempre gostei.

D: Apesar da concorrência, dos dissabores.

L: Apesar das adversidades, **para mim era um desafio**. Era um desafio, é isso aí. (Entrevistada 15, grifo nosso)

Outro exemplo é o entrevistado 10, que falou do prazer que o desafio traz, além de citar como ele é pessoalmente recompensador. Quando o entrevistador sugeriu uma resposta do prazer de ter empreendido, ele optou por falar do desafio novamente.

L: Administrar é um puta desafio. E depois que rola as coisas, quando o resultado vem, porra!

[...]

D: Você se arrepende de ter empreendido?

L: Não, de maneira nenhuma. Foi um acidente muito bom para mim.

D: Foi muito bom pelo aprendizado?

L: É, e **acho que pela coisa do desafio. Não tem muito limite no desafio de empreender**. O limite é você se superar. Quando você é funcionário, eu acho que os limites são outros. (Entrevistado 10, grifo nosso)

O novo é o que renova a motivação frente à perda de intensidade de prazeres já obtidos e ao aumento do sofrimento com os problemas repetidos. O desafio que é um problema que ainda não foi dominado, é ainda mais estimulante do que um problema novo. Da mesma maneira que a novidade, o desafio não se encontra no ciclo da repetição, e por isso tem poder para renovar os ânimos, sonhos e ao mesmo tempo enfraquecer o sofrimento oriundo dos problemas antigos. Essa fonte de motivação também aparece para a entrevistada 13, que ficou dez anos no mesmo negócio usufruindo pouco do lucro que teve (pois reinvestia a maior parte), e trabalhava muito de maneira muito motivada.

O ritmo do meu trabalho era muito maior [...], não tinha limite para mim, tudo eu queria fazer, **aquela coisa diferente, era tudo o máximo**. Hoje (no trabalho de representação de vendas) eu tenho muito mais consciência daquilo que é rentável daquilo que não é. Tenho prazer? Logico que eu tenho, mas o dia-a-dia, ele me cansa um pouco. (Entrevistada 13, grifo nosso)

D: Do que você sente saudade da época da loja?

L: Ah, do fluxo de cliente, de chegar mercadoria nova, era uma delícia. De comprar e **ver uma coisa nova no mercado**, de arriscar fazer.

[...]

Sinto saudade dessa troca, dessa energia, **dessa coisa diferente todo dia, não era igual todo dia**. Fazia vitrines temáticas, no natal a loja era

ponto turístico em Campinas, as pessoas paravam para bater foto. (Entrevistada 13, grifo nosso)

Podemos depreender que a repetição no tempo trabalhava a favor das forças psíquicas que levam ao sofrimento e ao fechamento da empresa, seja ela lucrativa ou não, enquanto a força do prazer e das forças internas que levam à manutenção da empresa dependem de novidades, de desafios, que é o que renova a crença e a esperança, força motriz da abertura e manutenção de um negócio.

4.3.5 Fantasia

A motivação para se ter um negócio não se sustenta apenas no reconhecimento e em vendas altas. A relevância da visão do futuro se mostrou fundamental para a existência de um negócio. Essa visão de futuro benéfica, é expressada muitas vezes como ‘um sonho’. O sonho é utilizado em seu significado que representa um ideal. Se o sonho tem importância tão grande, é de interesse o conteúdo desses sonhos que movimentam a vontade de empreender. Afinal, com o que sonha o empreendedor?

L: Minha jornada é menor, porém fico mais cansada, mas também estou bem mais velha (hoje a entrevistada tem 50 anos). Lá (no negócio próprio) **eu trabalhava muito mais, mas acreditava num sonho**, era bem mais nova e **tinha uma realização muito imediata**.

D: Qual era esse sonho que você acreditava?

L: **O sonho que eu acreditava?! (risos) Que a loja ia ser sempre aquele sucesso**. O sonho que eu tinha era que a loja tivesse dado certo e **que eu vivesse daquilo**, aquilo bastava para mim. [...]

D: O que era dar certo?

L: Dar certo era ter a loja funcionando, sendo rentável, de repente depois **abrir filiais**. (Entrevistada 13, grifo nosso)

D: Você acha que você se realizou?

L: Acho que sim. Eu acho que sim. Não teve o lado financeiro, mas essa vontade que eu sempre tive de criar um produto, de criar uma marca. O lado do empreendedor, do sonho do empreendedor, eu realizei. Não realizei o lado financeiro. O lado de criar marca, de criar marca, o **lado**

de conquistar o mundo, mesmo que um mundo pequenininho eu realizei.

[...]

D: do que você tem saudade?

L: Do sonho talvez. Do **sonho de construir, crescer, dos projetos de crescer**. De trabalhar para fazer o negócio crescer. (Entrevistada 14, grifo nosso)

D: Você não abriu exatamente aquilo que você gostaria (a empreendedora relatou que gostaria de trabalhar com ensino fundamental e médio mas comprou escola infantil).

L: **A ideia era projeção. Se já tem esse público pequenininho, se eu abrir o fundamental, daí ir continuando e eles irem ficando com a gente**. (Entrevistada 8, grifo nosso)

A menção ao conteúdo do sonho se relacionava com um conteúdo expansionista, de crescimento, de algo sempre maior. Esse conteúdo, apareceu em diversas falas que não explicitaram se tratar de um sonho, mas se apresentam como uma projeção idealizada do futuro, cumprindo exatamente a função do sonho para o empreendedor, que é mobilizar o desejo e a energia para trabalhar e ter o negócio.

D: Teve outros fatores que pesaram na hora de abrir empresa, além de ganhar mais dinheiro que um trabalho CLT?

L: Tem um outro fator que eu sempre penso, que **eu imaginava que podia expandir, tinha planos de abrir aqui em Ribeirão Preto**, hoje estou morando em Ribeirão preto. Ter pelo menos duas lojas ou mais de duas lojas. Que me desse uma independência tal que eu pudesse também viajar pelo mundo, enfim, não ficar preso no mesmo lugar. Que também era uma **expectativa totalmente fantasiosa, hoje eu vejo, hoje eu não penso mais dessa forma**. (Entrevistado 5, grifo nosso)

Isso que motivava. **A gente tinha muitos planos, as vezes abrir franquias**, abrir a primeira loja, depois formatar para abrir franquias, a gente estava em desenvolvimento do nosso site, o que motivava era esse crescimento mesmo, a aceitação, que realmente o produto estava sendo bem aceito no mercado, e as pessoas gostavam. Isso. (Entrevistada 14, grifo nosso)

Essa fantasia que se apresentava como expansionista, também se apresentava como algo relacionado a própria capacidade do empreendedor, a uma grandeza de sua potência, a uma onipotência individual. Essa fantasia apareceu de diversas formas, mas com mesmo sentido, e como algo que apareceu como recompensador da experiência e mobilizador de energias.

Para mim foi uma experiência ótima, que me deu confiança. Melhorou minha autoestima de **ver que sou capaz de fazer qualquer coisa. Capaz de construir do zero sem ter conhecimento nenhum.** (Entrevistada 14, grifo nosso)

[...] isso para mim é muito gratificante, eu reconheço meu trabalho. Eu vejo quando fiz um bom trabalho, eu fico contente comigo. Aquilo me satisfaz, não precisa você falar para mim. Eu sei quando eu fiz um bom trabalho, aquilo me satisfaz, aquilo me dá prazer, eu fiz um bom trabalho. Eu acho que na empresa eu fiz um puta dum trabalho. **A gente não tinha nada, era um segmento que eu não conhecia. Pode ser uma prepotência minha, mas eu tenho quase certeza que meu sócio não conseguiria fazer,** tanto é que ele está no ramo há muito mais tempo que eu, tava lá desde que nasceu e tinha ônibus de escola, tanto é que tá lá e tem um taxi hoje. Eu acho que foi o meu dinamismo, minha condição de conversa, de discernimento, comercial que fez a empresa crescer. Eu acho que eu fiz um puta dum trabalho. A gente cresceu, ganhou dinheiro dividiu, todo mundo saiu, saiu com dinheiro no bolso. Isso me deu prazer. (Entrevistado 4, grifo nosso)

Qual eram suas motivações para empreender? Além de ser um sonho que você tinha, o que te motivava a abrir um negócio?
Eu pensava que era muito mais fácil ganhar dinheiro empreendendo do que realmente é. **Então eu tinha essa ideia, apesar de nunca declarar isso abertamente.** Eu sempre falava ‘realmente, lidar com pessoas é difícil’, ‘realmente, empreender é difícil’, eu falava isso, eu externalizava isso, mas **no fundo eu acreditava que ia ser mais fácil que realmente é** ganhar dinheiro. (Entrevistado 5, grifo nosso)

(sobre aprendizado) É um processo muito forte de auto-conhecimento [...] **Eu achava que eu poderia fazer tudo, mas (hoje) eu sei que não sou boa para o operacional,** eu sou melhor para lidar com as pessoas, eu sou melhor para vender. (Entrevistada 1, grifo nosso)

A entrevistada 1, ao relatar sua relação com o franqueador, demonstra seu orgulho de ter conseguido montar o negócio sozinha a despeito da falta de apoio do franqueador.

L: Eu comecei a escrever para o pessoal da franquia ‘eu quero ver um plano de negócios mostrando qual é o ponto de equilíbrio, e quanto tempo eu atinjo, para fazer um plano de crescimento’. **A franquia nunca me deu apoio** nesse sentido. Outro motivo pela escolha da franquia, era contar com o apoio dos consultores, toda aquela ideia que eles vendem. **Não tive em momento nenhum, apoio nenhum do franqueador, nenhum.** Tudo o que eu fiz, eu fiz **sozinha**, eu fui descobrir o mercado **sozinha**, fazer minhas ações **sozinha** e cresci **sozinha**.

[...]

D: O que que era importante para você, naquela época, quais eram suas metas ali no negócio? Suas metas, seja pessoais, profissionais, o que você achava importante ter ali no negócio?

L: Eu sempre sou assim, eu queria ser a primeira escola do estado, essa foi toda uma meta que eu estabeleci. Queria ser a primeira, **queria que minha escola fosse a primeira escola do estado, em número alunos, e de vendas, e de tudo.** São onze aqui no estado, eu fiquei em segundo. (Entrevistada 1, grifo nosso)

E ter aquela certeza de que, o que eu tinha no papel deu certo, eu consegui, eu consegui por aquilo, eu consegui fazer. Minha **capacidade que eu tive.** Você ter aquilo no papel e fazer crescer e fazer acontecer. (Entrevistada 12)

D: Você chegou a pensar, na época que você viu que sua sócia estava fraudando as atividades, estava fraudando a escola, você cogitou em tentar vender a escola, só fechar ela, você chegou a cogitar alguma coisa assim?

L: Ela (a sócia que estava fraudando) queria ficar com a escola, mas a venda era assim ‘um abraço’. Eu sairia com as dívidas e eles ficavam com a escola. Que vantagem maria leva?

D: E para outra pessoa você também não chegou a pensar?

L: Não. Na época **eu agi movida pela emoção.** Foi meu grande erro. Eu deveria ter negociado para eles ficarem com a escola e com as dívidas. Mas **sabe a coisa do brio?** O negócio é meu, é meu dinheiro, eu pus, **eu faço**, eu levo, **eu aconteço.** E como **eu vinha de uma história de conquistas, eu achei que ia conseguir ne?!** (Entrevistada 15, grifo nosso)

D: Quais foram as consequências para sua vida relacionadas a ter tido essa empresa?

L: Foi interessante isso. Eu não sei explicar isso muito bem, mas eu sabia que ia voltar a abrir uma empresa. Eu acho que na experiência que eu tive com essa produtora, **eu achava que tinha que ter um líder lá dentro, eficiente**. Não podia ser uma referência, tinha que ser um líder eficiente. E esse cara que era um DJ não era um líder eficiente, ele era uma referência. Ele pensava que era um líder, mas ele não tinha nenhuma condição de ser líder. Porque na hora de entregar as coisas que ele deveria entregar, ele não entregava, então...[...]**Ai eu pensei isso, que esse cara tinha que ser eu. (risos). Que só eu ia poder fazer isso.** (Entrevistado 10, grifo nosso)

As entrevistadas 12 e 13, apresentam essa fantasia através do seu oposto - a sensação de impotência. A entrevistada 12 ao abrir o negócio relatou que tinha “a faca e o queijo na mão” e agora ela não conseguir, resulta na sensação de impotência que ela descreve repetidamente, dando ênfase no ‘não conseguir’.

L: Algo que você fez crescer, algo que você fez criar desde o zero, que você viu o ponto ápice dele, e começou a decair, e **você não conseguir** fazer estruturar, e o ponto de fechar, **é bem ruim**.

D: Conta um pouco do ponto de fechar, da decisão, desse momento.

L: De **você não conseguir** fazer com que a empresa continuasse, que você viu, que você criou, desse errado, assim, **você não conseguir** manter ele, **é bem ruim**. [...] É isso, é você ter essa **sensação de não conseguir, de impotência**, de **você não conseguir** ter o dinheiro certo, de tentar fazer o negócio virar, de **não conseguir**, não por minha causa, por conta de outros. É você ter **essa impotência** de tentar segurar as pontas. É você ver algo que você construiu e cair. **É muito ruim. É muito ruim mesmo.** (Entrevistada 12, grifo nosso)

A entrevistada 13 saiu de um negócio com sensação de fracasso, apesar das condições externas ao seu controle. A empresa havia sido desfalcada por uma funcionária e logo depois o sócio retirou capital, deixando sem recursos para girar o negócio. Mesmo assim, a empreendedora se sente responsável pelo fechamento, como se pudesse ser maior que as eventualidades.

A importadora me deu uma sensação muito de fracasso, porque eu **tive tudo na minha mão** e não consegui continuar. (Entrevistada 13, grifo nosso)

Não é um problema para os empreendedores que os sonhos sejam preenchidos com fantasia. O conteúdo do sonho não aparece sempre associado ao verbo ‘sonhar’, pois era mais importante sonhar do que a realização do sonho em si. A realização ocorre de maneira parcial como já foi descrito, e o sonho é renovado através dos desafios e novidades. O empreendedor renova os interesses e substitui problemas.

Como pode esse prazer que só se realiza parcialmente ser tão poderoso? O entrevistado 10 descreve bem as diferenças entre o retorno financeiro e o psicológico ao comparar sua antiga profissão, a psicanálise, com sua paixão, a música, que o atraiu para o empreendedorismo.

D: O que te motivava a continuar na produtora?

L: O conteúdo me motivava muito, porque a música era realmente boa, tinha um conceito, tinha um conteúdo por trás forte, e os shows eram muito bons, muito legais e o contato com o público era muito bom. **Tinha esse retorno que era um retorno meio intangível, meio simbólico**, de ser aquelas bandas, aquela música, aquela cena artística cultural que me interessa, que eu me identificava com isso.

[...]

L: A música tinha uma coisa que a psicanálise não tinha, que é uma coisa bizarra, meio patética isso, que demorou muitos anos para eu aprender isso. **Que o interesse decorre por ele mesmo, ele não está na dependência de nada.** No trabalho todos os interesses, a maioria deles eu vejo que está na dependência de outras coisas, que é dinheiro, controle, prazo. A música não tem outra variável atravessando meu interesse pela música. É o tempo inteiro se eu pudesse ficar fazendo pesquisa de música eu faria. Então nesse momento com a produtora essa relação como o DJ foi muito boa porque esse DJ é um pesquisador de música de muito e muitos anos. [...] A relação com ele fluiu rapidamente [...] isso foi uma coisa que motivou, que me motiva nesse mercado. (Entrevistado 10, grifo nosso)

O prazer de sonhar, de ser reconhecido e de fantasiar é um prazer autônomo. Não depende de outras coisas acontecerem para se ter prazer. Não é uma preliminar, mas a própria realização. O mesmo processo de prazer imediato é descrito pela entrevistada 13, que atualmente trabalha menos, mas não tem um sonho no horizonte como tinha antes, assim, mesmo uma jornada de trabalho menor se torna mais cansativa. Na sequência cita o prazer

imediatos, sem intermediários. Importante notar que é a crença no sonho que trazia esse prazer, e não a realização dele.

(sobre o trabalho atual) Minha jornada é menor, porém fico mais cansada, mas também estou bem mais velha (hoje a entrevistada tem 50 anos). Lá (no negócio próprio) eu trabalhava muito mais, mas **acreditava num sonho**, era bem mais nova e **tinha uma realização muito imediata**. (Entrevistada 13, grifo nosso)

O entrevistado 10 resume bem a dinâmica psíquica quando afirma que o trabalho repetitivo fica monótono, e isso gera um desprazer. O desprazer da repetição ocorre juntamente com uma ausência do vislumbamento do sonho de crescer. Na ausência do prazer da fantasia de crescer, seria necessária uma alta soma financeira, pois como já discutido, o retorno financeiro se torna mais importante na medida em que a fantasia decresce.

D: Você tem saudade de ter um emprego?

L: Não, não tenho.

D: Mesmo se pagasse mais que você ganha hoje?

L: Cara, eu não sei, eu acho que (silêncio). Não sei, não tenho certeza. Mas a chance de acontecer isso de novo, poderia acontecer, do tipo, eu estar numa empresa e ver as limitações daquela empresa e o trabalho fica monótono e vira uma monotonia no momento que você... No momento que você aprende as coisas e entende o funcionamento daquilo e aquilo vira uma repetição puramente, e você não tem para onde crescer. Tem que ser muito dinheiro para você ficar encostado no automático. (Entrevistado 10)

4.4 Depois

Até o momento foram investigadas as forças e motivações que explicam as ações dos empreendedores. Agora nessa seção serão exploradas suas percepções sobre a experiência como um todo.

4.4.1 Aprendizado

Considerando-se que foram poucos os que lucraram financeiramente com o empreendimento em seu tempo total, o que os empreendedores levaram para si? Dos dezessete entrevistados, dez citaram espontaneamente o aprendizado como uma recompensa importante da experiência. O aprendizado também foi citado de maneira espontânea como resposta para a pergunta se o empreendimento gerava arrependimento, e ainda sobre a avaliação geral do negócio.

Mas no geral eu qualifico como uma experiência de, não sei se ela foi boa ou ruim, mas ela foi de aprendizagem. **Aprendi muito, muito, muito.** (Entrevistada 1, grifo nosso)

D: Você se arrepende de ter aberto a temakeria?

L: Não cara, porque apesar de tudo **foi uma puta experiência, uma puta experiência.** Uma experiência que eu teria talvez só quando eu tivesse uns quarenta anos de idade, que eu tive muito cedo, então eu fiquei mais realista com as coisas. (Entrevistado 5, grifo nosso)

D: Por que que você não se arrependeu? Por que mesmo assim você avalia como uma experiência positiva?

L: Cara, porque **não tem outro jeito de ter aprendido** sem ter passado por onde eu passei. (Entrevistada 7, grifo nosso)

D: Como você avalia o global da sua experiência?

L: Em termos gerais ou em algo específico?

D: Geral, aberto. Como você é sua avaliação da sua experiência olhando para trás?

Eu aprendi muito. Aprendi inclusive que eu deveria pesar muita coisa antes de tomar a decisão, muito mais racional que emocional. Não empreenderia tão cedo. (Entrevistada 8, grifo nosso)

D: Como você avalia essa experiência dessa produtora, da marca de shows?

L: Eu acho que ela foi terrível do ponto de vista financeiro mas maravilhosa do ponto de vista profissional.

D: Explica um pouco melhor dessa parte do ponto de vista profissional.

L: O que aconteceu foi o seguinte, eu não tinha ideia de que **eu tava aprendendo um monte de coisas**. Eu estava tão afim de fazer alguma coisa com minha vida, que eu tinha largado a profissão (antiga profissão de psicólogo), que eu precisa fazer um monte de coisa e tal, queria aprender, mas eu não estava me dando conta que eu aprendi, o que estava aprendendo. Depois que eu sai dali e fui para outro trabalho, comecei a entender as coisas que eu estava aprendendo lá. Então foi uma boa referência para mim, para eu entender como funciona mais ou menos esse mercado, os modelos de financiamento da cultura, que tipo de business tem dado certo dentro do mercado cultural, do mercado musical [...]. (Entrevistado 10, grifo nosso)

D: Como você avalia a experiência como um todo, de ter tido uma empresa, de ter empreendido?

L: Ah, acho que foi uma experiência que eu levo comigo, que **eu aprendi muita coisa, que eu não tinha nem noção** que tinha que fazer, como fazer. (Entrevistada 12, grifo nosso)

L: Foi uma experiência maravilhosa, fantástica, acho que foi o **período de maior aprendizado da minha vida**. Pessoalmente me deu uma bagagem, uma vivência feroz. Em termos de gerenciamento, administração de negócios, administração de coisa, de risco, planejamento.

[...]

D: Qual a sua avaliação da escola? Da experiência de ter tido a escola?

L: Outra vivência fantástica. De relacionamento humano, **de aprender de pessoas, de aprender de mim mesma**. Foi um **aprendizado gigante, de limites meus**. (Entrevistada 15, grifo nosso)

D: Você se arrepende de ter aberto o escritório?

L: Não, de maneira nenhuma, **foi uma baita experiência. Aprendi tudo** para acertar dessa vez.

D: Fala um pouco do seu aprendizado, que é um ponto importante.

L: Naquela empresa A não houve planejamento, então na B ‘vamos fazer um planejamento’. Tudo que não houve lá eu procurei fazer aqui.

[...]

D: Como você avalia a experiência do escritório A, qual a sua avaliação?

L: Você tem que olhar sempre o saldo. [...] O saldo foi positivo. Não dá para imaginar, eu não vivo num mundo de Poliana, que tudo vai ser lindo e a experiência maravilhosa. Se você saiu existiu uma ruptura, algo que te moveu. Mas o saldo foi positivo. Sei lá, sessenta, setenta por cento.

D: **Positivo por?**

L: Pela experiência, **pelo aprendizado**. (Entrevistado 16, grifo nosso)

Se o aprendizado foi algo tão importante, torna-se relevante a compreensão a respeito do conteúdo desse aprendizado. Dado que as trajetórias profissionais e de vida dos empreendedores eram diversas, assim como o setor do negócio, poderia se esperar aprendizados diversos também.

O que se encontrou, no entanto, foram as duas situações. Houve aprendizados específicos e particulares para cada empreendedor. Da mesma maneira, houve um aprendizado muito frequente que é possível identificar em diversos momentos das entrevistas.

D: Por que você escolheu uma escola de inglês?

L: **Foi uma escolha muito, como eu vou te dizer, veio na cabeça e eu fiz.** [...] Não foi algo muito pensado. Eu queria franquia. [...] Eu me identificava com educação que era algo que agregava na vida das pessoas. [...] **Não foi nada muito mais racional que isso, tá?** (Entrevistada 1, grifo nosso)

D: Você se arrepende de ter empreendido?

L: Não. Apesar de tudo foi uma puta experiência. [...] **eu fiquei mais realista com as coisas.** Aprendi muito, principalmente de empreendedorismo. **Empreendedorismo não é aquela fábula que todo mundo acha que é.** (Entrevistado 5, grifo nosso)

Houve um desencantamento do negócio. **Houve um idealismo que não se transformava em resultado.** (Entrevistado 6, grifo nosso)

Aprendi que (silêncio), **aprendi que operação tem um custo** e precisa bancar esse custo. Tem que entender quais são os custos que você tem antes de você conseguir fazer o bagulho acontecer. E você tem que ser realista. **Não dá para ser idealista, tem que ser realista.** E a realidade é uma percepção. Então para ser realista você tem que ter uma percepção mais concreta possível sobre o que você gostaria de fazer, não adianta você querer fazer [...] Não adianta você ter intenção, você tem que ser realista e **ter a percepção da realidade que é a parte mais difícil.** Realista significa o que? Se o número de pessoas que você está colocando na festa paga o ingresso, paga todos os seus custos que você tem na festa, que **se você dar sold out na sua festa você vai conseguir ter dinheiro e ter lucro. Isso é ser realista.** (Entrevistado 7, grifo nosso)

L: Aprendi muito. **Aprendi inclusive que eu deveria pesar muito mais coisa antes, de tomar decisão muito mais racional que emocional [...]**

D: Você falou agora que deveria pesar mais as coisas, pensar mais racionalmente que emocionalmente.

L: Sim

D: Ouvindo você, **sua experiência, me pareceu muito mais racional** tudo que você disse do que racional.

L: **Mas a decisão da compra não.** O resto foi, mas a compra não.

D: Por que?

L: Porque eu não analisei o negócio direito. Sabe quando você vai e **você se encanta** pelo lugar, pela estrutura, muito daquilo que você queria. [...] **e não para pensar** ‘a escola **vai ter que investir quanto** para ela ficar boa? Quanto eu vou ter que gastar?’. E a gente gastou muito, muito, para deixar ela redonda para rodar, e isso não foi analisado. Esse momento acho que foi crucial. (Entrevistada 8, grifo nosso)

Tudo começou muito no meu feeling. Do que eu adorava fazer. Não tem essa cabeça que a gente tem hoje **'ah tem que dar dinheiro**, ah tem que se preparar, tem que ter plano de negócios'. Não, **era tudo aquela coisa do coração**. O que você gosta de fazer, que você acredita. (Entrevistada 13, grifo nosso)

(sobre aprendizado) **É uma empresa, é um negócio**, tem que funcionar, **tem que dar retorno [...]** É financeiro, você tem que ter esse olhar, maior que o olhar de conquistar o mundo, de empreendedor. (Entrevistada 14, grifo nosso)

A entrevistada 15 mostra o que já foi mencionado nesse trabalho. Que a irracionalidade não surge em se ignorar totalmente o financeiro, mas sub dimensioná-lo, ou alterar a sua percepção sobre ele. A empreendedora havia analisado o negócio que abriu, mas classificou a decisão como irracional, porque fez a “conta com o coração”. O peso da vontade superou a racionalidade.

D: O que você teria feito de diferente sobre a escola?

L: Eu não sei viu, eu acho que eu não teria feito a escola. Eu te falei. **Se fosse uma decisão racional, empresarial, eu não teria que abrir a escola, eu teria que abrir um escritório de arquitetura.**

D: Você falou agora que uma decisão racional seria um escritório de arquitetura. Pelo que você falou lá atrás, na motivação, você falou algo bem racional, você viu que os números eram bons, da franquia e que um negócio seria mais rentável que uma aplicação financeira. Onde está a não racionalidade?

L: Que **essa conta, com relação a escola, eu fiz com o coração. Eu fiz com o emocional**. Se eu partisse para concorrer no mercado, com a mesma equipe que eu montei para a escola, eu montasse para o escritório de arquitetura, eu teria levado concorrências das Fords, da Volkswagen, com conhecimento das diretorias corporativas que eu tinha. Eu conhecia todos os diretores. De telefonar e falar ‘oi’. Eu avaliei mal, eu avaliei com o coração. Eu avaliei mal, eu avaliei com o coração. Eu cansei. Eu fiquei meio esgotada. Eu estava esgotada do trabalho. Então eu acho que vou dar aula na escola, é tranquilo, aquela perspectiva de longo prazo. (Entrevistada 15, grifo nosso)

E mesmo o empreendedor 4, que teve lucro, apresenta essa mesma visão sobre o empreendedorismo, de que há uma irracionalidade. Ele descreve o início do negócio, que é quando a empolgação está alta, como uma “brincadeira” e depois fala sobre seu aprendizado de que “negócio é um meio para se obter renda”, e também que se o prazer acabou não é necessário se manter o negócio, reconhecendo a relevância do prazer sobre o mesmo. Ou seja, somente o lucro não é suficiente para sustentar uma empresa.

Até no começo da brincadeira fica divertido, fica gostoso, você está vendo resultado, mas depois que o bolo cresce e tem problema para você resolver, porque você tem cinco funcionários, você tem duzentas pessoas que você tem responsabilidade, **quando aquilo vira de fato uma empresa** e que precisa olhar com um outro olhar, que não é mais uma brincadeira, a pegada tem que ser outra. Aquela relação de muito amigo, aquilo não vale mais daqui para frente. Você tem que olhar a coisa com muita seriedade.

[...]

(sobre seu aprendizado) **Qual é a necessidade de qualquer negócio? Ganhar dinheiro**. E outra coisa, a empresa, temos que olhar a empresa como qualquer negócio. Nisso eu aprendi [...]. Passa para frente. Deu dinheiro? Encheu o saco? Não precisa ficar com o negócio, não casou com o negócio. É um negócio, um papel, um CNPJ. Ganhou? Deu satisfação? Ganhou dinheiro? Bota o dinheiro no bolso [...] eu saí no alto. Vendi, botei dinheiro no bolso e entrei num outro negócio. Você não pode se arramar com as coisas. (Entrevistado 4, grifo nosso)\

O aprendizado em comum dos empreendedores era algo que todos sabiam muito bem, mas que, ao analisar o passado era como se não soubessem. Trata-se da necessidade do

empreendimento gerar resultado financeiro. Essa conclusão também foi expressa por meio da descrição do passado como irracional e idealizado.

Apesar de parecer óbvio, esse aprendizado não deve ser desconsiderado. Muito pelo contrário, é uma reflexão da mais alta importância. Essa percepção, ocorre devido a experiência de se empreender envolver uma dimensão afetiva muito poderosa. Com isso, a percepção racional do negócio como um investimento financeiro, fica sem intensidade, principalmente no início, quando a empolgação, o ânimo, o sonho e as fantasias são mais intensas. É como se no período inicial, a dimensão financeira estivesse dissociada do prazer, sendo este uma razão mais relevante para entrar e se manter um negócio.

Quando o prazer diminui ao longo do tempo a necessidade do retorno financeiro fica mais acentuada. Desse modo, então aqueles negócios que não estavam dando lucro, o final chegou com rapidez. Esse movimento ficou bem explícito na fala do Entrevistado 6, que menciona a repetição – que diminui o prazer e aumenta o sofrimento. Como consequência se afasta do negócio e logo decide fechar ou vender.

O que a gente percebeu é que, a gente **não conseguia evoluir. Apesar de todos os esforços** que a gente estava fazendo na cidade, a gente não conseguia dar um salto para a escola se tornar lucrativa. A partir dessa perspectiva, **a gente acabou se desinteressando pelo negócio**. No começo de 2016 eu me afastei da escola, me afastei do dia a dia da escola, só tinha uma reunião por semana só com meu sócio e quando foi em abril 2016 **resolvemos fechar a escola ou vender**. (Entrevistado 6, grifo nosso)

Os entrevistados 5 e 10 também relatam que inicialmente o conteúdo gerava prazer, mas depois havia uma forte necessidade de ganhar dinheiro. O entrevistado 10 descreve que em um momento se percebeu “no meio de um negócio”, contrapondo com o momento anterior, que era como se não soubesse disso, e da necessidade de retorno financeiro. Quando o prazer acabou e o dinheiro, que já não estava entrando, continuou sem entrar, “o negócio desandou”. Ele ainda comenta que surgiam algumas esperanças, mas que não eram realizadas e logo o negócio fechou.

O conteúdo me atraiu inicialmente bastante, e aí logo depois eu já comecei a ficar as voltas com o dinheiro mesmo, já vi que estava no meio de um negócio, e eu precisava ganhar grana e eu estava querendo ganhar grana, porque estava sem grana nenhuma, e foi aí que o negócio começou a desandar, porque o dinheiro não entrou. A gente tinha essa convicção que ele poderia entrar, e sempre tinha um novo show com uma nova banda que era muito boa e aí quase batia a meta mas não batia e aí (silêncio). (Entrevistado 10)

O que era importante para você no negócio?

No começo era muito a ideia de crença no negócio, eu acreditava no negócio, depois **ao longo do tempo, eu ficava atrás de número, de faturamento**. (Entrevistado 5, grifo nosso)

Essa lição aprendida demonstra a força do sonho inicial do empreendedor, a força da sua afetividade e de que maneira ela é capaz de mobilizar esforços, pensamentos, projeções e trabalho, muitas vezes sem receber remuneração e sem perceber a dissociação entre o retorno financeiro e as motivações subjetivas dos empreendedores.

4.4.2 Dissociação dinheiro e motivação

A permanência dos empreendedores por anos em um negócio sem usufruir de remuneração, reflete a importância do ânimo, do sonho e do prazer para o empreendedor possuir um negócio. No entanto, é importante ressaltar que os empreendedores não ignoraram o retorno financeiro. A todo momento o retorno financeiro era mencionado, seja como sonho, frustração, algo de importância, mesmo que inicialmente menor que as outras fontes de motivação. O aspecto financeiro se apresenta descolado da motivação geral do empreendedor, assim como da sensação de realização. Os empreendedores se sentiam realizados apesar da falta de retorno financeiro.

D: Ter um negócio era um sonho seu, hoje não é mais?

L: Ter a escola?

D: Não, ter um negócio.

L: É. Era ter a escola. Não tinha tanto um negócio assim, qualquer negócio. Era muito mais direcionado para, tinha que ser alguma coisa voltada para a educação, na verdade. Hoje não. Eu acho que eu

desencantei bastante, foi muito desgastante, em todos os sentidos, sem retorno. Chega uma hora que **por mais que, eu não abri o negócio visando retorno financeiro mas chega uma hora você precisa viver.** (Entrevistada 8, grifo nosso)

Hoje eu **tenho muita dificuldade de continuar a correr atrás dos meus sonhos**, tenho muita dificuldade, **porque eu tenho que pagar conta** (risos). Então eu fico sempre com essa (respiro), com essa coisa, **essa divisão.** (Entrevistada 13, grifo nosso)

A empreendedora 14 descreve a visão romântica como sinônimo de visão empreendedora e descreve o lado financeiro e da satisfação empreendedora como dissociados, associando o prazer do empreendedor à uma fantasia, no caso de onipotência.

D: Você acha que você se realizou?

L: Acho que sim. Eu acho que sim. Não teve o lado financeiro, mas essa vontade que eu sempre tive de criar um produto, de criar uma marca. **O lado do empreendedor, do sonho do empreendedor, eu realizei. Não realizei o lado financeiro.** [...] Hoje se eu fosse abrir um outro negócio é cem por cento financeiro. Tem que ser cem por cento financeiro. Teria que ser também [...] o ideal do construir, conquistar o mundo, de com marca, do produto, tudo e o financeiro, é junto.

[...]

L: Tinha essa sede de construir um negócio, de criar uma marca, ser reconhecida, ter um produto. E isso aí tive sucesso. Saciei esse lado, **o lado romântico de ser empreendedor.** Não saciei o lado financeiro, que é o que sustenta o sonho todo. (Entrevistada 14, grifo nosso)

A motivação e o retorno financeiro atuavam de maneira dissociadas. E a ascensão da importância do dinheiro se acentuava quanto mais as motivações psicológicas perdiam força. É possível perceber o mesmo que Gimeno et al.(1997), pois algumas empresas permanecem operando mesmo com resultados financeiros inferiores, em função do interesse dos empreendedores em continuar na atividade. Conforme os autores explicam, isso ocorre devido a diversas questões como as alternativas ruins de emprego, o retorno psicológico positivo de ser empreendedor e a existência de um custo para a mudança. Dessas questões aquela que se apresentou com mais força, foi o retorno psicológico relacionado a crença no futuro.

4.4.3 Paradoxo da Experiência

De acordo com a revisão de literatura, Bowen e Hisrich (1986) concluíram que empreendedores de sucesso seguiram na mesma área na qual já atuavam. A partir dessa informação, causa estranhamento que apenas dois empreendedores atuaram em um setor no qual já tinham alguma experiência profissional. Essa migração de área, como foi apontado anteriormente, não foi fruto de cuidadosa análise e de uma ótima oportunidade mercadológica. Pelo contrário, foi muitas vezes o resultado do acaso. Além disso, a falta de planejamento e análise adequada na abertura do negócio levaram a um recorrente arrependimento do setor escolhido. Onze entrevistados citaram espontaneamente que se arrependeram da escolha do setor ou não empreenderiam nele novamente.

D: E você já estava procurando algo para investir?

L: Isso sim, estava procurando sim, algumas alternativas de investimento. Inclusive me arrependo amargamente de não ter feito a outra alternativa.

D: Que era?

L: Que era de comprar um terreno.

[...]

D: Você se arrepende de ter aberto a loja?

L: Com certeza. (Entrevistado 3)

D: O que que te desanimou tanto na temakeria?

L: Cara, o maior problema é, que hoje eu falo **‘não vou abrir nada nesse ramo’**, que é alimentação, que é um ramo difícil, alimentação, mas por si só não é o pior. O problema que é alimentação noturna.

[...]

D: Se você voltasse no tempo para fazer alguma coisa diferente, o que você faria?

Eu não entraria nesse ramo, alimentação noturna. Nada noturno eu entraria, a não ser que eu precisasse mesmo.

[...]

D: Que aprendizado que você tirou dessa experiência?

L: Quando eu sai de lá, eu falei ‘eu não vou, empreender é um negócio super difícil, não é tão simples quanto parece, e se eu voltar a empreender de novo, eu vou empreender em medicina, que é a área que eu sempre conheci [...] ou em direito que é minha profissão [...] eu fiz isso como uma regra para minha vida., **se eu for empreender eu não vou me meter a empreender em áreas que eu não entendo** ou então que eu talvez não vou gostar. (Entrevistado 5, grifo nosso)

D: Se fosse para voltar atrás, o que você faria de diferente?

L: É curioso porque no final do período todo, eu **comecei a perceber que a última coisa que eu queria fazer na minha vida, era ter uma produtora de festa, porque eu não sou da noite, ne? Eu acordo cedo.** Então eu faria diferente e não faria festa, eu iria para outros objetivos culturais. (Entrevistada 7, grifo nosso)

D: Você se arrepende de ter tido a escola?

L: [...] Pensando como gestora eu me arrependo. **Eu não teria outra não.** (Entrevistada 8, grifo nosso)

D: E na empresa, o que que você faria de diferente?

L: Cara, eu acho que eu sairia mais rápido se eu tivesse a capacidade de análise que eu tenho hoje, **eu sairia mais rápido do negócio, talvez nem entraria.** [...]

D: Você não entraria naquela produtora?

L: **Não entraria naquele negócio de bilheteria,** com aquele mercado [...]. (Entrevistado 10, grifo nosso)

D: E no final você acha que foi uma boa escolha (da sócia)?

L: Eu acho que sim, acho que sim, acho que sim. Eu acho que talvez, o que teria sido melhor para nós duas, a gente ter tido mais, hoje eu vejo, **o ideal é você abrir um negócio num ramo que você tem mais experiência.** Se a gente tivesse tido mais experiência, se tivesse trabalhado em alguma confecção, se tivesse trabalhado, eu acho que teria ido melhor. Entrevistada 14

D: O que você teria feito de diferente sobre a escola?

L: Eu não sei viu, eu acho que eu não teria feito a escola. Eu te falei. Se fosse uma decisão racional, empresarial, eu não teria que abrir a escola, eu teria que abrir um escritório de arquitetura. (Entrevistada 15, grifo nosso)

Destaca-se que um dos empreendedores que tiveram lucros consistentes o tempo inteiro do empreendimento também está dentre aqueles que não voltariam a empreender no setor. Esse entrevistado faz uma análise importante, que é apontar para a relação de prazer com aquilo que não se tem, aquilo que não se conhece.

D: O que você faria diferente?

L: Eu teria mais critério, se tivesse que fazer a sociedade, eu de fato teria mais critério, hoje com essa experiência que eu tenho. Primeiro, **não entrar num segmento que eu não tivesse pleno domínio**. Eu acho que **a gente sempre tá olhando a grama do outro. O outro negócio é sempre mais interessante que o seu**. Mas você precisa de ter domínio cem por cento do negócio. Então hoje eu penso muito, quando eu penso, se é que as vezes ainda penso em fazer alguma coisa, mas eu olho muito dentro da área que eu atuo, não pegar alguma coisa muito diferente não. (Entrevistado 4, grifo nosso)

Foram muitos entrevistados “olhando a grama do outro”. Apesar da escolaridade alta, não pesquisaram e nem fizeram planejamentos. De fato, agiram pela emoção, no impulso, fazendo contas com o coração. Os motivos que levaram tantos empreendedores com curso superior a mudar de setor e fazerem uma escolha infeliz, não pode ser apenas uma coincidência, deve existir algo que promova essa mudança. Do contrário, ou os empreendimentos seriam mais frequentes nos setores em que a pessoa já tem experiência, e, portanto, mais chance de sucesso.

Nota-se que essa mudança de ramo, que aparentemente é uma falha técnica grave, não pode ser avaliada desta maneira. Considerando a sua frequente ocorrência, essa troca de setor, aponta para a existência de uma força que produz esse tipo de escolha inexplicável. Essa força se apresenta com uma força maior que o poder de atração do retorno financeiro.

Já foi apontado que o empreendedor busca novidades e desafios para realimentar seu sonho, e suas esperanças, durante a vida da empresa, mas nada indica que essa força poderosa só surgiu depois que a empresa foi constituída. Essas motivações também serviram como impulso para os empreendedores abrirem seus negócios. É possível depreender que os empreendedores buscaram de maneira inconsciente setores dos quais não conheciam, pois dessa maneira, também não tinham conhecimento dos problemas. Por desconhece-los, a rotina seria uma novidade e essas dificuldades não gerariam sofrimentos intensos, mas sim desafios. Com menos informações da realidade do setor, era mais fácil preencher essas lacunas com fantasias e crenças, as quais geravam prazer.

Seriam as mesmas fantasias, crenças e sonhos que mantiveram o negócio vivo mesmo sem lucro, mas que com o passar do tempo e o aumento dos dados de realidade, as

possibilidades de fantasiar, imaginar, e acreditar, passaram a ficar cada vez mais difíceis. Sem essas fontes de motivação, o prazer diminuía e a necessidade de retorno financeiro se tornava maior. Até que essa tensão se tornou insustentável e o empreendedor decidiu fechar, vender ou sair da empresa.

O empreendedor 5 fala da sua fantasia que era fácil ganhar dinheiro empreendendo, até que depois de empreender, mudou de opinião.

D: Qual eram suas motivações para empreender? Além de ser um sonho que você tinha, o que te motivava a abrir um negócio?

L: Eu pensava que era muito mais fácil ganhar dinheiro empreendendo do que realmente é. **Então eu tinha essa ideia, apesar de nunca declarar isso abertamente.** Eu sempre falava ‘realmente, lidar com pessoas é difícil’, ‘realmente, empreender é difícil’, eu falava isso, eu externalizava isso, mas **no fundo eu acreditava que ia ser mais fácil que realmente é** ganhar dinheiro. (Entrevistado 5, grifo nosso)

Esse mesmo empreendedor que sofreu muito com as dificuldades com a mão de obra e de ter que estar aberto durante a madrugada, contrasta com a fantasia da empreendedora 12 sobre o setor de serviços.

L: Se eu voltasse (a empreender) hoje, tendo uma condição boa, **seria um serviço e não produto.**

D: Por que?

L: **Porque acho que dá menos trabalho.**

D: O serviço?

L: Acho que sim. Porque serviço você não tem que ter matéria prima. **Você vai lá e faz e pronto.** Produto não, tem toda parte de produção por trás. Era bem desgastante. (Entrevistada 12, grifo nosso)

A empreendedora 14 também trouxe essa relação da fantasia com o desconhecido.

D: E no final você acha que foi uma boa escolha (da sócia)?

L: Eu acho que sim, acho que sim, acho que sim. Eu acho que talvez, o que teria sido melhor para nós duas, a gente ter tido mais, hoje eu vejo, o ideal é você abrir um negócio num ramo que você tem mais

experiência. Se a gente tivesse tido mais experiência, se tivesse trabalhado em alguma confecção, se tivesse trabalhado, eu acho que teria ido melhor. Por outro lado, **quando você conhece tudo do negócio, você não vai querer abrir aquele negócio porque você já conhece.** Não sei se você vê isso também. **O sonho do empreendedor é importante para que ele empreenda também.** Porque se não, se ele conhecer só os problemas ele não vai empreender. (Entrevistada 14, grifo nosso)

Já o empreendedor 10 reconhece a condição da fantasia como protetora de um sofrimento.

Sabe do que eu tenho saudade talvez?! Daquela época, há dois anos atrás (que foi quando tinha a empresa) eu não ter tanta noção do quão fudido eu tava, do ponto de vista, da minha vida. Isso eu **tenho saudade, de uma certa ingenuidade**, de largar a psicologia e falar **‘fudeu, mas eu não estou tão fudido assim, vai’**. E hoje eu vejo, eu to completamente no tudo ou nada, é isso. **Eu sinto saudade dessa (risos).** **De você não ver o tamanho do tombo.** (Entrevistado 10, grifo nosso)

Um empreendedor aponta ainda uma atitude simples que poderia ter evitado muitos problemas, se tivesse sido feita no início do negócio, mas que não foi realizada. Essa atitude é justamente buscar conhecer o setor, sair da exclusividade das próprias projeções e conhecer a experiência real sobre o negócio.

D: Se você voltasse atrás na escola, o que que você faria de diferente?

L: Ah, sem dúvida eu acho que **faltou um pouco de troca de experiência com pessoas que já tivessem esse tipo de negócio.** Porque acho que muitas coisas que tinham aflorados, muitos problemas que tinham aflorados, que na verdade acabaram que, num primeiro momento sendo negligenciados. [...]

D: Você pode dar um exemplo desses problemas?

L: Claro, basicamente com tipo de mercado, com alcance do teu negócio, do teu produto para aquele mercado. Por mais que é uma coisa adaptada para aquele mercado, não se provou isso. (Entrevistado 6, grifo nosso)

Importante mencionar que nesse contexto, a fantasia de onipotência tem um caráter importante e funcional para o processo como um todo. Se é mais prazeroso montar um negócio do qual pouco se sabe, e as dificuldades serão muitas e intensificadas pelo

desconhecimento, é natural que a característica mais valorizada seja uma potência pessoal fora do comum, uma capacidade de construir algo do zero.

A relação com o desconhecido fascina não apenas os empreendedores que mudaram de ramo, mas também aqueles que não mudaram, tiveram lucro consistente e que ainda hoje empreendem com lucro.

D: Eu imagino que você gosta da sua profissão bastante (que é a profissão que empreendeu e empreende atualmente). Você chegou a cogitar abrir empresa de outra coisa?

L: Já eu estou sempre pensando em outras coisas. [...]

D: Por que então nessa mudança você decidiu ir para um escritório e não para um outro negócio desse, desses que você tem ideia?

L: Acho que por conforto, isso eu já sei fazer. É fácil sair de um escritório e entrar no outro. Hoje é fácil. Juro, para mim não tem muita dificuldade. Difícil seria, **difícil mesmo seria ser um empreendedor de mão cheia**, vamos dizer assim, **mudar de área**. Como sei lá, meu cunhado fez, ele era publicitário e ele abriu uma empresa que vende camisetas personalizadas. Mudou completamente, passou de empregado publicitário, prum microempresário, em outra área. (Entrevistado 16, grifo nosso)

O empreendedor 16 idealiza o empreendedor que sai do seu setor de experiência e chega a definir esse empreendedor como o empreendedor de verdade. Ao mesmo tempo relata como sendo fácil ter um escritório. Essa resposta contrasta com a fala do entrevistado 5 que afirma que empreender é mais difícil que parece, mas que o fator da mudança de área incrementa muito a dificuldade.

Eu pensava que era muito mais fácil ganhar dinheiro empreendendo do que realmente é. Então eu tinha essa ideia, apesar de nunca declarar isso abertamente. Eu sempre falava ‘realmente, lidar com pessoas é difícil’, ‘realmente, empreender é difícil’, eu falava isso, eu externalizava isso, mas **no fundo eu acreditava que ia ser mais fácil que realmente é** ganhar dinheiro. (Entrevistado 5, grifo nosso)

4.4.4 Realidade

Até o momento foi destacada a supremacia do afeto sobre a realidade econômica do empreendimento. É possível que tenha se entendido que o empreendedor fica alheio ao dinheiro, mas essa não é a vivência dos empreendedores. No caso dos empreendedores que não tiveram lucro, essa é a realidade que chega primeira e com mais intensidade. Do total de dezessete empreendedores, cinco tiveram lucro durante a maior parte da trajetória do negócio. Dos outros doze entrevistados, para onze foi questionado o que a pessoa não sentia saudade da época do empreendimento.

D: Do que você não sente falta, da escola de inglês, não sente saudade?

L: Não sinto saudade dos perrengues financeiros, daquela agonia que eu acordava quando tinha que pagar decimo terceiro, férias e eu não tinha dinheiro. (Entrevistada 1)

D: Tem alguma coisa que você sente saudade?

L: Da loja? (risos) Do dinheiro que foi investido (risos). (Entrevistado 3)

D: Do que você menos sente saudade?

L: O que menos sinto saudade é de fechar as contas no final do mês, se deu ou não deu. De ficar analisando caixa, fazendo fluxo de caixa, fazendo projeção de fluxo de caixa. (Entrevistado 6)

D: Do que você não sente saudade?

L: O que eu não sinto saudade? Dessa bagunça, não ter controle das coisas, isso é desesperador de não ter, de não saber onde está o dinheiro, onde foi gasto. (Entrevistado 7, grifo nosso)

O empreendedor 10 relata que não tem saudade do aspecto financeiro do negócio. Mesmo assim hoje continua empreendendo, com o aspecto financeiro sendo novamente ruim. Logo em seguida ele menciona sua projeção de um futuro melhor, que como foi visto, é uma sustentação do negócio, principalmente se ele não gerar retorno financeiro.

D: Do que você menos sente saudade?

L: De não ter segurança financeira mínima. Hoje estou empreendendo (risos), também não tenho, mas (silêncio) tem um faturamento que está acontecendo aí. (Entrevistado 10)

A entrevistado 11, em que essa parte da entrevista não foi gravada, também relatou que que não sente saudade “das contas não fechando no final do mês”.

D: Do que você não sente saudade?

L: Ah, da correria, de não ter dinheiro, de você ter as dívidas e não conseguir pagar e você ter que tirar assim do bolso colocar e você ficar nesse desespero de não conseguir dormir. (Entrevistada 12, grifo nosso)

(sobre o que não sente saudade) Aquela insegurança financeira era muito ruim. (Entrevistada 13)

D: Do que você não sente saudade?

L: De não receber. (risos). (Entrevistada 14)

D: Do que você não sente saudade?

L: Ah, dessa parte, de ver as contas chegando e ficar aflita. Cobrar as outras pessoas ‘e aí gente, a conta vence amanhã, como é que nós vamos dividir isso.’. E ver a cara das pessoas ‘Pô, não entrou nada, o caixa está vazio.’. Essa parte eu não sinto saudade (risos). (Entrevistada 17)

Conforme apresentado, foi quase que unânime a resposta que a parte financeira foi a que menos deixou saudade. Inclusive a empreendedora 1 foi uma das que fechou com lucro e não sente saudade da mesma coisa. A realidade financeira ruim é sentida de maneira intensa e constante pelos empreendedores.

4.4.5 Dilema do sócio

Dos dezessete empreendedores entrevistados, treze tiveram suas empresas em sociedade com alguém. Desse total oito, eram amigos ou conjuges dos sócios antes de abrir a empresa. Apesar de não haver nenhuma pergunta no roteiro sobre sociedade, esse foi um tema recorrente e que surgiu no momento de avaliar a experiência do negócio. A sociedade, no entanto, se apresentou de forma diversa para os entrevistados. Enquanto três empreendedores valorizaram muito o sócio, outros ficaram na dúvida se tiveram o sócio ideal e três se arrependeram de terem formado a sociedade.

Quando o sócio é amigo, há uma dificuldade maior na relação. Tanto o empreendedor 4 quanto a empreendedora 17 mencionam uma dificuldade maior devido ao fato de existir uma relação afetiva, que a empreendedora 17 explica bem.

É muito difícil, você ver, por exemplo, um amigo seu fazendo uma coisa que você não concorda, em termos de negócio, e você não brigar. Porque é teu amigo, sabe, então fica uma situação mais delicada. Porque quando tá indo bem, tá tudo bem. Quando tá indo mal, meio que indiretamente um culpa o outro, e quando você se culpa entre parentes e amigos você fica mais melindrado. Mais difícil. (Entrevistada 17)

Dos cinco que não tiveram sócios, uma empreendedora possuía o marido como sócio, mas esse não aparecia na empresa. Em relação aos demais, dois reclamaram da solidão em suas empresas. As outras duas empreendedoras sentiram falta de um sócio para dividir o trabalho e reduzir o tempo investido na empresa.

4.4.6 Percepção geral

A percepção dos empreendedores sobre a experiência de ter tido uma empresa foi uma avaliação positiva no geral para quinze dos entrevistados, sendo que em apenas um caso, alegou-se uma experiência ruim. Entre aqueles que gostaram, muitos comentaram que “era gostoso”, que “era prazeroso”. Já entre os que avaliaram a experiência como positiva,

foi comum demonstrar uma certa ambivalência, classificando o lado financeiro, a jornada de trabalho e os problemas como ruins, mas o aprendizado e a experiência geral como positiva. Essa percepção de não se arrepender de ter um negócio apesar do resultado financeiro, é expressa pela empreendedora 14, que explica que era algo que ela sempre teve vontade de fazer e por essa razão foi importante passar por essa experiência.

D: Você se arrepende de ter empreendido?

L: Não, não, não.

D: Por que?

L: Porque era uma coisa que tinha comigo de querer fazer, querer passar por isso. Se eu tivesse continuado no mercado corporativo ou aceitado aquela posição antes de abrir uma empresa. Eu sempre trabalhei olhando para o empreendedorismo. (Entrevistada 14)

Além da declaração geral, questionou-se o que aconteceu com os empreendedores depois de sair da empresa. Perguntou-se especificamente se voltaram a empreender e o que pensam sobre essa ideia.

Um dos receios de quem vai abrir uma empresa, trata-se dos impactos em sua vida profissional, no caso de insucesso. Os entrevistados relataram poucas consequências objetivas do empreendimento em suas vidas depois de saírem ou fecharem a empresa. A resposta objetiva que mais apareceu foi a consequência financeira do investimento perdido.

Outra consequência relatada pelas entrevistadas 1 e 15, foi que essa experiência foi vista negativamente em uma entrevista de emprego. Por outro lado, a entrevistada 12 mencionou que a experiência contribuiu positivamente em uma entrevista de emprego, enquanto que para a entrevistada 14 esse aspecto foi avaliado com indiferença pelo recrutador.

O impacto pessoal sobre a percepção do mundo foi a maior consequência para os empreendedores. Esse impacto foi diverso, desde o aumento da autoestima de alguns que se sentiram mais capazes de realizar algo, como entrevistados que ficaram com medo de ter um novo negócio.

Sobre a vontade de ter um emprego novamente apenas a entrevistada 12 afirmou que tem vontade de ter um emprego devido a estabilidade financeira e não fez ressalvas, mas quando ela deu a entrevista, havia fechado sua empresa há menos de dois meses. Outras pessoas também titubearam nessa resposta, afirmando que voltariam a ter um emprego corporativo demonstrando, no entanto, ressalvas principalmente por conta da carga horária.

A percepção a respeito de como o mercado de trabalho percebe os empreendedores, apareceu pouco nas entrevistas e isso se deve ao fato que apesar dos dissabores de que levaram ao fechamento do negócio, apenas a empreendedora 2 voltou a estar empregada numa empresa enquanto a 12 está buscando emprego. Depois de terem saído da empresa de que eram proprietários, nove entrevistados voltaram a empreender, mesmo aqueles que tinham um emprego durante o negócio.

Ressalta-se ainda que cinco pessoas estiveram ligadas à vida acadêmica seja em cursos de mestrado, doutorado ou lecionando. É importante notar que a vida acadêmica possuiu flexibilidade de horário e que dois empreendedores que mantiveram seus empregos durante o empreendimento que fecharam eram professores. Dos oito que não voltaram até então a abrir negócio, apenas o entrevistado 3 foi enfático de que não voltaria a abrir um negócio em um momento futuro. Finalmente, a entrevistada 17, que saiu do empreendimento sem vontade de empreender novamente, mas que agora por circunstâncias de sua vida, vinte e sete anos depois de ter fechado a confecção que era proprietária, está empreendendo novamente.

Por derradeiro, pode-se perceber que a avaliação positiva se demonstrou com o retorno de alguns deles para o empreendedorismo, enquanto outros encontraram maneiras diferentes de não estar numa relação trabalhista corporativa novamente, mantendo a flexibilidade de horário e de certa maneira, preservando a independência.

5 CONCLUSÃO

O trabalho tem por objetivo investigar as vivências empreendedoras, desde a escolha de abrir um negócio até depois do seu fechamento. Para isso foram entrevistadas dezessete pessoas que estiveram como proprietárias e executivas de uma empresa, e que já não participam mais desses negócios, de forma que resta evidente que esses entrevistados vivenciaram o início, o meio e o fim da experiência de possuir uma empresa. As entrevistas foram gravadas, utilizou-se um roteiro semiestruturado e foi utilizada o método qualitativo básico.

As conclusões da análise foram consolidadas neste trecho do trabalho, porém de modo a facilitar a compreensão, optou-se por generalizar as conclusões que apareceram de maneira mais relevante, ou aquelas informações que apareceram com maior frequência nas entrevistas, de modo que há casos diferentes e particularidades que não estão abordadas nessa seção, porém são contempladas no capítulo referente à análise das entrevistas.

Quinze dos dezessete empreendedores eram empreendedores por oportunidade, no sentido que estavam optando por empreender mesmo possuindo oportunidades no mercado de trabalho. Dezesesseis dos dezessete entrevistados possuíam ensino superior completo e os empreendimentos se concentravam no Sudeste, em especial no Estado de São Paulo que contou com dezesseis negócios. As demais características eram variadas, de modo que a seleção se mostrou diversificada. Não houve mais de dois empreendedores no mesmo setor, houve empresas no serviço, comércio e indústria. As idades dos empreendedores eram diferentes, assim como a época que abriram e fecharam seus negócios. Havia empreendedores que tinham filhos e outros que não tinham, empreendedores casados, solteiros e separados. Foram contemplados ainda negócios em sociedade e proprietários únicos, por fim, havia variação do número de funcionários, porém sem nunca passar de trinta funcionários.

As entrevistas abordaram a escolha de empreender, a vivência durante o empreendimento, a decisão de fechar, e as consequências posteriores. Os entrevistados analisaram todos os momentos através de sua visão atual e também relatando o que pensavam na época.

De acordo com o primeiro objetivo específico, a respeito da experiência de se abrir, de possuir e de se fechar uma empresa, a pesquisa trouxe os seguintes resultados.

A decisão de abrir um negócio foi fortemente influenciada pelo momento de vida do empreendedor e pelo desejo de abrir um negócio. A partir desse desejo se buscou uma oportunidade mercadológica, de maneira que essa teve uma relevância menor na decisão de abrir uma empresa do que a própria vontade de empreender. Dos empreendedores que não mantiveram outro emprego enquanto empreendiam, a maior parte saiu de uma condição de desemprego ou de insatisfação com o último trabalho, e, portanto, se verificou o que a literatura menciona como principais fatores para a transição para a carreira empreendedora (BOWEN; HISRICH, 1986).

A escolha do setor, diferente do que se esperava, também não foi fortemente influenciada pela razão e análise cuidadosa. A ausência de análise prévia, planejamento e desconhecimento do setor foram as situações que apareceram de maneira mais frequente. Apenas dois empreenderam em um setor que já tinham alguma experiência profissional. Dessas escolhas pode-se perceber que a ação de empreender era mais importante do que o empreendimento em si.

Um dos temas mais estudados a respeito do empreendedorismo é a motivação para empreender. Os motivos, no entanto, são peculiares e variados, não apenas entre as pessoas como em alguns casos, para uma mesma pessoa. Conforme discutido neste estudo, a motivação para empreender passou por desenvolver seu potencial, estar desmotivado no emprego, fazer uma empresa diferente das outras, ficar mais tempo em casa, amizade, entre outros. O aumento da renda, seja para ganhar mais empreendendo, como possuir uma renda extra adicional ao emprego principal, também foi um fator relevante detectado. O entrevistado 16 comenta sobre a falta de clareza da motivação: “Essa é a pergunta mais complicada de se responder. Talvez nem eu tenha essa resposta depois de um ano”. A literatura apontava para o desejo de independência – não querer trabalhar para os outros – como a motivação mais relevante para empreender e de que os homens são mais atraídos pelo dinheiro do que as mulheres. O desejo de independência se mostrou presente em oito entrevistas, sendo o motivo mais frequente. Já a atração pelo dinheiro apareceu de maneira similar entre os homens e mulheres.

O objetivo financeiro apareceu na maioria das entrevistas, porém ele estava presente como um adjetivo, dando uma qualidade à um outro objetivo maior. O que foi possível perceber sobre a motivação para empreender, e que na literatura foi apresentada como uma característica do empreendedorismo feminino, é que essas empreendedoras têm uma série de satisfações que superam a dimensão econômica. Essa multiplicidade apareceu tanto em homens como mulheres, assim como o desejo financeiro. A diversidade pode estar mais ligada aos empreendedores por oportunidade que ao empreendedorismo feminino, ou mesmo, estar ligada a estes dois grupos.

A característica do empreendedorismo feminino que se mostrou de modo mais intenso foi relacionada aos filhos pequenos. Essas mães eram atraídas pela flexibilidade de horário. Durante o negócio se utilizavam dela e também da flexibilidade do espaço, ao levar seus filhos para o trabalho e convivendo muitas vezes com eles neste espaço. Essa responsabilidade de se estar com os filhos era assumida exclusivamente pelas mulheres e pouco divididas com o pai das crianças. Por mais que a flexibilidade de horário e espaço fossem vistas inicialmente como vantagens, a alta demanda do trabalho anulava esse benefício, por não permitir que a mãe usufruísse com qualidade dos momentos com seus filhos. O oposto, no entanto, não se verificou. Os empreendedores homens que possuíam filhos pequenos não levavam seus filhos para o trabalho.

Nesse ponto, é possível concordar com a revisão de literatura em diversos aspectos. Em resumo: (1) que existe uma multiplicidade de papéis femininos que não são incompatíveis, (2) que a dupla-jornada feminina gera sofrimento nas mulheres, (3) a responsabilidade por cuidar do lar e dos filhos, por mais que não deva ser unicamente das mulheres, continua sendo, (4) as mulheres almejam intensamente o ponto de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Todos os empreendedores possuíam flexibilidade de horário, apesar de nem todos exercerem essa possibilidade. A maioria, no entanto, teve a jornada de trabalho aumentada. Era comum o trabalho noturno e durante os finais de semana, devido a motivos diversos, que expressavam que os empreendedores colocavam as necessidades do negócio como prioritárias em relação a sua vida pessoal, social e familiar. Todos aqueles que vivenciaram extensas jornadas de trabalho acreditam que esta situação é

negativa. A alta carga de trabalho foi acompanhada de uma tensão permanente, de modo que eles ficavam “ligados vinte e quatro horas” no negócio.

As horas trabalhadas e as preocupações invadiam os momentos pessoais, e isso afetou negativamente a vida pessoal, social e familiar dos empreendedores, que tiveram um grande sofrimento grande com esse fato. Um fato que chamou a atenção foi que das doze pessoas que eram casadas, quatro tiveram o casamento desfeito durante ou logo após o final do empreendimento.

A empresa também cumpriu uma função social ao empregar amigos e familiares dos empreendedores. A razão mais importante citada para esse fato, era para ajudar o amigo ou familiar, restando evidente que o critério de contratação não era técnico. Esse tipo de contratação não pareceu influenciar de maneira decisiva o lucro, pois das nove experiências que contaram com contratações afetivas, quatro não deram lucro e cinco foram lucrativas.

Um aspecto importante que surgiu nas entrevistas foi o relacionamento dentro da sociedade. Dos dezessete empreendedores entrevistados, treze tiveram suas empresas em sociedade com alguém. A sociedade, foi sentida de forma diversa, havendo a valorização do sócio, a dúvida se era o sócio ideal e outros que se arrependeram de terem formado a sociedade. Ainda foi citado o fato de que quando o sócio é um amigo, há uma dificuldade maior na relação. Entre os que não tiveram sócios, alguns reclamaram da solidão em suas empresas e que sentiram falta de um sócio para dividir o trabalho.

Diante de tantas dificuldades, prejuízos financeiros, piora das relações familiares e pessoais, aumento da jornada de trabalho, aumento da tensão fora do trabalho, prejuízos pessoais, uma pergunta se destacou: o que motivava esses empreendedores a continuar com suas empresas?

Para responder essa pergunta, investigaram-se os motivos de fechamento e verificou-se que o fechamento ocorreu devido ao baixo ânimo e baixas esperanças no futuro, mesmo nos casos de empresas lucrativas. Portanto era o ânimo e a crença no futuro que motivava as pessoas a continuarem com suas empresas, lucrativas ou não.

A fonte de motivação dos empreendedores que elevavam seus ânimos era o reconhecimento. Reconhecimento pelo trabalho, pela empresa, pelo produto. O reconhecimento mostrou ser uma fonte de motivação maior que o retorno financeiro. Um tipo particular de reconhecimento ocorria através de vendas altas. Essa satisfação originada no reconhecimento já havia sido citado por Jonathan (2005) como uma característica do empreendedorismo feminino, mas que no presente trabalho, foi possível contatar em empreendedores de ambos os gêneros.

A decisão de sair ou fechar a empresa, no entanto, não se deu pela diminuição ou ausência de reconhecimento. Os negócios foram fechados mesmo com o reconhecimento mantido, sendo que alguns ainda tiveram elogios espontâneos quando houve o anúncio de que a empresa iria encerrar suas operações. Nas empresas não lucrativas essa decisão foi fortemente influenciada pelo resultado financeiro ruim. Em relação a esse ponto específico, deve-se observar, contudo, que algumas empresas nunca tiveram lucro. O que tornava a falta de retorno financeiro tão grave a ponto de fechar a empresa, era a descrença no futuro. No início do negócio, não há resultado financeiro, mas existe crença e ninguém pensa em fechar. No final, a descrença no negócio faz a falta de retorno financeiro ser insuportável. Os empreendedores que venderam, fecharam ou saíram de empresas lucrativas, o fizeram quando a esperança de resolver os problemas que tinham acabou.

A descrença não foi resultado de um fato novo, de um problema novo, ou de um agravamento de uma situação. Pelo contrário, ela veio, devido a manutenção do status quo. A falta de mudanças e de melhorias minaram a esperança dos empreendedores, seja para lucrar, seja para resolver problemas, seja para as duas situações. Com isso pode-se perceber que a repetição atuou a favor de diminuir o prazer do reconhecimento e aumentar o sofrimento dos problemas. Em um determinado momento o sofrimento se projetava no futuro, minando as esperanças do empreendedor e levando sua experiência ao fim.

Houve um caso, que diferente dos demais, ficou motivado desde o início da empreitada até o final. Esse empreendedor já estava há anos com sua empresa e entrou em uma nova empreitada pelo desafio que essa representava. As demais experiências mostraram que a novidade, renova a esperança frente aos problemas presentes. Entretanto, quando a novidade cessa, o sofrimento se intensifica até superar o prazer e a esperança.

A crença no futuro é expressa muitas vezes como ‘um sonho’ e devido à sua enorme importância para manutenção do negócio, surgiu a pergunta ‘Afinal, com o que sonha o empreendedor’?

Verificou-se no discurso dos entrevistados que o conteúdo do sonho está relacionado a uma fantasia expansionista e de onipotência individual. O fantasiar apareceu como recompensador e mobilizador de energias e o ato de sonhar apareceu mais importante do que a realização do sonho em si. A realização do sonho sempre ocorre de maneira parcial e o sonho é renovado através dos desafios e novidades. O prazer de sonhar, de ser reconhecido e de fantasiar se mostrou como um prazer autônomo. Ele não depende de outras coisas acontecerem para se ter prazer, como ocorre ao realizar uma tarefa cujo prazer está associado ao lucro futuro, por exemplo.

O segundo objetivo específico da pesquisa é entender como a motivação e os objetivos iniciais do empreendedor para abertura da empresa influenciam na experiência como um todo. Quanto a esse tema, as entrevistas trouxeram os seguintes resultados.

A recompensa mais frequente da experiência de empreender foi o aprendizado obtido. Além de aprendizados técnicos, pessoais e de autoconhecimento, houve um aprendizado comum para a maioria dos empreendedores. Eles descreveram essa situação como ‘perceber a necessidade do negócio de gerar dinheiro’. Apesar de parecer óbvio, o retorno psicológico se mostrou tão mais importante, que apenas no final ou depois do final do empreendimento que as pessoas perceberam o retorno financeiro como algo muito importante. Os entrevistados se descreviam como irracionais, movidos pela emoção e idealizando o mundo. O retorno financeiro apareceu de maneira dissociada da recompensa psicológica de ser empreendedor. Pode-se verificar que algumas empresas permanecem operando mesmo com resultados financeiros inferiores, em função do interesse dos empreendedores em continuar na atividade, conforme apresentado na literatura, com ênfase no retorno psicológico relacionado à crença no futuro.

Apenas dois empreendedores atuaram em um setor em que já tinham alguma experiência profissional. Essa migração de área levou a um recorrente arrependimento do setor escolhido para empreender. Onze entrevistados citaram espontaneamente que se arrependeram da escolha do setor ou não empreenderiam nele novamente.

Empreender em um setor no qual não se possui experiência, que aparentemente se mostra como uma falha técnica grave, surge como uma busca inconsciente de setores desconhecidos para o empreendedor, pois dessa maneira, também não conheciam os problemas, não gerando sofrimentos intensos, mas sim desafios. O desconhecido permitiu aos empreendedores preencher as lacunas com fantasias e crenças, que geravam prazer. Com o passar do tempo e os dados da realidade se acumulando, as possibilidades de fantasiar, imaginar, e acreditar, ficavam cada vez mais difíceis. Sem essas fontes de motivação, o prazer diminuía e a necessidade de retorno financeiro se tornava maior. Até que essa tensão se torna insustentável e o empreendedor decide fechar, vender ou sair da empresa.

A literatura aponta como principais causas do fechamento de empresas, o despreparo técnico dos gerentes, em especial no que tange ao planejamento do negócio, de modo que não anteciparam alguns problemas e, portanto, não conseguiram dar solução a eles (SILVA; SOLINO, 2003; DUTRA; PREVIDELLI, 2003; DUTRA, 2004). Apesar do objetivo dessa pesquisa não ser relacionado às causas objetivas dos problemas econômicos que levam ao fechamento, é importante mencionar a relação da literatura (BOWEN; HISRIC, 1986), com o que foi encontrado na pesquisa. A falta de planejamento foi vista em grande número nas entrevistas, porém dado a escolaridade e experiência corporativa dos entrevistados, não podemos atribuir essa falha à falta de conhecimento, mas sim a razões psicológicas que levaram os empreendedores a não planejar ou fazer um planejamento incompleto do negócio que iriam entrar.

A fantasia de onipotência mostrou ser funcional para o processo como um todo. Se é mais prazeroso montar um negócio do qual pouco se sabe, e as dificuldades serão muitas, é natural que a característica mais valorizada seja uma potência pessoal fora do comum, uma capacidade de construir algo do zero. Um dos empreendedores que teve lucro em seu negócio, e ainda empreendeu dentro de sua área de experiência profissional, possuía uma visão idealizada dos empreendedores que mudam de ramo, chamando eles de “empreendedores de mão cheia”.

Nesse contexto todo, tem-se que o dado de realidade mais impactante foi a parte financeira do negócio. As dificuldades financeiras foram quase que unanimemente

apontadas como as situações que menos deixaram saudade aos entrevistados, demonstrando que esse aspecto foi sentido de maneira intensa pelos empreendedores.

Na sequência, o terceiro e quarto objetivo de pesquisa, são especificamente saber como os empreendedores avaliam a experiência de ter tido uma empresa e o que eles fizeram dessa experiência. A percepção dos empreendedores sobre a experiência de ter tido uma empresa foi uma avaliação positiva no geral, mesmo reconhecendo o sofrimento envolvido e os problemas financeiros. Após saírem da empresa, apenas duas empreendedoras voltaram para o mercado de trabalho de forma, até então, definitiva. Nove pessoas voltaram a empreender e cinco pessoas estiveram ligadas à vida acadêmica seja em cursos de mestrado, doutorado ou lecionando. De forma que se pode perceber que a avaliação positiva se verificou com o retorno para o empreendedorismo, enquanto outros acharam maneiras diferentes de não estar numa relação trabalhista corporativa novamente, mantendo a flexibilidade de horário e de certa maneira, preservando sua independência.

As principais limitações do trabalho, se deram devido à seleção dos entrevistados. A concentração de empreendedores por oportunidade, com alta escolaridade, concentrados no Estado de São Paulo, podem apresentar características particulares, que não se encontram em empreendedores por necessidade, ou com baixa escolaridade, ou ainda em um ambiente econômico e cultural diferente do Estado de São Paulo. Como sugestão para estudos futuros, está a ampliação dessa pesquisa a partir das limitações expostas, assim como um aprofundamento das conclusões encontradas. Além disso seria importante comparar os resultados encontrados nesse trabalho com a experiência de empreendedores que ainda estão nos seus empreendimentos.

De qualquer sorte, mesmo dentro dos empreendedores por oportunidade, de alta escolaridade com empresas no Estado de São Paulo, as pesquisas qualitativas têm baixo poder de generalização, dependendo de pesquisas quantitativas futuras, que partam de amostras significativas para poder generalizar os resultados encontrados em estudos como o presente.

Em relação à academia, o presente trabalho, contribui com diversos temas relativos ao empreendedorismo, como a motivação para empreender, as características relativas a

jornada de trabalho, ao fechamento de empresas e a respeito da carreira empreendedora. Não obstante, o trabalho apresenta de forma extensa todos os momentos relativos a se ter uma empresa, sob o ponto de vista de quem vivenciou esse processo. A amplitude de temas, se mostra adequada ao propósito da pesquisa, que é a geração de insights relevantes para o campo do empreendedorismo e para o empreendedor. Deve-se destacar, todavia, que a amplitude de temas é simultaneamente um benefício, mas também uma limitação, pois esta não se aprofunda nos insights encontrados, sendo uma pesquisa mais extensiva do que concentrada e aprofundada em poucos temas.

Em estudos futuros seria importante aprofundar alguns assuntos, como a exploração da subjetividade do empreendedor e da relevância da dimensão psicológica em relação à financeira, na abertura e na condução da empresa. Outro tema que merece aprofundamento é a falta de planejamento na abertura de um negócio, pois é causa de fechamento de diversas empresas. Como essa omissão se relaciona ao prazer que o empreendedor encontra no desconhecido. É também importante aprofundar a relação da literatura atual sobre ‘reconhecimento de oportunidades’ e ‘alerta empreendedor’, com os resultados aqui encontrados, no quais os empreendedores nem sempre encontraram oportunidades reais de mercado porque muitas vezes o empreendedor **queria** encontrar uma oportunidade, o que prejudicou sua avaliação.

Essa pesquisa pode contribuir ainda para a prática, dado que pode antecipar para os empreendedores, cônjuges e famílias, de que forma um futuro empreendimento pode impactar a vida dessas pessoas. Ainda, para os empreendedores atuais, pode trazer para o nível consciente processos psíquicos que passam de maneira despercebida, dando a oportunidade para se lidar especificamente com aquilo que os fazem sofrer e com o que traz prazer e esperança. Conhecer a experiência de outras pessoas, permite que empreendedores possam melhor se preparar para os desafios que vão encontrar de modo que tenham uma experiência mais prazerosa e lucrativa, e possam fazer opções de maneira mais consciente.

6 REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it**. Santa Monica: Adizes Institute, 1990.

ALLEN, S.; TRUMAN, C. (Ed.). **Women in business: perspectives on women entrepreneurs**. London: Routledge, 1993.

ALVES, M. R. **Brasil é o primeiro em ranking de empreendedorismo**. Agência do Estadão Conteúdo, 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/brasil-e-o-primeiro-em-ranking-de-empreendedorismo>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

ANDERSON, A. H.; WOODCOCK, P. **Effective entrepreneurship: a skills and activity based approach**. Cambridge, MA: Blackwell Publishers Ltd., 1996.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências sociais. In: ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **Os métodos nas ciências sociais e naturais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thompson Learning, 1999. p. 109-146.

ALVES, Z. M. M. B.; SILVA, M. H. G. F. D. da. **Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta**. Paidéia, Ribeirão Preto, 1992. p. 61-69. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X1992000200007&lng=en&nrm=iso>. Acessado em: 17 jan. 2017.

ASTON BUSINESS SCHOOL. **Cutting edge entrepreneurial research: Global Entrepreneurship Monitor UK Project**. Disponível em: <<http://www.aston.ac.uk/aston-business-school/research/working-with-business/gem/>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

AZEVEDO, J. H. **Como iniciar uma empresa de sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

BARNETT, R. C. Preface: Women and work: where are we, where did we come from, and where are we going? **Journal of Social Issues**, v. 60, n. 4, p. 667-674, 2004. Disponível em: < <http://www.brandeis.edu/barnett/docs/preface-04.pdf> >. Acessado em: 10 dez. 2016.

BATES, T. Analysis of Survival Rates Among Franchise and Independent Small Business Startups. **Journal of Small Business Management**, v. 33, n. 2, p. 26-37, 1995.

BBC (Ed.). **UK unemployment tops three million**. 1982. Disponível em: <http://news.bbc.co.uk/onthisday/hi/dates/stories/january/26/newsid_2506000/2506335.stm>. Acesso em: 30 jul. 2016.

BENDL, R.; SCHMIDT, A. From “Glass Ceilings” to “Firewalls”: Different Metaphors for Describing Discrimination. **Gender, Work and Organization**, v. 17, n.5, p. 612-634, ago. 2010.

BENNETH, R; DANN S. The changing experience of australian female entrepreneurs. **Gender, Work and Organisation**, v.7, n. 2, p.75-83, 2000.

BIRLEY, S. The role of networks in entrepreneurial process. **Journal Business of Venturing**, v.1, n.1, p. 107-117, 1985.

BIRLEY, S.; NIKTARI, N. Reasons for Business Failure. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 17, n. 2, p. 52, 1996.

BLOCK, J. H.; WAGNER, M. Necessity and opportunity entrepreneurs in Germany: characteristics and earnings differentials. **Schmalenbach Business Review**, v.62, p.154-174, 2010.

BODEN Jr., R. J.. Flexible working hours, family responsibilities and female employment: gender differences in self-employment selection. **The American Journal of Economics and Sociology**, v. 58, n. 1, p. 71-83, 1999.

BOWEN, D.; HISRICH, R. The female entrepreneur: a career development perspective. **The Academy of Management Review**, v.11, n.2, p.393-407, 1986.

BROCKHAUS, R. H. Risk Taking propensity of entrepreneurs. **Academy of management Journal**, 23, p.509-520, 1980.

CHERLIN, A. J. **Public and private families: An introduction**. 3rd ed. New York: McGraw Hill, 2001.

COCHRAN, A. B. Small Business Mortality Rates: A Review of the Literature. **Journal of Small Business Management**, v.19, n.4, p.50-59, 1981.

COLE, A. H. Definition of Entrepreneurship. IN KOMIVES, J. L.; BOSTROM, K. A. (ed.) **Seminar in the Study of the Enterprise**. Milwaukee: Center of Venture Management , 1969.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, A. O. (Org.). **Mercado de trabalho e gênero: Comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CRAIDE, S **País tem 120 empresas estatais, 41 foram privatizadas nos últimos 20 anos**. 2010. Disponível em: <<http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2010-10-17/pais-tem-120-empresas-estatais-41-foram-privatizadas-nos-ultimos-20-anos>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

CUDDY, A. J. C.; FISKE, S. T.; GLICK, P. When professionals become mothers, warmth doesn't cut ice. **Journal of Social Issues**, v. 60, n. 4, p. 701-718, 2004.

DAS, M. Women entrepreneurs from southern India: an exploratory study. **The Journal of Entrepreneurship**, v.8, n.2, p. 147-163, 1999.

DAVIES-NETZLEY,S. **Gendered Capital Entrepreneurial Women in American Society**. New York: Garland Publishing, 2000.

DIAS, Edison Luiz. **Um estudo comparativo entre empreendedores e intraempreendedores sobre os valores referentes ao trabalho**. 2001. 180 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Brasil é o país mais empreendedor do mundo, mas falta inovação**. 2015. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/colunistas/jose-dornelas/2015/04/06/brasil-e-o-pais-mais-empreendedor-do-mundo-mas-falta-inovacao.htm>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de janeiro : Elsevier , 2005.

DUTRA, I. de S.. Ambiente Empreendedor e a Mortalidade Empresarial: Estudo do Perfil do Empreendedor da Micro e Pequena Empresa no Norte do Paraná. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Curitiba: Anais da ENANPAD, 2004.

DUTRA, I. de S., PREVIDELLI, J. J. Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Atibaia: Anais da ENANPAD, 2003.

EAGLY, A; KARAU, S. Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. **Psychological Review**, v.109, n.3, p. 573-598, 2002.

EVANS, R. **The pedagogic principal**. Alberta (Canadá): Qual Insititute Press, 1999.

FERNANDES, J. T. **Empreendedor é corajoso?** 2015. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2015.

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

FERREIRA, M.. **Brasil está no topo do ranking mundial de empreendedorismo**. São Paulo: IG, 2015. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/financas/seunegocio/2015-03-31/brasil-esta-no-topo-do-ranking-mundial-de-empreendedorismo.html>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

FILARDI, F. Os primeiros resultados do novo modelo de regulação do setor elétrico: a experiência da Light serviços de eletricidade. **Revista de Administração Pública FGV**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 153-170, 2000.

FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GARTNER, B. Who is an entrepreneur? Is the wrong question. **American Journal of Small Business**, v. 12, n. 40, p.543- 556, 1988.

GARTNER, W. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 696–706, 1985.

GILL, P. et al. Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. **British Dental Journal**, v. 204, p.291-295, 2008.

GIMENO, J. et al. Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. **Administrative Science Quarterly**, Cornell University, v.42, n.4, p.750-783, Dec. 1997.

GLASER, B.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory**. Nova Iorque: Aldene de Gruyter, 1967.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Global Report. 2014**. Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_relato%20C3%B3rio%20executivo.pdf>.PDF. Publicado em 2015. Acesso em: 19 jun. 2016.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Relatório Executivo. Global Report. 2015**. Disponível em:<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>.PDF. Acesso em: 19 jun. 2016.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **What is GEM?** Disponível em:<<http://www.gemconsortium.org/>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L.. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; SILVA, J. M. Mulheres empreendedoras: desafios e competências. **Directory of Open Access Journals**, Buenos Aires, v. 4, n. 24, out./dez. 2005.

GRENHAUS, J e PARASURAMAN, S. **Research on Work, Family and Gender** in Handbook Gender Work, London: Sage, 1999.

GUERRAZZI, L. A. C. PINTO, R. F. **Estudo bibliométrico sobre declínio organizacional em ambiente empreendedor: perspectivas e tendências**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo: Anais da Semead, nov. 2015. p.1-16

HISRICH, R. D.; PETERS, M. D. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HISRICH, R. **Entrepreneurship: starting, developing and managing a new enterprise**. Boston, 1989.

HOOBLER, J. M.; WAYNE, S. J.; LEMMON, G.. Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects. **Academy of Management Journal**, v.52, n.5, 939-957, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Demografia das Empresas 2013**. 2015. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=294575>>. Acesso em: 01 maio 2016.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativa – pesquisa 2007**. São Paulo, 2007

IPEADATA. **População Economicamente Ativa (PEA)**. Tema: Emprego. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

JABLONSKI, B. Papéis conjugais: conflito e transição. In: FÉRES-CARNEIRO, T. **Relação amorosa, casamento, separação e terapia de casal**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia, p. 113-123, 1996.

JACKSON, J. Women middle managers' perception of the glass ceiling. **Women in Management Review**, v.16, n. 1, p. 30-41, 2001.

JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: Quebrando alguns tabus. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO. Florianópolis: Editora da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001

JONATHAN, E.G; SILVA, T.M.R. Empreendedorismo Feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. **Psicologia & Sociedade**, v.19, n. 1, p. 77-84, jan/abr. 2007.

JONATHAN, E.G. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 3, p. 373-382, set./dez. 2005.

JONATHAN, E G. Mulheres empreendedoras: o desafio da escolha do empreendedorismo e o exercício do poder. **Psicologia Clínica.**, Rio de Janeiro, vol.23, n.1, p.65 – 85, 2011.

KOMIVES, J. L. A preliminar study of the personal values of high technology entrepreneurs. In: COOPER, A.C.; KOMIVES, A.C. (org.). **Technical Entrepreneurship: A symposium**. Milwaukee, Center for Venture Management, p.231-242, 1972.

LANDSTROM, H; BENNER. M.. Entrepreneurship research: a history of scholarly migration. In: LANDSTROM; LOHRKE; **Historical Foundation of Entrepreneurship Research**. Cheltenham: Edward Elgar, 2010.

LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B; VIEIRA, R. S. G.. O papel da teoria no método de pesquisa em Administração. In: **Organizações em contexto**, Ano 5, n. 10, julho-dezembro, 2009.

LLISTERRI, J. J. et al. **Youth Entrepreneurship a Necessity or an Opportunity? A First Exploration of Household and New Enterprise Surveys in Latin America**. Inter-American Development Bank Technical Papers Series, 2006.

LOMBARD, K. V. Female self-employment and demand for flexible, nonstandard work schedules. **Economic Inquiry**, Oxford University Press, v. 39, n. 2, p. 214-237, abr. 2001.

LOW, M.; MACMILLAN, I. Entrepreneurship: Past research and future challenges. **Journal of Management**, v. 14, p. 139-161, 1988

MACÊDO, K. B., et al. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. **Psicologia & Sociedade**, v.16, n. 3, p. 69-81, 2004.

MACHADO, H.V. et al. O processo de criação de empresas por mulheres. **RAE eletrônica**, v.2, n. 2, p. 1-22, 2003

MACHADO, H. V.. **Identidade empreendedora de mulheres no Paraná**. 2002. 192 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002

MACHADO, H. V. **Identidades de mulheres empreendedoras**. Maringá: Eduem, 2009.

MACHADO, H. V.; GAZOLA, S; ANEZ, M. Criação de empresas por mulheres: um estudo com empreendedoras em natal, Rio Grande do Norte. **Revista de Administração do Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 5, p. 177-200, set./out. 2013.

MALLON, M.; COHEN, L. Time for a change? Women's accounts of the move from organizational careers to self-employment. **British Journal of Management**, n. 12, p. 217-230, 2001.

MARLOW, S. Self-employed women: new opportunities, old challenges? **Entrepreneurship & Regional Development**, 9, p. 199-210, 1997.

MARIZ, L. A. C. et al. **O reinado dos estudos de caso em teoria das organizações: imprecisões e alternativas**. Cadernos EBAPE.BR (FGV), v. 3, p. 1-14, 2005.

MATHEW, V. Women entrepreneurship in Middle East: understanding barriers and use of ICT for entrepreneurship development. **International Entrepreneurship Management Journal**, v. 6, p. 163-181, 2010.

MCCLELLAND, D. **The Achieving Society**. Prinenton: Van Nostrand, 1961.

MCLELAND, D. WINTER, D. G. **Motivating Economic Achievement**. New York: Free press, 1969.

MERLEAU-PONTY, M. **Fenomenologia da percepção**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MERRIAM, S. B. **Case study research in education: a qualitative approach**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988

MOORE, D.; BUTTNER, H. Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. **Journal of Small Business Management**, p. 34-47, jan. 1997.

MOORE, D. P.; BUTTNER, E. H. **Women entrepreneurs: moving beyond the glass ceiling**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.

MORGAN, M. Paradigm, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v.25, p. 605-622, 1980.

MORRISON, A., WHITE, R.; VAN VELSOR, E. **Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?** Reading, MA: Addison-Wesley, 1987.

NAJBERG, S.; PUGA, F.P.; OLIVEIRA, P.A.D.S. Sobrevivências das firmas no Brasil: dez. 1995/ dez. 1997. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.7, n.13, p.33-48, jun. 2000.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO (OECD). **Proceedings of Women Entrepreneurs in Small and Medium Enterprises**. Paris, 1998.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO (OECD). **Les femmes entrepreneurs à la tête de PME: pour une participation dynamique à la mondialisation et à l'économie fondée sur le savoir**. 29-3- nov. Paris, 2000.

OLIVEIRA, V. M.; MARTINS, M. F. ; VASCONCELOS, A. C. F. **Entrevistas em Profundidade na pesquisa qualitativa em Administração: pistas teóricas e metodológicas**. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 14., 2012, São Paulo. Anais do XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, São Paulo: SIMPOI, 2012.

PENÃLOZA, V; DIÓGENES, C.; SOUSA, S; Escolha profissional no curso de administração: tendências empreendedoras e gênero. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, p. 151-167, nov./dez. 2008.

PENNINGS, J.M.; LEE, K.; WITTELOOSTUIJN, A.V. Human capital, social capital, and firm dissolution. **Academy of Management Journal**, New York, v.41, n.4, p.425-440, Ago. 1998.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989

POUPART, J. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Tradução de Ana Cristina Nasser. Petrópolis: Vozes, 2008.

POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D. A. Investigating the “Glass Ceiling” Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 1, p. 68-86, 1994.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. **Academy of Management Executive**, v.19, n.1, p. 106-123, 2005.

ROCHA-COUTINHO, M. L. **Quando o executivo é uma dama: a mulher, a carreira e as relações familiares**. In: Féres-Carneiro, T. (org.). Família e casal: arranjos e demandas contemporâneas (pp. 57-77). Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio/Loyola, 2003.

RODRIGUEZ, M. J. S.; JAVIER, F. Women nascent entrepreneurs and social capital in the process firm creation. **International Entrepreneurship Management**, n. 5, p. 45-64, 2009.

SHELTON, L. M. Female entrepreneurs, work-family conflict, and venture performance: new in-167 sights into the work-family interface. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 2, p.285-297, 2006

SHINDHUTTE, M.; MORRIS, M.; BRENNAN, C. Female entrepreneurs and their children: Implications for family life, career aspirations and entrepreneurial perceptions. In **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA: Center for Entrepreneurial Studies/Babson College, 2001. Acessado em 01 de outubro de 2016 em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2001/IV/IVF/IVF/iv-f.htm>

SANTOS, D. F. dos et al. Micro e Pequenas Empresas: um estudo bibliométrico dos artigos apresentados no Enanpads de 1999 a 2009. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 12, n. 2, p. 631-647, ago./dez. 2014.

SCHUMPETER, J. **The theory of Economic Development**. Oxford: Oxford University Press, 1934.

SEIDMEN, I. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences**. 2nd ed. New York: Teachers College Press, 1997.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO (SEBRAE-SP). **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. São Paulo, 2005.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **A evolução das microempresas e empresas de pequeno porte 2009 a 2012**. 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/\\$File/5175.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/$File/5175.pdf)>. Acesso em: 01 maio 2016.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE b). **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. 2014. Disponível em: <[file:///C:/Users/Roberto/Dropbox/Dissertação/Mortalidade/SEBRAE - Anuario do Trabalho.pdf](file:///C:/Users/Roberto/Dropbox/Dissertação/Mortalidade/SEBRAE%20-%20Anuario%20do%20Trabalho.pdf)>. Acesso em: 01 maio 2016.

SEXTON, D.L., BOWMAN, N. **The entrepreneur: A capable executive and more**. *Journal of Business Venturing*, v.7, n.1, p.129-140, 1985.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, p. 217-26, 2000.

SILVA, J. S., SOLINO, A. da S.. **Fatores determinantes da mortalidade da micro e pequena empresa industrial de criação e abate de aves na grande Natal – RN**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis, Anais do ENANPAD. Florianópolis: Anpad, 2000.

SMALLBONE, D.; WELTER, F. Entrepreneurship in transition economies: necessity or opportunity driven? **Small Business Economic**, v.16, n.4, p.249-262, 2001.

STILL, L.; TIMMS, W. Women's business: the flexible alternative work style for women. **Women in Management Review**, v. 15, n. 5-6, p. 272-283, 2000.

THE ECONOMIST. **Women and work – We dit it!**. 2009. Disponível em: <http://www.economist.com/realarticleid.cfm?redirect_id=15174489>. Acessado em: 30 de novembro de 2016.

THORNHILL, S.; AMIT, R. Learning about failure: bankruptcy, firm age, and the resource-based view. **Organization Science**, Linthicum, v.14, n. 5, p.497-509, Out. 2003

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALE, Glauca Maria Vasconcellos; CORREA, Victor Silva. A Evolução e Dinâmica das Motivações Empreendedoras: Necessidade e Oportunidade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ESO246.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2016.

VAN MANEN, J. **Organizational Careers:some new perspectives**. London: John Wiley&Sons, 1977.

VAN MANEN, J. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, 1979.

VAN MANEN, M. **Researching lived experience: human science for na action sensitive pedagogy**. London, Ontário: The Althouse Press, 1990.

VANDEWATER, E. A., OSTROVER, J. M.; STEWART, A. J. Predicting women's well being in midlife: The importance of personality development and social role involvements. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.72, n.5, p. 1147-1160, 1997.

WILLIAMS, C. C. The motives of off-the-books entrepreneurs: necessity- or opportunity-driven? **Springer Science**, n..5, p. 203-217, 2008.

WILLIAMS, C. C.; ROUND, J. Evaluating informal entrepreneurs' motives: evidence from Moscow. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v.15, n.1, p.94-107, 2009.

WILLIAMS, C. C.; ROUND, J.; RODGERS, P. Evaluating the motives of informal entrepreneurs: some lessons from Ukraine. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v.14, n.1, p.59-71, 2009.