

FATORES QUE LEVAM AO INSUCESSO EMPRESARIAL: UMA PERSPECTIVA DE EMPREENDEDORES QUE VIVENCIARAM O FRACASSO

BUSINESS FAILURE FACTORS: ENTREPRENEURS' PERSPECTIVE OF FAILURE EXPERIENCE

ITALO FERNANDO MINELLO
italo.minello@uol.com.br

LETICIA DA COSTA ALVES
leticia.c_alves@hotmail.com

LAURA ALVES SCHERER
laurascherer@ymail.com

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar, na percepção dos empreendedores, quais os fatores que mais contribuíram para o insucesso empresarial. Para atender esse objetivo, fez-se uma breve abordagem a respeito das concepções de empreendedor e suas características, bem como sobre o insucesso empresarial. Este artigo caracteriza-se como qualitativo do tipo exploratório, realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com sete empreendedores que vivenciaram o insucesso empresarial. A partir do quadro referencial de Longenecker *et al.* (1999) e Dotlich e Cairo (2003), foram definidas três categorias de análise *a priori*: características comportamentais, gestão financeira e controle interno, e relações com o mercado. Posteriormente, foi criado um protocolo, que serviu de embasamento para a discussão das categorias que foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Em relação às características comportamentais, a arrogância, a onipotência e a atuação do empreendedor foram as que mais se destacaram como fatores que levaram ao insucesso; no que se refere à gestão financeira e controle interno, ressalta-se que a falta de conhecimento técnico e de experiência, e a pressão emocional podem influenciar negativamente a gestão do negócio; já na categoria relações com o mercado, observou-se que os empreendedores não se preocupavam em analisar o ambiente mercadológico, no intuito de identificar as necessidades do mercado, mas sim em atender aos seus próprios desejos. Pode-se constatar, então, que o fator mais relevante que pode levar ao insucesso empresarial, na perspectiva dos empreendedores entrevistados, é o seu próprio comportamento.

Palavras-chave: insucesso empresarial, empreendedor, comportamento empreendedor.

ABSTRACT

This article aims at analyzing the factors which most contributed to business failure in the entrepreneurs' perception. To achieve this goal, it was developed a brief overview about the concepts of entrepreneurship and their characteristics, as well as on business failure. This article is characterized as qualitative and exploratory research, conducted through semi-structured interviews with seven entrepreneurs who have experienced business failure. From the framework based on Longenecker *et al.* (1999) and Dotlich and Cairo (2003), three categories of analysis *a priori* were defined: behavioral characteristics, financial management and internal control, and market relations. After, a protocol was created, which served as the basis for the analysis

of the categories that were performed using the analysis content technique. With respect to behavioral traits, arrogance and the omnipotence of the entrepreneurial activity were the ones that stood out as factors that led to failure. With regard to financial management and internal control, it is emphasized that the lack of technical knowledge and experience, and emotional stress can negatively influence the management of the business, while in the market relations category, it was observed that entrepreneurs do not bother to analyze the market environment, in order to identify market needs, but to meet their own desires. It is evident, then, that the most important factor that can lead to business failure, in the interviewed entrepreneurs' view, is their own behavior.

Key words: business failure, entrepreneur, entrepreneurial behavior.

INTRODUÇÃO

As transformações econômicas e tecnológicas recentes, segundo Malvezzi (2000), parecem ter impactado de maneira singular na identidade do indivíduo, influenciando o surgimento de novas características na forma de trabalho humano dentro das organizações. Rupturas e transições nas carreiras dos profissionais, competitividade exacerbada, exigência de velocidade no tempo de resposta dos indivíduos e das organizações face às mudanças, capacidade perceptiva aguçada frente a situações adversas são alguns dos elementos que parecem caracterizar o momento atual, em que a administração da própria subjetividade constitui-se em uma competência requerida pelos indivíduos que atuam nas organizações, principalmente daqueles que as comandam.

Sob o ponto de vista empresarial, Casado (2002) afirma que as organizações estão expostas às mudanças que influenciam seu comportamento no mercado, bem como às ações e percepções das pessoas que as compõem. Isso parece evidenciar a necessidade de se refletir sobre a atuação do indivíduo no contexto organizacional. Segundo a autora, indivíduo é sinônimo de indiviso, o que significa que o papel do profissional não pode ser percebido de forma isolada ou desvinculado dos seus aspectos pessoais. Cardon *et al.* (2012), referindo-se a empreendedores, destaca a questão dos sentimentos e emoções desses indivíduos em relação aos seus empreendimentos. Ressalta-se, então, a relevância do entendimento e da integração desses aspectos para o desempenho profissional do indivíduo.

Nesse sentido, a percepção dos indivíduos e a administração de sua própria subjetividade, sua forma particular e pessoal de ver as coisas, bem como o impacto das adversidades sobre suas vidas, representam um desafio àqueles que trabalham nas organizações, principalmente aos empreendedores, pois necessitam adaptar-se de forma contínua às adversidades do meio ambiente, podendo trazer riscos à sua saúde mental e potencializar o seu sofrimento (Barlach, 2005; Hisrich e Peters, 2004; Malvezzi, 2000; Flach, 1991; Robb, 2000; Cardon *et al.* 2012).

Essa subjetividade influi no comportamento do empreendedor, considerando que cada indivíduo possui singularidades, sentimentos, emoções, características únicas, assim

como ações e comportamentos particulares (Casado, 2002; Cardon *et al.* 2012). Esse comportamento, por sua vez, poderá influenciar no comportamento da organização, uma vez que o empreendedor é responsável pela tomada de decisão no seu empreendimento, o que repercute para o seu sucesso ou fracasso (Whetten, 1980; Shepherd, 2003; Shepherd e Cardon, 2009).

No que se refere ao sucesso empresarial, pode-se encontrar uma gama de trabalhos e pesquisas na literatura. Em contrapartida, no que se refere ao insucesso empresarial pode-se perceber uma carência de estudos em função de a adversidade do insucesso empresarial ser repleta de emoções e sentimentos que minimizam a predisposição dos indivíduos empreendedores que o vivenciaram de falar sobre o assunto (Shepherd, 2009; Minello, 2010).

No entanto, considerando-se a frequência com que esse fenômeno – insucesso empresarial – acontece no contexto dos negócios, parece evidente a necessidade de estudos, ampliando o escopo de análise sobre o comportamento do empreendedor e da organização diante dessa adversidade. Nessa perspectiva, Pereira (1995) enfatiza que a diferença entre o sucesso e o fracasso está relacionada com as características, capacidades e habilidades pessoais do empreendedor, as quais são particularizadas pelo estilo de enfrentamento que este utiliza diante da adversidade.

A partir do exposto até então, o presente artigo tem como foco de análise os fatores que, na percepção dos empreendedores, conduziram seus negócios ao insucesso. Tendo em vista tais aspectos, foi definido o seguinte problema de pesquisa: Quais os fatores, na perspectiva dos empreendedores entrevistados, explicam as causas do seu insucesso nos negócios? No intuito de contribuir para a compreensão desse questionamento, o presente artigo tem como objetivo analisar, na percepção dos empreendedores, quais os fatores que mais contribuíram para o insucesso empresarial.

EMPREENDEDOR: UMA BREVE ABORDAGEM CONCEITUAL

A definição do conceito de empreendedor evoluiu com o passar do tempo, juntamente com a complexidade da economia

mundial. Desde sua origem, na Idade Média, quando o termo era usado para definir uma atividade ou ocupação específica, a concepção de empreendedor vem sendo aprimorada e ampliada, passando a envolver questões relacionadas ao ser humano e ao seu comportamento. Hisrich e Peters (2004) evidenciam os riscos, a inovação e a geração de riqueza como outras perspectivas relacionadas à evolução do conceito do empreendedor e sobre a criação de novos negócios.

Cabe salientar que um dos pioneiros a escrever sobre a atuação do indivíduo empreendedor foi Schumpeter, no início do século XX, que o considera como aquele que quebra a ordem e inova, introduz novos produtos e serviços pela criação de formas de organização ou pela exportação de novos recursos, identifica oportunidades no mercado, promovendo o desenvolvimento e o crescimento econômico (Schumpeter, 1997).

Na visão de Timmons (1994), a atividade empreendedora representa uma revolução para o século XXI, de proporções semelhantes, ou até mesmo superiores, àquela provocada pela revolução industrial no século XX. Nesse sentido, apresenta-se o Quadro 1, que traz uma retrospectiva sobre o desenvolvimento desse conceito.

Para Filion (1999), o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidade de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação continuará a desempenhar um papel empreendedor. Na visão de Dornelas (2008), o empreendedor é aquele indivíduo que identifica oportunidades e monta um negócio para investir, levando em consideração riscos calculados. Além disso, o autor evidencia a iniciativa e a paixão pelo que faz, a capacidade de utilizar os recursos disponíveis de forma criativa e a predisposição em assumir riscos calculados, como características pertinentes ao papel do empreendedor.

Outros aspectos que podem contribuir para o entendimento do conceito de empreendedor são: o empresarial, relatando a propensão dos empreendedores em assumir riscos, sejam eles financeiros, sociais ou psicológicos; o administrativo, abordando os sentimentos de independência, a necessidade de realização, de ter seu próprio negócio e ser reconhecido por tal; e o pessoal, representando o potencial que o empreendedor tem com relação ao controle em sua vida pessoal (Hisrich e Peters, 2004; Hisrich *et al.*, 2009).

No que se refere à subjetividade, alguns estudos vêm sendo realizados em relação ao empreendedor com seu empreendimento, como a influência de suas emoções, afeto e humor (Cardon *et al.*, 2012); otimismo ou excesso dele (Ucbasaran *et al.*, 2010). Conforme Ucbasaran *et al.* (2010), os empreendedores são mais otimistas que pessoas não-empreendedoras, no entanto seu otimismo oscila de acordo com a fase de seu negócio.

No entanto, apesar da constante utilização do termo 'empreendedor', ainda não há um consenso sobre sua definição, pois existem muitos entendimentos para o termo (Filion, 1999; Dornelas, 2008). Em função da variedade de conceitos de empreendedor encontrados na literatura, adotou-se para este estudo a definição de Minello (2010, p. 79), que evidencia o empreendedor como sendo o "indivíduo que desenvolve algo inovador, tem iniciativa, capacidade de organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceita o risco ou o fracasso de suas ações".

A partir desse conceito, pode-se relacionar algumas características encontradas dos empreendedores. Bueno *et al.* (2004) destacam a predisposição para aprender, a busca pelo autoconhecimento, a atualização e a adaptação ao meio em que atua como características presentes em indivíduos empreendedores.

Hisrich *et al.* (2009) trazem como características dos empreendedores a habilidade em executar, adaptar de modo cognitivo e aprender com o fracasso. No que diz respeito à

Quadro 1 – Evolução do termo 'empreendedor'.
Chart 1 – Evolution of the term 'entrepreneur'.

Época	Abordagens sobre o termo empreendedor ao longo do tempo
Idade Média	Empreendedor era aquele que gerenciava grandes projetos de produção, no entanto não assumia grandes riscos.
Século XVII	Empreendedor era aquele que assumia acordos contratuais com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos. Nesse período, surgem os primeiros indícios entre a relação do empreendedor com o ato de assumir riscos.
Século XVIII	Diferencia-se o empreendedor do capitalista, evidenciando que o indivíduo que assume riscos é diferente do que investe capital.
Século XIX/XX	Nesse período, os empreendedores foram frequentemente confundidos com os gerentes ou administradores, sendo analisados apenas de um ponto de vista econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Hisrich e Peters (2004).

execução, os autores abordam que os empreendedores fazem uso, no processo de tomada de decisão, daquilo que são, daquilo que conhecem e de quem conhecem, para decidirem entre as possíveis alternativas, aquela mais adequada para a situação vivenciada. A adaptabilidade cognitiva demonstra "até que ponto os empreendedores são dinâmicos, flexíveis, autorreguladores e engajados no processo de gerar várias estruturas de decisão focadas na identificação e no processamento de mudanças em seus ambientes para depois agir sobre essas mudanças" (Hisrich *et al.*, 2009, p. 55). Com relação à capacidade de aprender com o fracasso empresarial, os autores sugerem que o aprendizado se efetiva quando o empreendedor faz uso das informações disponíveis sobre fracasso empresarial para rever seu conhecimento atual no que se refere à forma de administrar seu empreendimento de maneira eficiente, por meio de um processo de reflexão sobre as premissas e suas implicações de avaliações, decisões, ações e omissões prévias.

Segundo Paulino e Rossi (2003), não são raros os casos em que, na literatura, atribuem-se o sucesso ou o insucesso empresarial às características e comportamentos dos empreendedores que as conduzem. As características empreendedoras, juntamente com outros fatores (experiências, personalidade, avaliação cognitiva, dentre outros), influenciam na forma como o empreendedor age diante das situações cotidianas.

Dessa forma, o comportamento empreendedor parece influenciar no comportamento organizacional, tendo em vista que suas características e comportamentos influenciam na tomada de decisão da organização, podendo acarretar no sucesso ou no fracasso do seu negócio. Nesse sentido, Finkelstein (2004, 2007) ressalta que existem algumas características do comportamento empreendedor que, em excesso, podem ocasionar o insucesso empresarial, as quais serão apresentadas no tópico seguinte. O autor ressalta que algumas das características que os empreendedores vislumbram naqueles que obtiveram sucesso, às vezes não são adequadas em outro contexto, podendo contribuir para fracasso empresarial.

Tendo em vista que o insucesso empresarial é considerado na sociedade como algo pejorativo, ruim, que não deve ser comentado, como é relatado por Berg e Mirvis (1977, in Gulst e Maritz, 2010), os empreendedores não conseguem admitir o fracasso empresarial, por isso raramente ouve-se falar nele, assim como são raros os estudos sobre experiências de insucesso na literatura sobre o tema. Outro fator que contribui para a escassez de referencial teórico e de pesquisas referentes ao fracasso empresarial é a cultura da sociedade, que costuma confundir um empreendimento fracassado com o próprio empreendedor, atribuindo o fracasso como um adjetivo negativo a esse (Gulst e Maritz, 2010). Nesse sentido, explorar os fatores que podem levar um empreendimento ao insucesso, segundo a perspectiva dos próprios empreendedores, pode contribuir para a expansão e consolidação dessa linha de pesquisa. Assim, apresenta-se no próximo item uma breve reflexão teórica sobre insucesso empresarial, visando propor-

cionar uma visão ampla sobre o que vem sendo abordado na literatura do referente tema.

INSUCESSO EMPRESARIAL

A partir do raciocínio desenvolvido por Fleck (2009), na visão de Mellahi e Wilkinson (2004), a literatura oferece diferentes concepções de insucesso empresarial: mortalidade organizacional, morte organizacional, saída organizacional, falência, declínio, redução e *downsizing*. Whetten (1980), como mencionado anteriormente, apresenta uma conceituação que opõe crescimento e declínio, ressaltando dois tipos de declínio: um refere-se a organizações estagnadas e em redução de parcela de mercado; o outro designa organizações que encontram problemas em ambiente hostil devido à redução do mercado. Para Weitzel e Jonsson (1989), a ideia do ciclo de vida organizacional e do imperativo de morte da organização, caracterizando um processo entrópico e natural, são questionáveis. Esses autores veem o declínio como um processo que pode levar ao fracasso empresarial e propõem um modelo de quatro estágios de declínio: inação, ação faltosa, crise e dissolução. Meyer e Zucker (1989), sob uma perspectiva temporal, criaram o termo "organizações permanentemente fracassadas" para designar aquelas organizações que apresentam uma continuidade em sua existência, porém, com desempenho continuamente fraco.

Na visão de Hisrich *et al.* (2009), o insucesso empresarial se dá quando há uma queda na receita e/ou um acréscimo nas despesas de grandes proporções, tornando a empresa insolvente e delimitando a possibilidade de atrair financiamentos de dívidas ou patrimônio líquido. Os autores ressaltam que a descontinuidade é comum entre empresas empreendedoras, pois essas têm sua base na inovação, o que gera incerteza e proporciona oscilações nas condições de as empresas lidarem com as mudanças advindas dessa inovação. Nessa mesma linha de pensamento, Wo (2010), define o insucesso empresarial como um evento deprimente que não só dizima os benefícios das partes interessadas, mas também afeta o desenvolvimento contínuo da economia e da sociedade.

Existem diversas escolas que trazem diferentes abordagens sobre o fracasso empresarial, dentre elas estão as apresentadas por Longenecker *et al.* (1999), as quais são retratadas no Quadro 2.

Bruno *et al.* (1992) definem o fracasso como uma descontinuidade do negócio, que pode ter várias causas, incluindo problemas legais, disputas na sociedade, morte ou simplesmente uma mudança de interesses. McGrath (1999) corrobora essa afirmação, sugerindo que um empreendimento fracassou quando é descontinuado como consequência de um desempenho real ou previsto inferior a um limite mínimo. Para esta pesquisa, será adotado o conceito de fracasso empresarial como descontinuidade do negócio, apresentado por Bruno *et al.* (1992), por esse se adequar ao objeto de estudo.

Com relação às causas que levam à descontinuidade de um empreendimento, pode-se perceber que estão atreladas

Quadro 2 – Escolas do fracasso empresarial.

Chart 2 – Business failure schools.

Escola	Pressuposto	Foco	Questões relevantes
Fracasso no topo	A responsabilidade pelo fracasso recai sobre os líderes da organização.	Para entender o fracasso organizacional, foque nas ações da alta administração.	Falta de: visão, planejamento e direção clara para a organização, previsão ou de direção de mudanças necessárias, capacidade de desenvolver uma estratégia de negócio efetiva e de tomar decisões agressivas; foco para dentro; problemas de delegação; desconhecimento do negócio e do mercado; dentre outros
Fracasso relativo ao cliente e ao mercado	Pressupõe que uma organização está destinada a fracassar quando não satisfaz as necessidades crescentes dos seus clientes e não compreende as forças que regem os mercados que elas competem.	Para entender o fracasso organizacional, foque nas funções cliente e marketing da organização.	Falta de: entendimento das demandas dos clientes, conhecimento da competição, capacidade de diferenciar a linha de produtos, pessoal de vendas qualificado, planejamento de marketing; más relações com os clientes e serviços de atendimento ao cliente; dentre outros.
Fracassos na gestão financeira	A responsabilidade pelo fracasso recai sobre os indivíduos responsáveis pelo controle do caixa e/ou monitoramento do desempenho financeiro da empresa.	Para entender o fracasso organizacional foque nos indicadores financeiros da organização.	Falta de: capital de giro, capacidade de controlar os gastos e de planejar para o crescimento, procedimentos eficazes de geração de orçamentos, sistemas de controle financeiro eficazes, retorno sobre o investimento; dívida excessiva; problemas de fluxo de caixa; baixos índices de crédito; dentre outros.
Fracasso estrutural e do sistema	A razão pela qual uma organização fracassa na obtenção dos resultados desejados está no fato de que seus sistemas e respectivas práticas operacionais não funcionam de forma otimizada.	Para entender o fracasso organizacional foque nos sistemas e na estrutura da organização.	Falta de: alocação adequada dos recursos de tecnologia, sistemas eficazes de retroalimentação sobre o desempenho, sistema de planejamento operacional e de informação gerencial eficazes; competição interna; estruturas centralizadas de autoridade; dentre outros.

Fonte: Desenvolvido pelos autores com base em Longenecker *et al.* (1999).

tanto a aspectos comportamentais, quanto a aspectos internos e externos à empresa (Wo, 2010; Arasti, 2011). Para Robinson (2007), o estudo sobre o fracasso empresarial é complexo e difícil em função de diversos fatores que influenciam os empreendedores a descontinuarem suas operações, tais como aposentadoria, venda do negócio, falência, erros gerenciais, ações e comportamentos inadequados dos donos do negócio.

Estudos como os de Pereira (1995) e Arasti (2011) revelam que, frequentemente, os empreendedores tendem a negar as suas próprias falhas e, consequentemente, responsabilizar fatores externos ao negócio por seu insucesso, tais como: o governo, o momento econômico, a falta de cliente, a concorrência sem ética, os juros bancários, a carga tributária, dentre outros aspectos externos ao negócio.

Complementando essa abordagem sobre as causas do fracasso, Leite (2001) sugere que as mais relevantes são: falta de experiência de gestão; subestimar a necessidade de um planejamento financeiro adequado para a abertura de um

negócio; escolha inadequada para a localização do negócio; inexistência de controles gerenciais fidedignos com a realidade da empresa, investimentos ou gastos excessivos; dedicação insuficiente, pois nos primeiros anos do negócio a exigência é alta; crescimento exagerado e sem planejamento, proporcionando uma expansão do negócio sem o devido suporte financeiro e operacional; e problemas de fluxo de caixa que podem repercutir em uma má gestão das contas a receber e a pagar. Contudo, percebe-se que essas abordagens, aparentemente, estão relacionadas entre si e se influenciam mutuamente, pois as atividades empresariais são interligadas pela própria condição de ser de uma empresa. Cada área desempenha uma função que repercute na outra, se um dos elos tem problemas, acaba influenciando o todo.

Hisrich *et al.* (2009) relatam que, apesar de existirem inúmeras causas para o fracasso empresarial, a mais comum é a falta de experiência dos empreendedores. Os autores complementam dizendo que os empreendedores mais experientes

possuem o conhecimento necessário para desempenhar as funções de forma mais eficiente e conduzir as tarefas objetivando o sucesso. Com relação à experiência, os autores ressaltam que essa não necessariamente advém do sucesso empresarial, podendo também ter como fonte situações de fracasso; em tais circunstâncias, segundo os autores, parece existir maior probabilidade de aprendizado por parte dos empreendedores.

No que diz respeito às causas comportamentais que podem ocasionar o insucesso empresarial, Dotlich e Cairo (2003) citam as seguintes: arrogância; melodrama; instabilidade de emoções; cautela em tomar decisões; ceticismo; isolamento; astúcia; esdrúxulo; passivo resistente; perfeccionismo; e obsequiosidade.

Buscando identificar um modelo para a causa do insucesso empresarial, Collins (2010) relata que sua formulação é mais complexa do que para o sucesso. Isso acontece devido à existência de muitas causas que podem ocasionar o insucesso, tornando sua análise complexa, podendo envolver aspectos intrínsecos aos empreendedores. Sendo assim, segundo o autor, diferencia-se uma sequência de estágios que culminam no insucesso empresarial, são eles: o excesso de confiança proveniente do sucesso; a busca indisciplinada por mais; a negação de riscos e perigos; a luta desesperada pela salvação; e a entrega à irrelevância ou à morte. Ressalta-se que esses estágios propostos pelo autor podem ser relacionados ao comportamento do empreendedor que, na visão de Dotlich e Cairo (2003), representam comportamentos descarriladores desses indivíduos que levam suas organizações ao fracasso.

Essa relação, aparentemente, contribui para a compreensão de que a arrogância gerada pelo excesso de confiança influencia e pode determinar ações arditas e impulsivas adotadas pelos empreendedores, não levando em consideração possíveis consequências de tais ações. Essas consequências parecem influenciar a percepção de riscos e perigos, o que se reflete no comportamento organizacional, culminando no sucesso ou insucesso do empreendimento.

Apresenta-se nos itens a seguir a metodologia utilizada neste estudo e a discussão dos resultados obtidos.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como qualitativo, do tipo exploratório, e adota como estratégia de pesquisa o estudo de casos múltiplos.

A abordagem qualitativa busca compreender um fenômeno social, sem ênfase em sua medição, mas sim em seu entendimento (Sampieri *et al.*, 2006). Com relação ao caráter exploratório, Hussey e Hussey (1997) argumentam que a escassez de estudos sobre o assunto sustenta uma abordagem exploratória, contribuindo para a compreensão do tema a partir de conhecimentos extraídos da pesquisa empírica. Nesse sentido, a abordagem qualitativa do tipo exploratório parece ser coerente com este estudo, em função de o que o insucesso empresarial é pouco explorado em pesquisa na área

de administração; além disso, busca analisar, na percepção dos empreendedores, quais os fatores que mais contribuíram para o insucesso empresarial, o que torna essa abordagem adequada para este estudo.

A estratégia de estudos de casos múltiplos justifica-se por buscar compreender alguma situação, "como" ou "por que" algum fenômeno social funciona ou acontece (Yin, 2010). Para esta compreensão, segundo Yin (2010), é necessária uma descrição ampla e profunda de algum fenômeno social, como é o caso do insucesso para empreendedores entrevistados. Segundo o autor, a partir da análise de cada caso, pode-se criar um conjunto único de conclusões.

Nessa perspectiva, evidencia-se que o caso pode ser considerado um indivíduo, também denominados unidades de análise (Yin, 2010); definidas aqui como sendo empreendedores que vivenciaram o insucesso empresarial e que tiveram seus negócios descontinuados.

Para atender ao objetivo proposto, foram contatados escritórios de advocacia e de contabilidade, no intuito de buscar aproximação entre os pesquisadores e os entrevistados, empreendedores que vivenciaram o insucesso empresarial. Posteriormente, contataram-se os empreendedores dispostos em participar da pesquisa, e, por meio de uma conversa preliminar, os objetivos foram explicados. Foram realizadas sete entrevistas com empreendedores paulistas. A partir disso, enquadraram-se cada um deles dentro do perfil de empreendedor definido para a pesquisa – aqueles que vivenciaram o insucesso empresarial e tiveram seus negócios descontinuados. Esses empreendedores foram denominados, no decorrer desta pesquisa, como Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), e assim sucessivamente.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada, com base em um roteiro previamente definido, com duração de aproximadamente uma hora e trinta minutos. As entrevistas foram realizadas em locais de preferência de cada entrevistado, e foram gravadas, transcritas e, posteriormente, analisadas.

A análise dos dados foi feita por meio da aplicação da técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011, p. 48), pode ser entendida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

As técnicas de análise de conteúdo utilizadas foram análise categorial e de enunciação, sendo as categorias de análise definidas *a priori*. Essas categorias são definidas com base na teoria, revisadas à luz dos dados; em seguida, volta-se à teoria para análise de sua adequação com a teoria confrontada novamente com os dados (Richardson, 2011). Diante disso, as

categorias relacionadas aos fatores que levam ao insucesso foram definidas com base em Longenecker *et al.* (1999) e Dotlich e Cairo (2003), e se constituem em: características comportamentais, gestão financeira e controle interno, e relações com o mercado, conforme o Quadro 3.

Após a definição das categorias *a priori*, criou-se o protocolo de entrevistas (Minello, 2010) no intuito de facilitar o processo de análise, o que proporcionou a visualização das entrevistas em conjunto. Essa visualização se deu por meio de uma sumarização delas, estruturada a partir da percepção dos pesquisadores sobre os aspectos mais relevantes evidenciados pelos entrevistados, porém, tendo cuidado de manter sua perspectiva.

O Protocolo de Entrevistas consiste em um quadro ilustrativo que sumariza aspectos relevantes das entrevistas, sob a ótica do pesquisador, no intuito de facilitar o processo de análise (Minello, 2010). O objetivo desse quadro é proporcionar um panorama geral da pesquisa a partir do relato dos entrevistados, pois todas as entrevistas foram dissecadas e organizadas em dois grupos de dados: dados referentes à biografia dos entrevistados, subdivididos em idade/gênero, formação e atividade dos pais, e experiências marcantes da vida; e dados referentes ao insucesso empresarial, que envolvem a duração e segmento do negócio, as experiências marcantes do insucesso, e os fatores importantes que levaram ao insucesso.

Esse agrupamento contribui para a visualização de todas as entrevistas em conjunto, facilitando o processo de análise de conteúdo (Bardin, 2011) delas e a relação com as categorias de análise definidas *a priori*. O Quadro 4 apresenta este passo de análise.

Sendo assim, definiu-se uma estrutura de análise baseada nos seguintes passos:

- Definição das categorias de análise *a priori*, com base no referencial teórico apresentado;

- Criação do quadro protocolo de entrevistas, com o objetivo de apresentar os dados mais relevantes das entrevistas na visão dos pesquisadores, no entanto mantendo a perspectiva do entrevistado;

- Aplicação da técnica de análise de conteúdo – categorial e de enunciação – a partir do relato dos entrevistados.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

ANÁLISE DAS CATEGORIAS A PRIORI

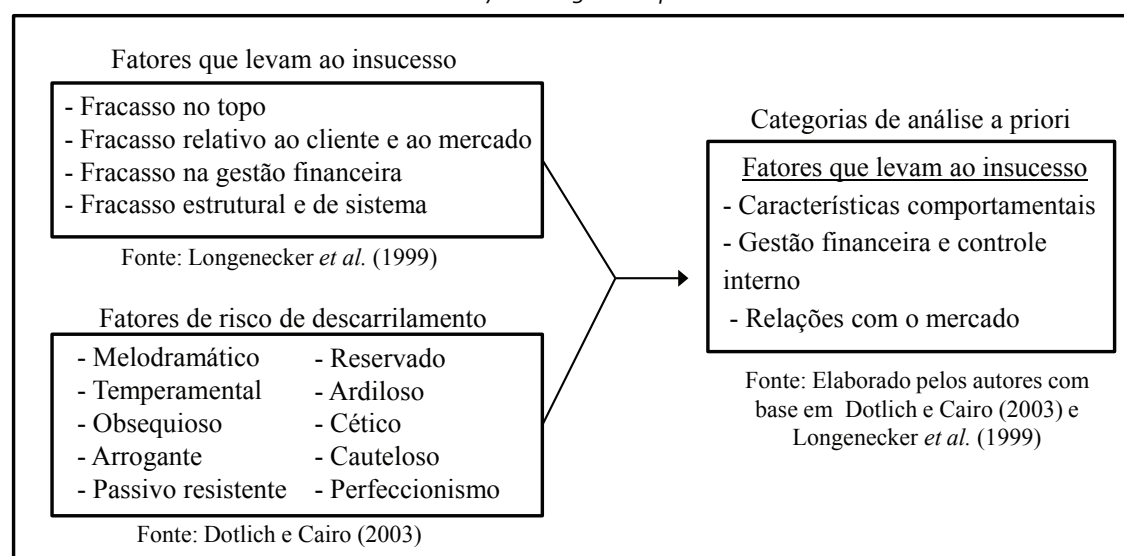
Buscando identificar quais os fatores que podem levar um empreendimento ao insucesso, e considerando-se os pressupostos teóricos apresentados anteriormente, definiram-se três categorias de análise *a priori*: características comportamentais, gestão financeira e controle interno, e relações com o mercado.

CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS

Reich (2002) afirma que o sucesso nos negócios está atrelado a um conjunto de aspectos que podem ser relacionados à percepção do empreendedor. Para Lazarus e Folkman (1994) os indivíduos mudam com o tempo e com suas experiências; assim, sua percepção e seu comportamento também se alteram; os autores enfatizam esse aspecto, dizendo que o ser humano reage de acordo com o que percebe, e essa percepção se dá com base no que se acredita (crenças, valores,...), excetuando-se em situações de sobrevivência (Lazarus e Folkman, 1994).

Enfatizando os aspectos comportamentais dos executivos que podem levar ao insucesso empresarial, Dotlich e Cairo (2003) evidenciam que a arrogância – pensar que está sempre

Quadro 3 – Quadro de referência para definição das categorias de análise *a priori*.
Chart 3 – Reference Framework to define analysis categories *a priori*.



Fonte: Desenvolvido pelos autores com base em Longenecker *et al.* (1999) e Dotlich e Cairo (2003).

Quadro 4 – Protocolo de entrevista.

Chart 4 – Interview protocol.

Entrev. Empreend.	Dados referentes à biografia dos entrevistados			Duração e área do negócio	Dados referentes ao insucesso empresarial	
	Idade/ Gênero	Formação/ Atividade dos pais	Experiências marcantes da vida		Experiências marcantes do insucesso	Fatores que levaram ao insucesso
E1	35 M	1º Grau Incompleto Pais adotivos – aposentados	Abandonado pela mãe biológica Expulso pela irmã – negócios e família; Casamento; Formação de quadrilha Não pode ter filhos – adoção	20 anos Serviços de marcenaria	Ter que recomeçar novamente Ter que pisar em cima do orgulho Ideação suicida / Desespero Atividade voltada à criminalidade Virar catador de recicláveis	Orgulho/arrogância, irresponsabilidade e prepotência Falta de visão / Soberba Pouca idade/ Inexperiência
E2	45 M	Administrador de Empresas Pais empresários	Herdeiro de grande patrimônio Independência financeira aos 17 anos Falta de relação familiar – distância Depressão profunda e obesidade Sensação de não pertencimento Carência afetiva e ajuda terapêutica	7 anos Serviço de organização de eventos	Relacionamento com sócio Afetividade com funcionários Oficial de justiça batendo na porta Sensação de humilhação, fracassado, incompetência, ideação suicida	Desentendimento na sociedade Abalo emocional e decisões erradas Satisfação pessoal e não no mercado e falta de reservas financeiras Falta de conhecimento sobre gestão Emoção excessiva como gestor
E3	33 M	Engenharia Mestre e doutorando – adm. Pais professores	Dificuldade de relacionamento Participação em grupo de escoteiros Pressão familiar com estudo Primeira aula como docente Primeiro emprego; mestrado	1,5 anos Indústria de chuveiros	Pouco abalo, pois era sócio capitalista Relações com sócios e advogado Sem envolvimento com a empresa "Acabou o sonho" de ser empresário Perda financeira	Abrir a empresa sem estrutura adequada Falta de dinheiro e de planejamento Problemas técnicos no produto Inexperiência de mercado; arrogância Momento econômico do país
E4	49 F	Superior Incompleto Pai dono de açougue	Carteira assinada aos 13 anos Foi doméstica, babá, açougueira, cozinheira; Infância pobre Trabalho com um americano 3 casamentos fracassados – 3 filhos	7 anos Serviço de transporte de cargas	Após a quebra virou sacoleira e vendeu roupas em residências Aprendizagem Trabalhar/sociedade junto com o marido Sentimento de pequenez	Gastar demais sem analisar as receitas Funcionários; Operações mal feitas Conflitos conjugais; Clientes insatisfeitos Inexperiência, gestão e conhecimento Condições psicológicas
E5	50 M	Engenharia e Adm. Emp. Pai engenheiro e empresário	Formação escolar em escola liberal Forte relação familiar Formação por influência do pai Não planejava o futuro Medo do ingresso no mercado	1,5 anos Indústria concreto	Escolha do negócio a esmo, sem pensar Pessoas próximas não ajudam Experiência de ter falhado Necessidade de controlar gastos Interessante para conhecer as pessoas	Falta de experiência, estrutura e capital Produto fabricado sem qualidade Injeção mensal de capital pelos sócios Momento de crise no Brasil Decisões sem pensar; Irresponsável
E6	55 M	2º Grau Incompleto Pai motorista de ônibus	Família humilde, mãe analfabeta Morou com vizinhos e parentes Morte da irmã; Casamento e filhos Ameaça de morte por negócios Sustentado pela família	6 anos Indústria de cosméticos	Problemas de relacionamento familiar Desonestidade dentro da família Preocupação financeira e com os filhos Preocupação com o estudo dos filhos	Relacionamento dos sócios Incapacidade de gerenciar o negócio Falta de visão dos sócios Desonestidade e desinteresse do sócio
E7	50 M	Superior Incompleto Pai jogador de futebol e dono de negócios	Avô perdeu tudo com vícios Pai quebrou nos negócios; Individualidade/ mais de um insucesso Forte referência paterna e sua doença Pouca convivência familiar Presidente da associação – Incol	10 anos Serviço de informática	Cobrança familiar Decepção com a sociedade e consigo Tentar evitar o fracasso – social A empresa era como se fosse um filho Cheque devolvido, mudança da condição social e vergonha	Sociedade sem um objetivo claro e não visualizar a empresa como um todo Falta de acompanhamento do mercado Não perceber a hora de parar de injetar dinheiro pessoal na empresa Excesso de confiança Pouco controle e empréstimos

Fonte: adaptado de Minello (2010).

certo e os outros errados – é um dos comportamentos mais perigosos na condução dos negócios. Tais aspectos podem ser constatados nas falas de E1 e E6.

Então tudo dispirocô na minha mente tudo veio à tona. Ai tinha dinheiro, um bom contrato, já não precisava nem tanto de trabalhar, porque tinha funcionário, mais mandava, dava as ordens de manhã [...] Comecei a torrar o que se ganhava achando que eu era o rei. [...] Eu era o dono da verdade. Na minha idade, se alguém se aproximasse de mim duro, eu com dinheiro no bolso, humilhava (E1).

Na perspectiva de Minello (2010), a arrogância pode levar à onipotência, em função de que ambas caracterizam-se pela distorção da realidade, dificultando a percepção do indivíduo sobre o que acontece ao seu redor. Essa característica o faz sentir-se com capacidades especiais, como detentor de poderes capazes de solucionar qualquer problema (Lazarus e Folkman, 1994; Klein, 1963, in Ferreira, 2008; Minello, 2010).

[...] do centro de Campinas eu levaria acho que uns 35 minutos para chegar lá..., faltava 20. Tinha uma pessoa com o carro ligado lá, e eu esperando... fechar a proposta... tem uma avenida em Campinas que tem umas árvores que atrapalham ver o semáforo e eu passei no amarelo, eu não vi, joguei uma moça de moto dentro de uma lanchonete, lá assim, ai eu fiquei né?! Três mil computadores, um carro ligado, ai eu não tive dúvida né?! Peguei uma pessoa que tava comigo, empurrei para fora e falei se vira e fui para lá. Faltavam um minuto e meio para fechar a concorrência e ai eu entreguei o envelope [...] (E7).

Bethlem (1982) relata que homens estão propícios a cometer erros, mesmo acreditando que estão tomando as decisões corretas, pois continuam a utilizar estratégias que deram certo em outros momentos ou situações. Para Hallinan (2009) a maioria das pessoas tende a crer, de forma presunçosa, que estão acima da média. A confiança excessiva do indivíduo em seu próprio potencial, pode fazê-lo crer que é capaz de controlar até mesmo eventos aleatórios que, no caso do indivíduo empreendedor, podem gerar miopia na gestão do seu negócio e na sua vida. Tais aspectos podem ser observados na fala de E6.

Não deu para enxergar muito erro, porque você começa uma firma com cinco anos e pouco tu faz tudo que nós fizemos, não dá tempo de ver... Sabe por quê? Era assim que você produzia cem mil batons, vendia cem mil batons, mês que vem você produzia cento e cinquenta, vendia cento e cinquenta, que erro você vai ver sabe? [...] Você tinha uma firma no auge alguém vinha te falar algum erro, nada, que erro, você ta ganhando dinheiro, aonde

que ta o erro? Cadê o erro? Você não enxerga, ele ta na sua frente e você não enxerga (E6).

Nesse sentido, Dotlich e Cairo (2003, p. 32) afirmam que "o equilíbrio entre a confiança e o excesso de confiança é um dos mais difíceis de manter". Os autores enfatizam que um líder bem sucedido precisa confiar em suas habilidades, no entanto o excesso dessa crença pode torná-lo arrogante, representando um fator condicionante do insucesso empresarial. Essa questão aumenta o risco do fracasso nos negócios, o que é fortalecido quando o empreendedor se detém apenas na satisfação de seus desejos e ambições, desconsiderando as necessidades da organização como um todo (Mintzberg et al., 2011). Isso pode ser constatado no trecho do relato de E2.

Aí você quer se transformar numa figura importante e tal, ai esse seria um canal que eu poderia exercitar, o meu sonho de glória. Transformar numa pessoa famosa e conhecida que também como era uma coisa lucrativa de ganhar dinheiro. Na verdade posso ganhar muito dinheiro, transformar numa pessoa muito bem sucedida, conhecida, querida e tudo mais. Então eu acho que esses foram os fatores que me mobilizaram e claro, eu adorava fazer isso, era algo que eu fazia com muito talento, sabia fazer, enfim, para mim era muito fácil (E2).

Outra característica comportamental identificada foi a atuação, que representa o comportamento do indivíduo centrado na ação sem a devida reflexão. Em outras palavras, o empreendedor, antes do insucesso empresarial, age sem pensar ou com pouco planejamento (Minello, 2010), como pode ser observado na fala de E6.

Você sai, você tem que sair de manhã comprando embalagem numa empresa, comprando matéria prima, produzir, e o cara vai lá buscar e amanhã você tem que fazer de novo, então é aí que eu falo, aí, aí, faltou, é... o estudo. Aí que eu sinto falta do estudo né, planejamento, entendeu? Esse, porque aí é, é... você parar, sentar, ver tudo que está acontecendo dentro da sua empresa (E6).

Constata-se, então, que, dentre as várias características comportamentais que podem levar ao insucesso empresarial, a arrogância foi a que se destacou entre os empreendedores entrevistados. Esse aspecto pode ter sido um dos fatores que contribuiu para que esses empreendedores tenham tido seus negócios descontinuados, sendo que tal comportamento parece inibir a capacidade de visualização tanto do mercado, quanto dos aspectos internos da organização e, principalmente, de seus próprios erros. Os aspectos internos são apresentados abaixo, na análise da categoria "Gestão financeira e controle interno".

GESTÃO FINANCEIRA E CONTROLE INTERNO

Para Longenecker *et al.* (1999), dentre as várias causas discutidas sobre insucesso empresarial, os problemas financeiros representam um dos fatores mais relatados em pesquisas sobre o tema. Segundo os autores, dentre os principais problemas abordados com relação aos aspectos financeiros, os referenciados com maior frequência são: a falta de capital de giro, dívida excessiva, problemas de fluxo de caixa, margens de lucro em declínio, custos indiretos excessivos, incapacidade de controlar os gastos organizacionais, baixo nível de crédito, sistemas de controles financeiros ineficazes, incapacidade de planejar para o crescimento. Os autores ressaltam ainda que a gestão financeira é um aspecto crítico dentro de um empreendimento, pois pode impactar sobre a competição no mercado, bem como servir de alerta para um potencial insucesso. Esses aspectos podem ser observados nos trechos das falas de E2 e de E3, elencados abaixo.

Eu ficava pensando em todos aqueles milhões que passaram na minha mão, e falava ok, esse dinheiro eu não mexo, esse dinheiro vai pro meu bolso, esse dinheiro não entra na empresa. Ponto. Demite gente, manda esses caras embora, não vou pagar esses salários, vou trabalhar com uma estrutura mais enxuta. Eu não tive essa sabedoria de, manipular isso entendeu, de falar não, aqui eu não vou pagar, manda ir embora. Fiquei com uma estrutura grande, salários altos, tendo custos elevados, e eu mesmo, pessoalmente não me vivenciei disso (E2).

[...] Mas aumentou naquela hora, e ainda tava com um volume que ainda não foi o suficiente para cobrir o custo fixo. É aí começou a fazer cálculos, daí surgiram as grandes discussões, e eu falava gente o preço do produto sai pela mão de obra, daí o que é custo fixo devia entrar como variável, pra gente ver se tem, pra ver se o nosso preço tá bom ou não. Se fizesse isso, o preço tinha que ser muito mais alto. [...] A gente não tá conseguindo passar um mês com boas vendas, ou para cobrir o custo fixo. [...] Eu tinha que colocar dinheiro todo mês, daí o que eu estava vendo era que a gente estava criando passivos futuros, deixando de pagar o imposto, para conseguir mais caixa para fazer não sei o que [...] (E3).

Ao relacionar as causas internas à organização que podem levar ao insucesso, Zacharakis *et al.* (1999) atribuem essas causas a um "limite executivo", o qual evidencia que, em um determinado momento do ciclo de vida da empresa, a capacidade de gestão se torna mais importante que a habilidade empreendedora. Nessa linha de pensamento, a incapacidade de gerir do empreendedor se torna prejudicial à empresa, proporcionando o surgimento de problemas internos, tais como problemas de gestão, de controle e alocação de recursos, dentre outros. Isso aparenta evidenciar a falta de conhecimento técnico e de experiência, e a pressão emocional, as quais podem

influenciar negativamente na gestão financeira e no controle interno. Os autores apontam ainda que, se nesse momento os empreendedores não contratarem um gestor para administrar a empresa, ela estará propensa a fracassar. Ercolin (2007) relata que as empresas que faliram tiveram problemas de gestão, dentre outros aspectos, atrelados ao seu insucesso. Isso pode ser evidenciado no trecho das falas de E4, E5 e E6.

A gente perdeu as empresas (clientes) e fomos perdendo espaço no mercado. [...] Perdermos por causa de operações mal feitas, cargas que não chegavam, horário não cumprido porque nesse ramo de transporte de courier, que nós somos uma prestadora de serviços, a gente tem horário para entregar, horário para coletar, então se você não cumprir com isso o cliente não quer saber, que se ele tá pagando exatamente para não levantar da cadeira, para não ter que correr atrás, quem tem que fazer esses serviços somos nós (E4).

A empresa não conseguia nunca se sustentar, sempre teve que por dinheiro porque o custo do material, a gente não sabia comprar, comprava muito pouco. A gente não tinha um fornecedor fixo, então era... era... um bloco de tijolo num monte e um bloco de concreto. Então você não aguentava ter uma quantidade um pouco melhor ou um pouco pior. Não tinha controle de qualidade, aliás, a gente tinha dois três funcionários que faziam os blocos lá [...] Então, esse negócio de lançar um produto, a gente devia ter... não sei se faria diferente essa outra questão, mas a causa é que a gente lançou um produto sem testar o mercado. A gente achava que tinha diferencial, mas na verdade não tinha. A gente começou a sair com um produto sem ele estar pronto mesmo (E5).

Aí fizemos uma empresa que tava tudo ótimo, muito bom, foram, entre aspas, foram dois burros os sócios, entre aspas porque não souberam enxergar, não tiveram visão, não tiveram capacidade para gerir nem trazer alguém para gerir, que já poderia ter feito. Não tinha visão, então né?! (E6).

Com base no que foi exposto, evidencia-se que os empreendedores entrevistados, dentre outros fatores, também tiveram problemas internos ao empreendimento que contribuíram para o seu insucesso, destacando-se os aspectos relacionados à administração de recursos financeiros e do controle interno como os mais recorrentes nas falas dos entrevistados. Esses aspectos internos à empresa podem influenciar a sua atuação no mercado, como pode ser observado na categoria a seguir.

RELAÇÕES COM O MERCADO

Segundo Longenecker *et al.* (1999) existem pesquisas sobre insucesso empresarial que relatam que cliente e mercado

são fatores frequentemente evidenciados como causadores da descontinuidade de empreendimentos. Nessa perspectiva, os autores relatam que uma organização está fadada a fracassar quando não satisfaz as necessidades latentes dos seus clientes e no momento em que não acompanha as mudanças que ocorrem no mercado em que atua. Por outro lado, Bhide (2006) relata que os empreendedores geralmente não possuem recursos financeiros e tempo disponível para realizar uma pesquisa que envolva a totalidade seus clientes em potencial, analisar produtos substitutos, reconstruir a estrutura de custo dos concorrentes ou verificar alternativas tecnológicas. Estes aspectos podem ser visualizados nos trechos de E1 e de E2.

Quando a empresa, chegou no momento que tinha que renovar o contrato com esse cliente, e ele disse que eu era irresponsável, que pra ele não servia, ali foi a queda de tudo, foi o meu chão, tirou o meu chão. Eu não, eu poderia ter três, quatro, cinco dez contrato, com outros clientes, eu ia olhar pra aquele cliente como mais um, mais eu olhava pra aquele cliente, sendo a serralheria. Quando ele tirou esse contrato de mim, foi aí que eu percebi que eu quebrei e não olhei pra empresa (E1).

[...] Com relação ao mercado, não enxergar o mercado mais, fundamentalmente uma questão pessoal muito forte, eu não fazia o trabalho para meu cliente, eu fazia o trabalho pra mim, eu não fazia o trabalho pra atender a necessidade do cliente, eu fazia o trabalho pra atender a minha necessidade pessoal. [...] Eu acabei concentrando muito as minhas atividades num único cliente né, então quando esse cliente saiu do meu portfólio, minha empresa ficou completamente detonada. Porque era um cliente que tinha 60% do meu faturamento (E2).

A partir da ideia acima, Hallinan (2009) aborda que os empreendedores preferem cometer erros por omissão, se abstendo da tomada de decisão, diminuindo a sua responsabilidade pelo insucesso empresarial. O fato de os empreendedores atribuírem seu fracasso a fatores externos – aspectos mercadológicos, falta de financiamento, dentre outros – pode ser considerado comum na visão de Zacharakis *et al.* (1999) e de Arasti (2011), pois, dessa forma, ficam isentos da responsabilidade pelo seu insucesso. Nesse sentido, os autores ressaltam a teoria da atribuição, pela qual relatam que os empreendedores tendem a atribuir as causas do fracasso a fatores que não comprometem o seu desempenho pessoal, ou seja, a causas externas, justificativa que alivia o seu ego. Esses aspectos podem ser identificados no trecho da fala de E3 e E7.

Então o que a nossa empresa fez no mercado? Conseguir promoções de chuveiro! O nosso impacto no mercado reduziu o preço do chuveiro. Olha impressionante, porque a gente não imaginava que entrando numa pequena

empresa pudesse causar reação, dar trabalho, os grandes se preocuparam em não ter a pequena empresa ali do lado. [...] Essa ideia de quebrar o pequeno para não crescer. E depois que fez assim, não vai dar mais, foi quando a gente não conseguia mais comprar o filamento para fazer a resistência. [...] Não conseguia comprar provavelmente por uma pressão dos concorrentes. Quer dizer, a gente nunca imaginou que a concorrência pudesse ser o estrangulador final da empresa (E3).

[...] Ai depois, nós sofremos essa questão da agressividade tecnológica das peças! E a gente não conseguia mais tocar uma assistência técnica porque não tinha peça para as coisas né [...] (E7).

A partir do exposto até então, pode-se constatar, que, aparentemente, as categorias definidas *a priori* apresentam coerência no momento em que são relacionadas concepções teóricas, encontradas na literatura, com os relatos dos empreendedores entrevistados, o que sugere a relevância do estudo para pesquisas na área de ciências sociais aplicadas.

CONCLUSÃO

Considerando-se o objetivo do presente estudo – analisar, na percepção dos empreendedores, quais os fatores que mais contribuíram para o insucesso empresarial – e o relato dos empreendedores entrevistados, pode-se considerar que o insucesso empresarial está diretamente relacionado com o comportamento do empreendedor antes do fracasso.

Algumas características comportamentais foram encontradas a partir desses relatos, as quais evidenciam certas similitudes na perspectiva de cada entrevistado, sobre os fatores que levaram ao seu insucesso empresarial. Nesse sentido, a arrogância, a onipotência e a atuação foram aspectos que apareceram com maior frequência na fala dos entrevistados. Essas características contribuem para a distorção da realidade, o que parece inibir a capacidade do empreendedor de perceber a situação da empresa, assim como seus próprios erros.

A arrogância, conforme mencionado anteriormente, estimula o surgimento da onipotência fazendo com que o empreendedor se considere acima dos outros, que acredite ter sempre razão e que seja capaz de controlar qualquer situação e resolver qualquer problema. Essa perspectiva o faz, aparentemente, agir de maneira instintiva sem a devida reflexão sobre o que deve ser feito e como deve ser feito, caracterizando, assim, um comportamento baseado no seu próprio ego.

No que diz respeito aos aspectos internos, a análise da categoria gestão financeira e controle interno sugere como os principais fatores relacionados ao insucesso, na perspectiva dos empreendedores entrevistados, a alocação e controle de recursos e os erros de tomada de decisão e gestão. Essas questões são evidenciadas pela maioria dos entrevistados, que relata que a falta de experiência e de conhecimento técnico, aliadas

à pressão emocional, influenciam, dentre outros aspectos, para que os fatores mencionados acima sejam considerados como causadores do insucesso empresarial.

E, na categoria relações com o mercado, constatou-se que os empreendedores entrevistados não se preocupavam em satisfazer as necessidades dos clientes, mas sim os seus próprios desejos; concentravam seus esforços em poucos clientes, o que representa um risco para o negócio; além disso, não se preocuparam em analisar o mercado no intuito de identificar suas necessidades.

Dessa forma, a visão dos empreendedores, a partir dos seus relatos, evidencia que o aspecto que mais contribuiu para o insucesso empresarial é o seu comportamento. Esse aspecto relaciona-se à capacidade de percepção dos empreendedores diante dos acontecimentos que ocorrem ao seu redor. Assim, a forma como o empreendedor percebe e se comporta diante de situações adversas poderá conduzi-lo ao insucesso empresarial. Esses aspectos também podem ser observados nas conclusões do estudo de Lazarus e Folkman (1994) sobre os processos de avaliação cognitiva do indivíduo, que mostram a relevância da percepção do ser humano e de sua interação com as diferentes experiências de vida, como no caso do insucesso empresarial.

A partir do exposto até então, pode-se afirmar que o objetivo proposto foi alcançado, visto que foi possível identificar os fatores que levaram ao insucesso empresarial na perspectiva dos entrevistados. Essas conclusões vão ao encontro dos resultados da pesquisa de Minello (2010), que traz o comportamento do empreendedor como sendo a principal causa que leva ao fracasso empresarial.

Evidencia-se que os resultados encontrados no presente estudo podem ser atribuídos, exclusivamente, aos empreendedores entrevistados, residentes da região de São Paulo. Sendo assim, não é possível qualquer tipo de generalização, pois cada situação analisada está intimamente relacionada às características e à singularidade de cada indivíduo, como o próprio estudo mostra em diferentes momentos.

Diante disso, sugere-se a ampliação do escopo de pesquisa, incluindo empreendedores de outras regiões do país, no intuito de buscar discrepâncias ou similitudes com esses entrevistados; outra possibilidade é o agrupamento de empreendedores que vivenciaram o insucesso que tenham o mesmo motivo de falência ou mesmo segmento de negócio.

REFERÊNCIAS

- ARASTI, Z. 2011. An empirical study on the causes of business failure in Iranian context. *African Journal of Business Management*, 5(17):7488-7498.
- BARDIN, L. 2011. *Análise de conteúdo*. São Paulo, Edições 70, 279 p.
- BARLACH, L. 2005. *O que é resiliência Humana? Uma contribuição para a construção do conceito*. São Paulo, SP. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 119 p.
- BETHLEM, A. 1982. A importância da visão estratégica: o padrão de sucesso e insucesso dos dirigentes das empresas americanas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 22(3):45-51.
- BHIDE, A. 2006. Como os empreendedores criam estratégias que funcionam. In: H. MINTZBERG; J. LAMPEL; J.B. QUINN; S. GOSHAL, *O Processo da Estratégia*. 4ª ed., Porto Alegre, Bookman, p. 277-282.
- BRUNO A.V.; MCQUARRIE, E.F.; TORGRIMSON, C.G. 1992. The evolution of new technology ventures over 20 years: patterns of failure, merger and survival. *Journal of Business Venturing* 7:291-302.
[http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90003-A](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(92)90003-A)
- BUENO, A.M.; LEITE, M.L.G.; PILATTI, L.A. 2004. Empreendedorismo e comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEPE, XXIV, Florianópolis, 2004. *Anais...* Florianópolis, p. 4748-4753.
- CARDON, M.S.; FOO, M.D.; SHEPERD D.; WIKLUND, J. 2012. Exploring the heart: entrepreneurial emotion is a hot topic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1):1-10.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00501.x>
- CASADO, T. 2002. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: M.T.L. FLEURY (coord.) et al., *As pessoas na organização*. 6ª ed., São Paulo, Editora Gente, p. 235-246.
- COLLINS, J. 2010. *Como as gigantes caem: e por que algumas empresas jamais desistem*. Rio de Janeiro, Elsevier, 195 p.
- DORNELAS, J.C.A. 2008. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. 3ª ed., Rio de Janeiro, Elsevier, 280 p.
- DOTLICH, D.L.; CAIRO, P.C. 2003. *Por que os executivos falham? Os 11 pecados que podem comprometer a sua ascensão e como evitá-los*. Rio de Janeiro, Elsevier, 191 p.
- ERCOLIN, C.A. 2007. *Fatores financeiros determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas*. São Paulo, SP. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo, 139 p.
- FERREIRA, V.R.M. 2008. *Psicologia econômica: como o comportamento econômico influencia nas nossas decisões*. Rio de Janeiro, Elsevier, 344 p.
- FILION, L.J. 1999. Empreendedorismo: empreendedorismo e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, 34(2):5-28.
- FINKELSTEIN, S. 2004. The seven habits of spectacularly unsuccessful executives. *Ivey Business Journal*. Disponível em: http://www.iveybusinessjournal.com/topics/leadership/the-seven-habits-of-spectacularly-unsuccessful-executives#.UTT_7KKyBph. Acesso em: 05/03/2013.
- FINKELSTEIN, S. 2007. *Por que executivos inteligentes falham*. São Paulo, Makron Books, 258 p.
- FLACH, F. 1991. *Resiliência: a arte de ser flexível*. São Paulo, Saraiva, 246 p.
- FLECK, D. 2009. Archetypes of Organizational Success and Failure. *Brazilian Administration Review (BAR)*, 6(2):78-100.
- GULST, N.; MARITZ, A. 2010. The paradoxal nature of venture failure: the Australian case first findings. *AGSE*, p. 1199-1212. Disponível em: <http://www.swinburne.edu.au/lib/ir/onlineconferences/agse2011/000016.pdf>. Acesso em: 02/11/2011.
- HALLINAN, J. T. 2009. *Por que cometemos erros? como olhamos sem ver, esquecemos as coisas em segundos, e temos absoluta certeza de estarmos bem acima da média*. São Paulo, Globo, 288 p.
- HISRICH, R.D.; PETERS, M.P. 2004. *Empreendedorismo*. Porto Alegre, Editora Bookman, 592 p.

- HISRICH, R.D.; PETERS, M.P.; SHEPHERD, D.A. 2009. *Empreendedorismo*. 7ª ed., Porto Alegre, Bookman, 662 p.
- HUSSEY, J.; HUSSEY, R. 1997. *Business Research. A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. London, MacMillan, 376 p.
- LAZARUS, R.; FOLKMAN, S. 1994. *Estresse, appraisal and coping*. New York, Springer Publishing Company, 456 p.
- LEITE, E.F. 2001. O fenômeno do empreendedorismo e as empresas de base tecnológica. In: E.C.L. SOUZA (coord.), *Empreendedorismo – Competência Essencial para pequenas e médias empresas*. Brasília, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec) p. 84-102.
- LONGENECKER, C.O.; SIMONETTI, J.L.; SHARKEY, T.W. 1999. Why organizations fail: the view from the front-line. *Management Decision*, 37(6):503-513. <http://dx.doi.org/10.1108/00251749910278023>
- MALVEZZI, S. 2000. Psicologia organizacional. Da administração científica à globalização: uma história de desafios. In: C.G. MACHADO; M. MELO; V. FRANCO; N. SANTOS (org.), *Interfaces da Psicologia*. 1ª ed., Braga, Lusograde, vol. II, p. 313-326
- MCGRATH, R.G. 1999. Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *The Academy of Management Review*, 24(1):13. <http://dx.doi.org/10.2307/259034>
- MELLAHI, K.; WILKINSON, A. 2004. Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 5-6(1):21-41. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00095.x>
- MEYER, M.; ZUCKER, L. 1989. *Permanently failing organizations*. Thousand Oaks, Sage Publications, 192 p.
- MINELLO, I. F. 2010. *Resiliência e Insucesso Empresarial: um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio*. São Paulo, SP. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 321 p.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. 2011. *Management não é o que você pensa*. Porto Alegre, Bookman, 152 p.
- PAULINO, A.D.; ROSSI, S.M.M. 2003. Um estudo de caso sobre o perfil empreendedor: características e traços da personalidade empreendedora. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3, 2003, Brasília. *Anais...* Brasília, UEM/Uel/UnB, p. 205-220.
- PEREIRA, H.J. 1995. Motivos de sucesso e de fracasso empresarial. In: H.J. PEREIRA; S.A. SANTOS, *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília, Ed. SEBRAE, p. 271-278.
- REICH, R.B. 2002. *O futuro do sucesso: equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida*. São Paulo, Manole, 315 p.
- RICHARDSON, R.J. 2011. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo, Editora Atlas, 334 p.
- ROBB, D.J. 2000. Building resilient organizations. *OD Practitioner*, 32(3):27-32.
- ROBINSON, S. 2007. Business failure rates: a look at sex and location. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 13(1):45-56.
- SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. 2006. *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo, McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 583 p.
- SCHUMPETER, J.A. 1997. *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo, Nova Cultural, 229 p.
- SHEPHERD, D. 2003. Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28:318-328.
- SHEPHERD, D.A. 2009. Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory. *Journal of Business Venturing*, 24:81-97. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.09.003>
- SHEPHERD, D.A.; CARDON, M.S. 2009. Negative emotional reactions to project failure and the selfcompassion to learn from the experience. *Journal of Management Studies*, 46:923-949. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00821.x>
- TIMMONS, J.A. 1994. *New venture creation, entrepreneurship for the 21st century*. 4ª ed., Homewood, Irwin, 796 p.
- UCBASARAN, D.; WESTHEAD, P.; WRIGHT, M.; FLORES, M. 2010. The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, 25:541-555. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.04.001>
- WEITZEL, W.; JONSSON, E. 1989. Decline in organizations: a literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34:91-109. <http://dx.doi.org/10.2307/2392987>
- WHETTEN, D. 1980. Organizational decline: a neglected topic in organizational science. *Academy of Management Review*, 5(4):577-588.
- WO, W.W. 2010. Beyond Business Failure Prediction. *Expert Systems with Applications*, 37:2371-2376. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2009.07.056>
- YIN, R.K. 2010. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4ª ed., Porto Alegre, Bookman, 212 p.
- ZACHARAKIS, A.L.; MEYER, G.D.; DECASTRO, J. 1999. Differing perceptions of new failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 37(3):1-14.

Submetido: 21/10/2011
Aceito: 21/12/2012

ITALO FERNANDO MINELLO

Universidade Federal de Santa Maria
Av. Roraima, 1000, Prédio 74C, sala 4303
Cidade Universitária
97105-900, Santa Maria, RS, Brasil

LETICIA DA COSTA ALVES

Universidade Federal de Santa Maria
Av. Roraima, 1000, Prédio 74C, sala 4303
Cidade Universitária
97105-900, Santa Maria, RS, Brasil

LAURA ALVES SCHERER

Universidade Federal de Santa Maria
Av. Roraima, 1000, Prédio 74C, sala 4303
Cidade Universitária
97105-900, Santa Maria, RS, Brasil