



**PERCEPÇÕES DE SUCESSO E FRACASSO DE EMPREENDEDORES:  
UM ESTUDO EM UMA CIDADE DE MÉDIO PORTE**

***PERCEPTIONS OF SUCCESS AND FAILURE OF ENTREPRENEURS: A  
STUDY IN A MEDIUM-SIZED CITY***

***PERCEPCIONES DE ÉXITO Y FRACASO DE EMPREENDEDORES: UN  
ESTUDIO EN UNA CIUDAD MEDIANA***

**BEATRIZ RODRIGUES SILVA BOCKORNI**

Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

**ALMIRALVA FERRAZ GOMES**

Doutora em Administração (UFLA). Professora Titular do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia.

**RITA DE CÁSSIA OLIVEIRA LIMA ALVES**

Doutora em Planificação Territorial e Gestão Ambiental (Universidade de Barcelona). Professora Adjunta do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia.

**RESUMO**

Existe uma pluralidade de fatores pelos quais se pode perceber o sucesso e o fracasso. Tais percepções podem variar de um indivíduo para o outro. Desse modo, o presente artigo se propôs a analisar a percepção de sucesso e de fracasso de empreendedores que atuam em uma cidade de médio porte do interior baiano. De natureza empírica e do tipo descritivo-exploratória, optou-se pelo estudo de caso, com múltiplas unidades de análise e análise de conteúdo para tratamento qualitativo dos dados coletados por meio da técnica de *snow ball* com nove empreendedores. O estudo verificou que o sucesso foi definido, para os sujeitos investigados, como o alcance dos objetivos, obtenção de lucro e manutenção do empreendimento. Além disso, as percepções de sucesso e fracasso





foram associadas à trajetória dos indivíduos e os fatores pessoais tiveram preponderância aos financeiros.

**Palavras-Chave** Empreendedorismo; Fracasso; Sucesso.

## ABSTRACT

There are a number of factors by which success and failure can be perceived. Such perceptions can vary from one individual to another. Thus, this article aims to analyze the perception of success and failure of entrepreneurs who work in a medium-sized city in the interior of Bahia. Empirical and descriptive-exploratory, the case study was chosen, with multiple units of analysis and content analysis for qualitative treatment of the data collected through the snow ball technique with nine entrepreneurs. The study found that the success was defined, for the investigated subjects, as the achievement of the objectives, obtaining profit and maintenance of the enterprise. In addition, the perceptions of success and failure were associated with the trajectory of individuals and personal factors had a preponderance over financial ones.

**Keywords** Entrepreneurship; Failure; Success.

## RESUMO EM ESPANHOL

Hay varios factores a que se percebe el éxito y el fracaso. Estas percepciones pueden variar de un individuo a otro. Así, este artículo tiene como objetivo analizar la percepción de éxito y fracaso de los emprendedores que laboran en una ciudad mediana del interior de Bahia. Es un estudio de caso, con múltiples unidades de análisis de naturaleza empírica y del tipo descriptivo-exploratorio. Además, se eligió el análisis de contenido para el tratamiento cualitativo de los datos colectados mediante la técnica de snow ball con nueve emprendedores. El estudio verifico que el éxito se definió, para los sujetos investigados, como el logro de los objetivos, la obtención de ganancias y el mantenimiento de la empresa. Además, las percepciones de éxito y fracaso estuvieron asociadas a la trayectoria de los individuos y los factores personales tuvieron preponderancia sobre los económicos.

**Palabras clave:** Emprendimiento; Fracaso; Éxito.





## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são instituições que provocam impactos nas comunidades as quais estão inseridas, sejam bem-sucedidas ou não. Desta forma, seu sucesso ou fracasso pode gerar empregos ou acabar com eles, modificando a economia de uma região positiva ou negativamente.

Os altos índices de mortalidade das empresas, cerca de 24,4% das empresas brasileiras fecham as portas em até dois anos (SEBRAE, 2014), denunciam suas dificuldades em se manterem ativas pelos mais diversos motivos. Tal dificuldade, inclusive, traz implicações no emprego e na renda de colaboradores e suas famílias e, por conseguinte, na economia local como um todo. Porém, há empresas que conseguem se manter e sobreviver ao longo de sua trajetória. As empresas que sobrevivem e são capazes de gerar lucro são consideradas bem-sucedidas e seu gestor é considerado um sujeito de sucesso. O pensamento inverso ocorre com as empresas cujos resultados alcançados não são satisfatórios, às vezes, são consideradas fracassadas. O fracasso, em muitos casos, é associado ao gestor ou empreendedor, o que afeta seu comportamento. Ademais, esse é um dos fatores que pode impactar no sucesso ou fracasso de um empreendimento, uma vez que pode ser atrelado à maneira de o gestor tomar decisões e conduzir o negócio (MINELLO; ALVES; SCHERER, 2011).

Existe então uma pluralidade de fatores que levam a satisfação ou mesmo insatisfação de um empreendedor. Tal efeito é subjetivo ao indivíduo e altera sua percepção de sucesso e fracasso. Apesar de amplamente relacionados somente a fatores financeiros, pesquisas afirmam que esse não é o único fator para a sensação de sucesso ou fracasso (GUPTA, 1999; SCHWERZ; SILVEIRA, 2010; AMARANTE; GORAIEB; MACHADO, 2014). Há outros motivos que podem ser levados em consideração para se definir sucesso, seja considerando o sucesso como um sinônimo de avanço financeiro ou considerando outros fatores, tais como a realização pessoal e a satisfação própria do sujeito. Desta forma, considerando a subjetividade do sucesso e do fracasso e das diferentes formas como podem ser percebidos, o presente trabalho se





propõe a analisar a percepção de sucesso e de fracasso de empreendedores da cidade de Vitória da Conquista, uma cidade de médio porte, localizada na Região Sudoeste da Bahia.

## 2 EMPREENDEDORISMO, SUCESSO E INSUCESSO

O conceito de empreendedor vem, juntamente com a complexidade da economia mundial, evoluindo (MINELLO, 2010). O uso do termo empreendedor, que é derivado do francês *entrepeneur*, recebeu diversas conotações ao longo dos séculos (VERIN, 1982 *apud* FILLION, 1999). No século XII, tratava-se de alguém que incentivava brigas. No início do século XVII, era usado para alguém que tomava para si a responsabilidade militar. Já no fim desse e início do século XVIII, acabou por se referir a um indivíduo que produzia ou criava projetos ou criava e conduzia empreendimentos. No entanto, segundo Gomes, Lima e Cappelle (2013), os substantivos empreendedorismo ou empreendedor derivam do verbo empreender, advindo de *imprehendo* ou *impræhendo*, de origem latina, significando a tentativa de execução de uma tarefa.

A definição de empreendedorismo tem sido discutida por diversos autores ao longo dos anos, desde Schumpeter a Say, Smith, Marshall e tantos outros. Para Schumpeter (1985), trata-se da capacidade de um empresário inovador em combinar inovações tecnológicas e crédito, assim, o empreendedor não seria necessariamente o dono do capital, mas sim um agente que possui capacidade para mobilizá-lo, por isso, seria um inovador (GOMES, 2010). Schumpeter (1985) considera ainda que o empreendedor é um agente do processo de destruição criativa, ao acionar e manter em marcha o motor econômico, criando novos produtos e novos mercados.

Paulino e Rossi (2003), por sua vez, afirmam que Jean Baptist Say descreveu a função do empreendedor como aquele responsável pela reunião dos fatores de produção, conduzindo administrativamente os riscos associados à empresa. Já Dornelas (2007) define o empreendedor de uma forma similar, afirmando que esse é um indivíduo que tem iniciativa para criar um negócio, é apaixonado pelo que faz e utiliza os recursos





disponíveis de forma criativa para transformar o ambiente social e econômico em que está inserido, aceitando assumir riscos e a possibilidade de fracassar. Desse modo, o empreendedor pode ser visto como alguém que percebe uma chance de capitalizar uma oportunidade, assumindo os riscos e os ganhos que podem ocorrer com tal ação.

Outra definição pode ser encontrada em Adam Smith (1986), que define o empreendedor como um proprietário capitalista e Alfred Marshall (1985 *apud* PAULINO; ROSSI, 2003) como alguém que combina os fatores de produção, trabalho e capital, através de uma atividade energética para gerar uma maior produção de bens e serviços e aumentar a riqueza total ou o bem estar material de uma sociedade. Drucker (2011) também discute o tema e, assim como Schumpeter (1985), considera que a inovação é o instrumento específico dos empreendedores. Assim o empreendedor é um ator que combina os fatores de produção, para a gerar bens e serviços, utilizando-se de inovação para realizar tais atos.

O empreendedorismo pode então ser definido como um estudo das fontes de oportunidade com a finalidade de criar algo novo, o que corrobora com o conceito de inovação schumpeteriano. Trata-se, sobretudo, de um processo de descoberta, exploração e avaliação, por parte destes indivíduos, que acabam por usar diversos meios para atingir a um fim desejado (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; VERGA; SILVA, 2014).

Para Minello (2010) e Gomes (2010), não há um consenso sobre os conceitos de empreendedorismo e empreendedor. No entanto, a definição de Shane e Venkararaman (2000) é uma das mais aceitas, assim como a visão de Schumpeter, que é essencialmente econômica. Outra visão condescendente é a comportamentalista que enfatiza atitudes e traços de personalidade dos empreendedores.

De acordo com Hirish e Peters (2004), o empreendedorismo envolve um processo de criar algo novo, com valor, em que se dedica tempo e esforço, assume-se também riscos (que podem ser financeiros, psíquicos ou sociais) correspondentes e recebem-se recompensas. As recompensas podem ser satisfação pessoal e independência





econômica. Desse modo, o estudo do empreendedor e do empreendedorismo se faz necessário para se compreender o papel do empreendedor na sociedade, visto que são capazes de criar e inovar, aproveitando-se e criando oportunidades (FARAH *et al.*, 2008).

Fillion (1991), ao abordar as características do perfil de um empreendedor, afirma que são sujeitos visionários, que se veem de forma diferente, trabalham mais e com mais qualidade, estão sempre aprendendo, são líderes, têm conhecimento do setor em que atuam e de como a atividade funciona, têm boas relações e possuem um bom *networking*. Julien (2010), inclusive, defende que existem algumas condições para que se mantenha um espírito empreendedor: manter o fôlego; conservar certa paixão; adquirir experiência; ter o apoio constante de pessoas próximas e do meio em que estão inseridos; conservar um espírito de liderança; renovar o senso de iniciativa; e ter certa humildade diante da sorte.

Porém, defender que todo empreendedor deve apresentar tais características, que são elas que lhes asseguram o título de empreendedor e que lhes garantem que seja um indivíduo de sucesso é afirmar que os indivíduos que não possuem tais características não são empreendedores, ou ainda, que aqueles que se consideram empreendedores sem apresentar tais características estão fadados ao insucesso.

A noção de ação empreendedora pode auxiliar neste debate. Para Gomes (2010), tal noção abre uma possibilidade para se considerar que pessoas comuns podem, seja em grupo ou sozinhos, praticar uma ação empreendedora de caráter radical ou não. Assim, todos sem distinção podem ser empreendedores, sejam por inovações radicais ou incrementais, conforme defende Rogers (1995).

A teoria da ação empreendedora afirma que o reconhecimento de uma oportunidade, que é um ponto comum em quase todas as definições de empreendedor, passa pela identificação de oportunidades e, por conseguinte, pela avaliação. Para Mocelin e Azambuja (2017), a ação empreendedora pode ser definida como uma vontade de buscar algo com potencial de valorização social em que se depositam expectativas da obtenção de ganhos. Tal vontade depende da disposição dos agentes para torná-la uma





ação. Deste modo, a ação empreendedora envolve práticas decisórias com maior profundidade subjetiva, vinculadas à iniciativa de alguns indivíduos de agir sobre uma oportunidade que, para eles, vale a pena seguir, mesmo que limitados pela sua capacidade cognitiva de racionalidade (MCMULLEN; SHEPHERD, 2006 *apud* MOCELIN; AZAMBUJA, 2017, HAYNIE *et al.*, 2009 *apud* MOCELIN; AZAMBUJA, 2017).

Segundo Lenzi e Santiago (2010), os sujeitos que executam ações empreendedoras agem sistematicamente quando realizam seus objetivos, sejam de curto, médio ou longo prazo. Ademais, a ação empreendedora deve estar presente em todas as atividades do empreendedor, pessoais ou profissionais, pois as suas competências se desenvolvem ao longo de uma evolução gradativa. Assim, compreende-se que a ideia de ação empreendedora auxilia no entendimento de que as ditas características que um indivíduo deve possuir para se tornar um empreendedor são constructos. Como afirma Boutilier (2003 *apud* JULIEN, 2010), não se nasce um empreendedor, no entanto, se aprende a ser um.

Em síntese, afirmar que um sujeito deve apresentar características específicas para ser considerado um empreendedor é criar um estereótipo em torno da definição e do perfil que supostamente forma um empreendedor. Gomes (2010) afirma que os estereótipos são modelos rígidos em que o comportamento social de um ator é interpretado, sem considerar a sua intencionalidade, subjetividade e contexto. Portanto, acaba-se por criar um consenso social em torno dessas características, que leva a exclusão de quem não se enquadra nesse modelo, tornando o termo empreendedor e a possibilidade de sucesso limitada aos indivíduos que possuem tais características. Em outras palavras, aqueles que não apresentam tais atributos não seriam empreendedores e, se fossem, seriam fadados ao fracasso, o que pode não expressar a realidade.

Para alcançar o objetivo proposto neste artigo, faz-se necessário discutir o conceito de sucesso e fracasso. Inicialmente, tratar-se-á de sucesso e, posteriormente, de fracasso ou insucesso. No dicionário, a palavra sucesso é definida como resultado feliz, algo que alcança grande êxito, por isso, comumente é associada ao prestígio





e ao êxito financeiro (FERREIRA, 2004). A palavra vem do latim, com a junção de *sub* e *cedere*, formando *succedere*, termo que significava ascender e que, por fim, transformou-se em *successus*, que significa um avanço, um bom resultado, com final feliz. A palavra sucesso teve seu primeiro emprego em torno de 1530 para significar um resultado. Porém, o seu uso para significar alguém ou algo bem-sucedido foi primeiro notado em 1882 (ETYMONLINE, 2019a).

De acordo com Ituassu e Toneli (2012), em seu estudo bibliográfico sobre o conceito de sucesso, a definição tem sido pouco pesquisada e explorada, tendo em vista que a maioria das pesquisas se dá por três áreas: a Sociologia, a Psicologia e a Administração. Em se tratando de sucesso, a maioria dos estudos da Administração pesquisa a conciliação da vida pessoal e profissional, os custos pessoais da busca pelo sucesso e como administrar os problemas e conciliá-los a ponto de garantir os resultados organizacionais. A Sociologia trata do sucesso de acordo com a visão da mobilidade social, considerando a ideologia do sucesso e suas nuances de acordo com diferenças culturais, de geração ou de gênero (ITUASSU; TONELLI, 2012). Quanto as pesquisas relacionadas ao gênero, Dann (1995) afirma que os critérios para definição de sucesso, baseados em salário, posição e status, constituem uma percepção mais masculina, pois as mulheres apresentam definições mais intrínsecas e menos baseadas em recompensas financeiras do que os homens. Ituassu e Toneli (2012) acrescentam que, entre os estudos da Psicologia, é a Psicologia Social que mais se dedicou ao estudo do sucesso, investigando-o com base no gênero, no medo do sucesso, na relação entre a batalha pelo sucesso e bem-estar, na satisfação ou na felicidade do indivíduo. Outro ponto de grande foco da Psicologia é a motivação. Em suma, a Sociologia, a Administração e a Psicologia já se debruçaram, cada uma a seu modo, no estudo conceitual de sucesso.

Muito embora considere-se fundamental a contribuição das diversas áreas do conhecimento para a compreensão de fenômenos sociais, tendo em vista que é importante a adoção de outras lentes para olhar e estudar a Administração, o escopo do presente trabalho trata da percepção de sucesso e fracasso de sujeitos que atuaram







como empresários. Nesse sentido, o sucesso de um empreendimento e, conseqüentemente de seu empreendedor, pode ser percebido de diversas formas. Tais diferenças de percepções podem, inclusive, influenciar a dinâmica geral da organização. Segundo McCartan-Quinn e Carson (2003), especialmente nas pequenas empresas, a percepção de sucesso do empreendedor influencia as suas decisões e ações, assim como as ações e decisões também são influenciadas pelos seus princípios, experiência e conhecimentos. Tais fatores afetam também a sua percepção de sucesso e fracasso.

Weshead, Ucbassaram e Wright (2005) acreditam que as concepções de sucesso e fracasso de um indivíduo podem variar de acordo com as suas experiências. Portanto, tais percepções podem ser alteradas ao longo do tempo e da vida de um sujeito. Hirish, Peters e Shepard (2016) acreditam que o empreendedor aprende com os seus erros, ou seja, aprende com o fracasso. Deste modo, a percepção do que é sucesso e fracasso muda conforme se experimenta tais situações. Dobbins e Pettman (1997), inclusive, argumentam que a concepção de sucesso não é algo automaticamente definida, pois é formada a partir de uma visão processual, associada aos anseios de cada empreendedor. Assim, a concepção de sucesso e fracasso pode ser associada a diversos fatores que o empreendedor leva em conta ao longo de sua trajetória, sejam aspectos puramente financeiros ou não. Diante disso, torna-se possível relacionar tempo de atividade com o significado que é atribuído a um sucesso. Segundo Machado (2000 *apud* SCHWERZ; SILVEIRA, 2010), empreendedores com um maior tempo de atividade percebem como sucesso outros fatores, além do econômico, pois consideram o tempo em família ou as realizações pessoais como um aspecto para o sucesso. O oposto ocorre com empreendedores com menos tempo de experiência, em que o fator econômico é geralmente o mais importante medidor de sucesso.

Os estudos de Reijonem e Kompula (2007), Walker e Brown (2004) e Fisher, Maritz e Lobo (2014) concluíram que outros fatores, além do financeiro, podem ser relacionados ao sucesso de um indivíduo, tais como autonomia, habilidade de equilibrar o trabalho e família, satisfação pessoal e empresarial. Neste sentido, cumprir os objetivos





estabelecidos, e até mesmo excedê-los, ser reconhecido, ter conquistas financeiras e pessoais são apenas alguns indicadores de sucesso e não o sucesso em si.

Gupta (1999) realizou uma pesquisa cujos resultados indicaram que há sete fatores que são significantes para a percepção e idealização do sucesso: (1) um conjunto de elementos que envolvem uma excelente saúde, alta educação, alcance de seus objetivos e excelente situação familiar; (2) o sucesso vindo por ter funcionários subordinados a si; (3) excelente vida no trabalho (ser reconhecido, ter bons chefes, boas condições de trabalho); (4) vida confortável (ter uma boa casa, na melhor localidade); (5) liderança e poder (ser um líder e ter as coisas feitas do jeito que acreditam que elas devem ser feitas); (6) prestígio no trabalho e estabilidade (estar em uma empresa prestigiada, com um trabalho permanente e estável); (7) e patriotismo e altruísmo (contribuir para o progresso de seu país e ajudar os outros).

Dessa forma, o sucesso pode ser percebido das mais diversas formas por um empreendedor. Em outros termos, a sua visão do que é de fato sucesso afeta a sua forma de gerir e a forma de lidar com o fracasso. O sucesso pode então ser percebido por fatores econômicos ou não, pois é multidimensional.

Em se tratando de insucesso, o fracasso é comumente definido no dicionário como mau êxito, malogro e ruína, ou seja, é associado a um teor negativo (FERREIRA, 2004). A palavra fracasso vem do francês *failer*, que significa faltar algo, não ter sucesso, assim como uma deficiência de algo. O significado de coisa ou pessoa considerada um fracasso veio no ano de 1837 (ETYMONLINE, 2019b). O fracasso empresarial é, segundo Robinson (2007), um ponto importante a ser pesquisado, no entanto, é de difícil análise, visto que existe uma grande variedade de definições para o fracasso, assim como uma diversidade de causas para o encerramento dos negócios. Thorne (2010 *apud* MINELLO, 2010) defende que é necessário se refletir sobre o insucesso, a fim de que o termo não seja ainda mais visto como um tabu organizacional.

Segundo Jenkins e McKelvie (2016), as teorias da Psicologia Social e Cognitiva dedicam-se a explicar o porquê de os indivíduos interpretarem e responderem de formas





diferentes para situações similares. A Teoria da Avaliação e a Teoria da Atribuição são exemplos de como a Psicologia Social pode explicar variações nas respostas ao fracasso. A Teoria da Avaliação afirma que as emoções são advindas das avaliações que se fazem de eventos que causam reações específicas em pessoas diferentes (ROSEMAN; SMITH, 2001). A Teoria da Atribuição, segundo Weiner (2010), foca nas causas, ao invés das ações, pois as causas são utilizadas para explicar os fins, tais como o sucesso ou o fracasso.

Scwerz e Silveira (2010, p. 4) apontam que “os significados de fracasso estão mais associados a um reconhecimento de falhas gerenciais, enquanto que os de sucesso estariam mais associados à identificação de características pessoais”. Ou seja, de um modo geral, a culpa pelo fracasso é associada muitas vezes a fatores externos ao indivíduo, enquanto o sucesso é relacionado ao indivíduo empreendedor.

Hirish, Peters e Shepard (2016) acreditam que o insucesso empresarial se dá quando há uma queda na receita ou um aumento nas despesas, que torna a empresa insolvente. Já Bruno, Mcquarrie e Torgrimson (1992) apontam diversas causas para o fracasso, tais como problemas legais, disputas em sociedade, morte ou mudança de interesses, que levam ao encerramento do empreendimento. Assim, o fracasso é considerado como o fim de uma iniciativa que, por algum motivo, não atingiu os seus objetivos esperados e não pode se manter aberta. Machado e Espinha (2005, p. 5) corroboram ao afirmar que “[...] o fracasso pode ser compreendido como o resultado de uma situação que leva a empresa a encerrar as suas atividades, deixando de operar no mercado, sendo que essa situação pode ter diferentes causas [...]”. Sendo assim, o empreendedor pode perceber o encerramento de suas atividades por alguma outra causa, geralmente além da falência, como um sucesso. Por exemplo, ao notar que seu negócio não irá bem no futuro, o empreendedor pode o vender antes que lhe dê prejuízo. Nesse sentido, este negócio será encerrado, no entanto, o indivíduo poderá não considerar aquilo como um fracasso. Para Minello, Alves e Scherer (2011), as causas que levam ao encerramento de um empreendimento podem ser tanto relacionadas a fatores comportamentais como a aspectos internos ou externos a organização. Deste





modo, o encerramento das atividades pode se dar por diversos motivos, atrelados ou não ao empreendedor, que moldam como ele percebe o fracasso e o sucesso.

Robinson (2007) acredita que a complexidade do estudo do fracasso empresarial ocorre em função dos diversos fatores que influenciam os empreendedores a encerrar as suas atividades, sejam relacionados a venda do negócio, a aposentadoria, a falência ou mesmo a erros gerenciais. Enquanto um empreendimento que termina em falência é visto como um fracasso de um modo geral, outros empreendimentos em situação de risco que são passados adiante (ou até mesmo encerrados pelos próprios empreendedores antes de começarem a entrar em falência) podem levar empreendedores investidores a perceber sua situação como um sucesso e não como um fracasso pelo encerramento das atividades. De um mesmo modo, mesmo sem enfrentar a falência formal, o empreendedor pode se sentir fracassado, caso não atinja os objetivos que estabeleceu para si e para o empreendimento. Para Minello (2010), o fracasso é mais amplo do que somente a falência, devido a fatores como conflitos interpessoais e limitações pessoais que podem gerar dificuldades nos empreendimentos e até, em último caso, causar a sua interrupção. Assim, o encerramento de um negócio vai além da sua simples falência no sentido econômico. Neste sentido, Riquelme e Watson (2002) afirmam que o conceito de fracasso não é algo que se restringe a uma situação de perda financeira. Geralmente, o fracasso é algo interpretado como um sinônimo da descontinuidade do negócio, mesmo que as causas que levaram a isso sejam consideradas positivas.

Deste modo, nem sempre uma situação de fracasso é considerada pelo empreendedor como uma perda. O uso do termo fracasso no empreendedorismo não expressa muitas vezes o motivo do encerramento das atividades, pois não contempla as diversas situações que levaram a empresa a interromper sua atuação no mercado (MACHADO; ESPINHA, 2005).

Gupta (1999) afirma que nem sempre como um indivíduo é percebido pelos outros é como de fato se percebe. É possível que um indivíduo visto como bem-sucedido, enxergue a si próprio como um fracasso, ou vice-versa. Do mesmo modo, a condição que





leva a descontinuação do empreendimento pode ser percebida por outros como um quadro de fracasso, quando, para o empreendedor, é uma situação de sucesso.

Hirish, Peters e Shepard (2016) afirmam que o indivíduo aprende com os seus erros e o empreendedor passa a entender melhor o seu fracasso e compreender melhor os seus erros, a fim de não os repetir no futuro. No entanto, isso não é algo simples em função das emoções negativas advindas do fracasso. Aqueles que conseguem superar tais emoções possuem mais chances de empreender novamente. E, ao empreender mais uma vez, os empreendedores tendem a perceber o sucesso e o fracasso de outras formas. Em síntese, a percepção de um indivíduo a respeito de seu sucesso ou de seu fracasso é algo relativo e pode ser influenciada por sua experiência, personalidade e até mesmo pela forma como a empresa foi encerrada.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo se classifica em sua natureza como uma pesquisa empírica, visto que se caracteriza pela experimentação da realidade, utilizando técnicas de coleta, mensuração e manipulação de dados e fatos, que permitem a descoberta da realidade (DEMO, 1982). Busca-se, então, analisar os dados coletados a fim de se conhecer melhor a realidade na qual estão inseridos. No que tange aos seus objetivos, é uma pesquisa descritiva-exploratória, pois busca proporcionar uma maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito, assim como descrever as características de uma determinada população ou fenômeno e estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2002). Quanto aos procedimentos, optou-se pelo estudo de caso, com múltiplas unidades de análise, pois essa técnica se caracteriza por um estudo profundo de um ou poucos objetos, permitindo o conhecimento detalhado e amplo sobre tal objeto (GIL, 2008).

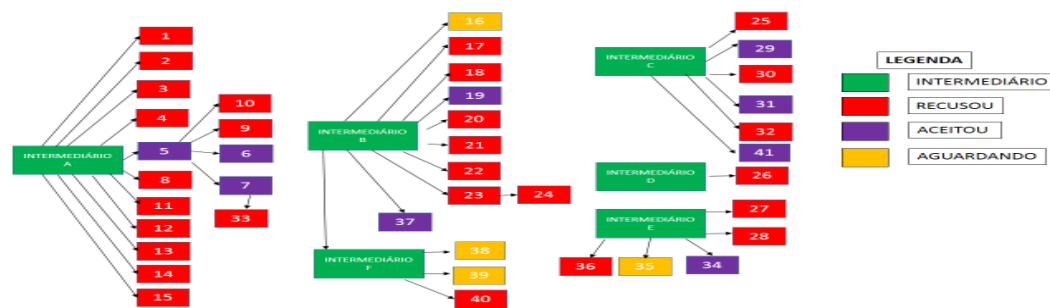
Visto que não foi possível conhecer a população da pesquisa, optou-se por uma amostragem não probabilística por conveniência e a técnica de *snow ball*. Tal técnica utiliza-se de redes de referência ou indicações e apresenta-se favorável para pesquisar grupos difíceis de serem estudados ou acessados, ou quando não se conhece o universo,





e ainda é útil para se estudar questões delicadas ou de âmbito privado (VINUTO, 2014). Intencionalmente, buscou-se investigar casos de sucesso e de fracasso empresarial na cidade de Vitória da Conquista. Com isso, chegou-se a seis intermediários e uma amostra de 41 empreendedores. Desse total, nove aceitaram ser entrevistados, quatro pediram mais tempo para definir sua participação, no entanto, não houve tempo hábil para a sua entrevista, e 28 se recusaram a participar (Figura 1).

Figura 1. Técnica de *snow ball*



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Sendo assim, a amostra da pesquisa compreende nove empreendedores, que atuam ou atuaram na cidade de Vitória da Conquista. Desse total, cinco empreendedores abordaram somente seus sucessos, apesar de terem experimentado fracassos em empreendimentos prévios, três abordaram o sucesso e o fracasso e um abordou somente o fracasso vivido. Para classificá-los em caso de sucesso ou de fracasso, o requisito para o fracasso foi o afastamento ou o encerramento da empresa, e, para o sucesso, a sua continuidade. A fim de preservar a identidade dos empreendedores pesquisados, os sujeitos foram aqui denominados por números gregos, do Alfa (Um) ao Teta (Nove).

O instrumento de coleta dos dados foi a entrevista semiestruturada, visto que permite a elaboração de novas perguntas ao longo da entrevista (GIL, 2008). Ademais, permite conhecer e entender melhor as percepções acerca de sucesso e fracasso de cada empreendedor. Tendo em vista os objetivos da pesquisa, os dados receberam





tratamento qualitativo, pois se baseou na premissa de que o conhecimento sobre as pessoas só é possível pela descrição das experiências humanas, tais como são vividas e definidas pelos próprios atores (DYRIEWICZ, 2009).

Desta forma, escolheu-se a Análise de Conteúdo como técnica mais adequada para tratamento dos dados coletados em campo. Essa análise visa decompor as unidades léxicas ou temáticas de um texto e codificá-las em categorias, que são compostas por indicadores que permitem a enumeração das unidades e o estabelecimento de inferências generalizadoras, relacionando a frequência da citação de algum tema, palavra ou ideia em um texto, a fim de medir o peso relativo que é atribuído a um determinado assunto pelo seu autor (BARDIN, 2004). As categorias estudadas no presente artigo são sucesso e fracasso. Utilizou-se ainda o *software QDA Miner* para dar suporte a análise das entrevistas.

## 4 PERCEPÇÃO DE SUCESSO E FRACASSO

Os empreendedores foram questionados acerca de características gerais de seu perfil, assim como o tipo de negócio e idade de seus empreendimentos. O perfil dos empreendedores entrevistados apresenta uma maioria de homens, entre 31 e 50 anos de idade, casados, com dois filhos, que estudaram até o ensino superior incompleto, não participaram de cursos além da sua formação escolar e atuaram no negócio há nove ou mais anos. A maioria dos empreendimentos é do setor comercial ou de serviços e existe há pelo menos 10 anos. Ademais, parte dos empreendedores pesquisados possui ou possuiu mais de uma empresa ao longo de suas trajetórias empresariais (Tabela 1).

**Tabela 1: Perfil dos entrevistados e de seus empreendimentos**

<b>Categoria</b>	<b>Perfil</b>	<b>Q</b>
Gênero	Homens	8
	Mulheres	1





Idade	Abaixo de 30 anos	0
	Entre 31 e 50 anos	6
	Acima de 51 anos	3
Estado civil	Casados	7
	Solteiros	2
Número de filhos	Sem filhos	2
	Até dois filhos	4
	Três ou mais filhos	3
Nível de escolaridade	Até o ensino médio incompleto	2
	Até o ensino médio completo	1
	Ensino superior incompleto	3
	Ensino superior completo	2
	Pós-graduação completa	1
Participação em cursos além da formação escolar	Sim	4
	Não	5
Tempo de atuação no negócio	Até dois anos	2
	De dois anos até quatro anos	1
	De cinco anos até 8 anos	0
	De 9 a 20 anos	3
	Acima de 21 anos	3
Tipo de negócio	Comércio	8
	Serviço	3
	Industria	2
	Alimentação	2







Ano de abertura	Até 2000	5
	De 2001 até 2010	4
	De 2011 até 2019	6
Quantidade de empresas	Uma	6
	Duas	2
	De três a seis	1
Em atividade	Sim	12
	Não	2
	Afastado do empreendimento	1

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

No que tange ao “sucesso” e “insucesso”, os empreendedores pesquisados foram questionados acerca do momento em que perceberam o sucesso ou insucesso em seus empreendimentos, assim como a percepção a respeito das definições e características de sucesso e insucesso. Acerca do alcance do sucesso ou insucesso, os empreendedores responderam que o reconhecimento alheio foi o que lhes mostrou que haviam atingido o sucesso desejado, como no caso do Empreendedor Beta, que afirma que o sucesso veio quando “foi assim uma das lojas conhecidas, que sempre que o pessoal fala de bateira, de parte elétrica, eles sempre indicam a gente”. O reconhecimento é visto por Gupta (1999) como um dos fatores percebidos por empreendedores como indicador de sucesso. Além disso, boas condições de trabalho também foram apontadas pelo Empreendedor Beta como forma de perceber o sucesso. Esse Empreendedor também menciona que as empresas de sucesso são ambientes onde tanto cliente como funcionários se sentem confortáveis (Empreendedor Beta).

O Empreendedor Gama, por sua vez, menciona que foi a partir da conclusão do ensino superior que foi possível medir de fato o sucesso empresarial e alavancar a empresa. Ou seja, o conhecimento mostrou que mudanças deveriam ser implantadas para promover o crescimento da organização. Portanto, o sucesso do empreendimento





foi associado ao seu crescimento, isto é, sucesso e lucratividade estão fortemente relacionados. O Empreendedor Zeta também afirmou que o sucesso é atrelado ao crescimento de seu empreendimento. Apesar dos momentos de queda, a empresa apresentou lucratividade antes do seu afastamento, inclusive, crescimento que pode ser considerado sinal de sucesso.

Para o Empreendedor Eta, o sucesso é atrelado a fatores como o lucro: “É resultado, no final é lucro, não tem muito segredo não. Se tá dando lucro tá bom, se não, tá indo mal” Ademais, ele declara que “o sucesso é você atingir seus objetivos sem quebrar seus valores”. Em outras palavras, alcançar os objetivos, respeitando seus valores pessoais, é sinal de sucesso. Para Cawelti (1965 *apud* GUPTA, 1999), o sucesso pessoal e profissional pode ser visto de dois ângulos: valores individuais e vieses econômicos.

Para alguns empreendedores, o sucesso ainda não foi atingido, visto que ainda enfrentam dificuldades. A Empreendedora Teta, ao se referir a estabilidade financeira empresarial, afirmou que: “[...] é um ramo que você tem sucesso e fracasso porque não é um ramo assim muito rentável porque a margem de lucro não é alta e a concorrência é alta também, então é uma coisa estabilizada [...] chegar num pico máximo de vendas é muito difícil”. Desta forma, a Empreendedora Teta atrela o sucesso às vendas, ou seja, aos fatores econômicos, assim como o Empreendedor Delta que o associa ao pagamento de contas, tais como aluguel.

O Empreendedor Epsilon também menciona não ter atingido o sucesso ainda, pois pretende ampliar seu empreendimento e obter mais vantagem competitiva, conquistando oportunidades de mercado. De acordo com Reich (2002 *apud* MINELLO, 2010), a captação de oportunidades de mercado é um fator relacionado ao sucesso. Desta forma, a falta dessa captação acaba influenciando a percepção do empreendedor quanto ao alcance ou não de sucesso.

O Empreendedor Diagrama, que enfrentou um insucesso, compreende os aspectos econômicos, tais como a dependência de um único cliente, como um fator





importante, pois tal dependência interferiu no encerramento das atividades da empresa. Além disso, as operações da empresa não foram realizadas da forma como pretendia, além das desavenças familiares. Desta forma, a percepção desse empreendedor sobre seu insucesso é atrelada a fatores que envolveram desde a concepção da empresa em si até o seu funcionamento propriamente dito e conseqüente morte. Com isso, é possível inferir que a percepção de sucesso do empreendedor tem relação com elementos da sua trajetória, conforme McCartan-Quinn e Carson (2003) afirmam, ao proporem que a percepção de sucesso e fracasso são afetadas pelas ações e decisões do empreendedor ao longo de sua vida.

A definição do que é sucesso e fracasso também foi associada a questões pessoais, como no caso do Empreendedor Beta, que afirma que é ligado a felicidade, e do Empreendedor Delta, que compreende que uma pessoa de sucesso e uma empresa de sucesso são:

[...] conseguir êxito no que ela gosta de verdade, né, é muitas vezes o que eu vejo aqui, até dentro da nossa família, muitas vezes você tá fazendo algo e tá até dando certo mas chega um momento que você não tá tendo uma satisfação pessoal, então é eu acho que o sucesso é você conseguir o sucesso naquilo que você faz, como indivíduo. [...] uma empresa de sucesso e a já diferente do indivíduo ela tem que ser, tem que conquistar espaço no que ela propõe, é muitas vezes nem em alguns segmentos ne requer mercado, outros tipo de reconhecimento e ela obtém ela obtendo aquele reconhecimento, sucesso no que ela propõe então pode dizer que é uma empresa de sucesso (Empreendedor Delta).

Desta forma, o sucesso pessoal está relacionado a realização e o sucesso empresarial ao reconhecimento e conquista de mercado. Sendo assim, o sucesso é relacionado ao alcance de objetivos, como propõe o Empreendedor Eta, corroborado pela visão de Gupta (1999), que relaciona a realização ao sucesso.

Para o Empreendedor Diagrama, uma pessoa de sucesso é vista como alguém “[...] que corre atrás do seu sonho, não desiste e também vê resultados”. Nas empresas, há a necessidade de “[...] investimento, qualidade no que faz e propaganda, eu acho que





a propaganda, porque uma vez ela sendo conhecida ela pode mostrar os serviços que ela tem a oferecer” a fim de se alcançar o sucesso. Sua fala é atrelada a sua própria definição sobre o momento em que chegou a um insucesso, considerando a falta de investimentos como maior fator para o encerramento das atividades.

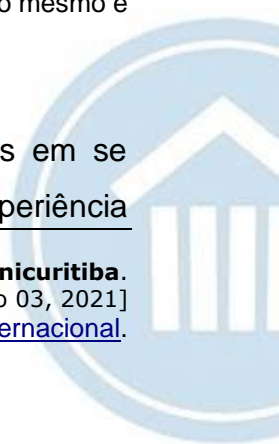
O Empreendedor Zeta não considera que uma pessoa de sucesso seja aquela que conquista bens materiais, mas sim que tenha alcançado sonhos e objetivos. As realizações pessoais são vistas por Machado (2000 *apud* SCHWRZ; SILVEIRA, 2010) como um dos fatores pelos quais se percebe o sucesso. Essas conquistas pessoais também são vistas por Walker e Brown (2004) como um indicador de sucesso, apesar de não considerarem como o sucesso em si.

[...] as pessoas têm uma falsa impressão que o sucesso são bens materiais e eu não penso muito nessa situação, eu penso que são realizações pessoais e profissionais. Por que assim, a partir do momento que você se dispõe a realização de um sonho, investe independente de valor ou realização, a realização desse mesmo se torna um sucesso e por exemplo, e isso é bem pessoal, a conquista do meu filho, [...] quando ele veio foi um sonho realizado, um sucesso então quando a gente fala disso não tem nada a ver com bens financeiros ou os ganhos financeiros, ele é uma consequência dos seus sonhos realizados e eu acredito que o sucesso seja somente os sonhos realizados. E consequentemente você se torna uma pessoa muito melhor (Empreendedor Zeta).

Do mesmo modo, para o Empreendedor Zeta, uma empresa de sucesso é aquela que alcança sonhos e objetivos.

Ela também faz parte dos sonhos realizados, por que imagina só essa empresa ela tá pautada num projeto e se esse projeto que você executou ele teve um sucesso, e ele também envolve os ganhos, mas tem uma estrutura toda por de trás pra esse sucesso. Muita coisa envolvida então se você conseguiu realizar esse projeto o resultado pode não ser tão importante, mas teve um aprendizado e o sucesso pode não ser dos ganhos financeiros, mas a realização do mesmo e a experiência adquirida durante o processo (Empreendedor Zeta).

Ou seja, tanto a empresa quanto a pessoa apresentam similaridades em se tratando de sucesso, visto que, para esse empreendedor, o aprendizado e a experiência





interferem no sucesso pessoal e empresarial, contribuem para o alcance dos objetivos propostos e não necessariamente garantem ganhos financeiros.

Para a Empreendedora Teta, um indivíduo de sucesso é uma pessoa realizada, que gosta do que faz e mantém uma vontade constante de trabalhar e crescer. Já a empresa de sucesso é vista como sendo dependente do dono para ter sucesso ou insucesso, visto que são coisas, em sua visão, relativas, e conquistadas cotidianamente. O sucesso é algo conquistado no dia a dia da empresa que, inclusive, leva em conta os erros e as decepções da trajetória. Em sua visão, a cada dia tanto se perde quanto se ganha. Sendo assim, a experiência prévia de sucesso e fracasso, conforme afirmam Hirish, Peters e Shepard (2016), afeta como se vê cada experiência, corroborando com o proposto por Dobbins e Pettman (1997), que acreditam ser formadas por uma visão processual. Ou seja, o sucesso e o fracasso, ao ocorrerem todo dia, também se moldam todos os dias.

Quanto às definições de pessoa e empresa de insucesso, os empreendedores afirmaram que, muitas vezes, tratam-se do oposto da definição apresentada de sucesso. O Empreendedor Beta afirma que pessoas que enfrentam o fracasso são “mal-humorada que não tem coração aberto e a empresa conseqüentemente, que ela trabalha não vai ter sucessos”. De forma oposta, as pessoas de sucesso são felizes e trabalham em ambientes felizes.

Porém, o insucesso é atrelado também à falta de conhecimento sobre como manter o negócio e separá-lo do pessoal: “Muita gente coloca sem saber, coloca o ponto comercial, aluga o ponto e compra a prazo e acha que aquilo ali tudo é dele, e começa esbanjar, aí vem o insucesso, né” (Empreendedor Alfa). A falta de um planejamento adequado do negócio e uma deficiência no processo de gestão, pontos apontados pelo Empreendedor Alfa, são vistos pelo Sebrae (2008) como fatores que influenciam o fechamento de empresas.





O Empreendedor Gama, por sua vez, pontua uma pessoa de insucesso como sendo uma pessoa que desiste fácil, como pontua Machado e Espinha (2005), ao afirmarem que o fracasso é o fim de uma iniciativa.

[...] o que mais causa insucesso nas pessoas é a desistência, se você realmente quer chegar em algo, principalmente nos dias atuais você tem que insistir, por que é nada vai ser de uma hora pra outra. Uma coisa ali acontece e ele acaba pelo acaso e não é o normal a normalidade, e o que todo mundo precisa pra ter sucesso e não desistir do que quer fazer. E eu vejo muito essa questão se a pessoa não insistir o sucesso ele fica meio longe. Por que um exemplo uma empresa, todo dia tem novos fornecedores, novos concorrentes todo dia tem [...] as coisas mudam rapidamente e se você ficar e persistir aquilo pra fazer da melhor forma (Empreendedor Gama).

Para o Empreendedor Epsilon, uma pessoa de insucesso é um indivíduo que não se adapta e não tem interesse em melhorar: “já começa da questão não adaptativa do que vai fazer, se propõe a fazer uma coisa e não vai fazer da melhor forma, sem interesse de fazer e isso vai levar provavelmente a frustração, ao insucesso, decepção, perda é gasto de é perda de tempo que vai trazer”. Para Mcquarrie e Torgrimson (1992), a mudança de interesses ou a falta deles pode ser uma das causas para o encerramento das atividades de um empreendimento. As empresas de insucesso então são percebidas também como aquelas que não apresentam adaptabilidade para lidar com os problemas que surgem ao longo de suas trajetórias.

A empreendedora Teta, por sua vez, vê o insucesso, tanto pessoal como empresarial, como sinônimo de falência financeira, corroborando com Hirish, Peters e Shepard (2016), que acreditam que o insucesso se dá quando a empresa se torna insolvente: “Se o negócio não tá dando lucro e você tem que ir lá e avaliar direitinho.” Dessa forma, para evitá-la, é necessário que haja constante avaliação do negócio.

No que tange às características encontradas como sendo de pessoas de sucesso e insucesso, os empreendedores pesquisados afirmaram que os empreendedores de sucesso devem possuir inteligência e trabalhar duro (Empreendedor Alfa), ser otimistas e positivos (Empreendedores Beta e Diagrama), não desistir nunca (Empreendedor





Gama), conhecer minuciosamente o negócio que estão inseridos, buscando conhecimento e qualificação (Empreendedores Epsilon e Diagrama) e impactar outras pessoas positivamente (Empreendedor Eta).

O *software* para análise de conteúdo *QDA Miner* possibilitou elaborar nuvens das categorias sucesso, insucesso e sucesso/insucesso. Deste modo, o conhecimento apontado de alguma forma pelos empreendedores entrevistados é visualizado na nuvem exposta na Figura 2 que apresenta as características mais presentes em uma pessoa de sucesso.

Figura 2. Características para sucesso

**CONHECIMENTO**  
**OTIMISMO/POSITIVIDADE**

TRABALHO  
PERSISTÊNCIA DEDICAÇÃO

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

As características de insucesso foram percebidas como sendo o oposto das apontadas como de sucesso. O empreendedor Beta se referiu a pessoas “mal aceita, no meio onde ela vive, tipo assim quem tá do lado dela as vezes não se sente bem, uma pessoa que não é agradável”. A nuvem de categorias das características de insucesso (Figura 3) mostra que a falta de conhecimento, seguida pela desistência, tanto como renúncia ou falta de persistência, e a falta de agradabilidade, como características ou indícios de insucesso.

Figura 3. Características de insucesso

**FALTA DE CONHECIMENTO**

DESISTÊNCIA  
FALTA DE AGRAVABILIDADE

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.





As nuvens foram construídas a partir dos relatos e as características de sucesso e insucesso foram intrinsecamente relacionadas ao indivíduo em si, e não necessariamente ao empreendimento propriamente dito. Em outras palavras, o sucesso ou fracasso depende do dono, de acordo com a percepção da Empreendedora Teta. Para Minello, Alves e Scherer (2011), as causas que, potencialmente, levam ao fracasso de um empreendimento podem ser motivados tanto por aspectos externos da empresa, quanto por aspectos comportamentais do empreendedor. Desta forma, o sujeito acaba tornando-se o centro do fenômeno e não o seu empreendimento, ou seja, são suas ações que movem a empresa ao sucesso ou ao fracasso, na visão dos entrevistados. Esse foco no sujeito denuncia uma visão essencialista do empreendedorismo, conforme debate de Gomes (2010), ao propor o deslocamento do sujeito para ação empreendedora.

A nuvem das características de sucesso e insucesso (Figura 4) mostra não só a maior facilidade dos entrevistados em apontar características de sucesso, mas também como veem essas características como sendo, em sua maioria, opostas.

Figura 4. Características de sucesso e insucesso



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Ao serem perguntados sobre a autopercepção de sucesso ou insucesso, todos os empreendedores se auto definiram como de sucesso, até mesmo os que obtiveram fracassos em seus empreendimentos, seja por que “tudo deu certo” (Empreendedor Alfa), ou por que relaciona sua definição de sucesso com a própria experiência de sucesso, como pontua o Empreendedor Alfa, que afirma que sucesso é trabalhar em ambientes







agradáveis e, por isso, procura manter um bom ambiente em seu empreendimento, acatando as sugestões dos funcionários e clientes. De uma mesma forma, o Empreendedor Delta também se autodefine como bem-sucedido pois melhorou de vida e conseguiu manter o empreendimento, ou seja, considera como sucesso a estabilidade mantida no negócio, conforme aponta Gupta (1999), ao tratar dos fatores significantes para a percepção de sucesso.

No caso dos empreendedores Diagrama e Zeta, o alcance de sonhos, embora tenham experimentado o fracasso, os levaram a se considerarem bem-sucedidos.

Eu me considero uma pessoa de sucesso, por que assim é eu tive alguns sonhos na vida e eu consegui alcançar alguns desses projetos e graças a Deus a gente tem conseguido é alguns desejos, quanto profissionais, como pessoais então eu me considero uma pessoa de sucesso. Sim. Até pela trajetória sofrida, diante das dificuldades, igual eu falei que a gente tenta, mas eu me considero uma pessoa de sucesso (Empreendedor Zeta).

Assim, o sucesso desse empreendedor é relacionado à sua trajetória de vida e ao alcance de objetivos e superação de dificuldades, ou seja, a persistência para manter um empreendimento é uma característica do sujeito empreendedor (GREATTI; SENHORINI, 2000).

Ao serem questionados sobre os fatores que os levaram ao sucesso ou ao insucesso, os empreendedores referiram-se ao trabalho (Empreendedor Alfa), à ética e à honestidade nos negócios e à paciência (Empreendedor Beta). Esses fatores são compreendidos por Cawelti (1965 *apud* GUPTA, 1999) como valores do indivíduo, dos quais o sucesso pode ser enxergado.

O Empreendedor Gama, por sua vez, vê a obtenção de conhecimento como sendo o fator que alavancou a empresa e pode levá-lo ao sucesso do mesmo modo que os empreendedores Zeta e Eta. O conhecimento é visto pelo Sebrae (2008) como um dos fatores que pode contribuir para as maiores chances de sobrevivência das empresas que, ao se manterem abertas, permitem maiores chances de sucesso. O exemplo familiar foi





apontado pelo Empreendedor Epsilon como sendo o fator mais importante para o seu sucesso. Esse mesmo fator é apontado por Fillion (1993) como um elemento que influencia a visão do empreendedor sobre o seu negócio, e que é igualmente importante para a tomada de decisão.

O exemplo de meu pai foi importantíssimo pra gente tá caminhando e ter no mínimo uma porcentagem da questão de visão que ele teve que é uma coisa que a gente já admira a tempos isso, eu e meus irmãos todos, nem todos tão juntos, por que forma para outras áreas mas todos tiveram a oportunidade de trabalhar com ele, todos (Empreendedor Epsilon).

Sendo assim, para os empreendedores pesquisados, os fatores que os levaram ao sucesso em seus empreendimentos se relacionam com sua trajetória de vida e ambiente em que se desenvolveram (Empreendedores Zeta e Gama), assim como o alcance de objetivos e obtenção de conhecimento. A experiência prévia e a influência de familiares observadas nos empreendedores pesquisado são vistas por Machado *et al.* (2003) e Fillion (2003) como importantes para os empreendedores.

A falta de suporte do sócio e o baixo conhecimento do ramo levaram o Empreendedor Beta a afastar-se do empreendimento ao encerrar a atividade e vendê-la a outrem.

[...] a questão de eu e meu sócio, ele tinha outra empresa e eu que ficava lá a maior parte dia. [...] No caso a gente eu e meu sócio a gente finalizou a sociedade, a gente encontrou uma pessoa que interessou em comprar a empresa por um valor até razoável que isso aí foi o que levou a gente também a encerrar e voltar pra... não tava muito confortável no ramo e não tava pegando muito as coisas e surgiu uma pessoa que quis comprar essa oficina num valor assim, valor de mercado até razoável e foi também o que me capitalizou para mim abrir o primeiro, a primeira loja (Empreendedor Beta).

Dessa forma, o Empreendedor Beta não necessariamente experimentou o insucesso empresarial. Na verdade, ele optou pelo encerramento das atividades para dedicar-se a outra de maior interesse. Tal decisão permitiu que ele se capitalizasse





através de uma atividade pouco atrativa para obter recursos suficientes para investir em um outro empreendimento do qual tinha maior interesse. É possível inferir, portanto, que o encerramento de suas atividades não foi algo negativo ou um erro em sua trajetória, mas sim um evento positivo, que lhe deu possibilidades novas e condições de atingir seus próprios objetivos. Sendo assim, experimentar tanto o sucesso como o fracasso moldam a percepção do empreendedor e lhes dão a oportunidade de aprender com os erros (WESHEAD; UCBASSARAM; WRIGHT, 2005; HIRISH; PETERS; SHEPARD, 2016).

O Empreendedor Diagrama, que também enfrentou um fracasso, afirmou que foi a influência de seu sócio e divergências familiares que levaram ao encerramento da empresa: “[...] dizer pra vender pra essa loja aí foi uma cosia que a gente não tinha suporte pra fazer esse tipo de serviço, por isso foi o motivo de eu ter fechado a loja”. A dependência de um cliente único e a existência de problemas particulares são considerados pelo Sebrae (2010) como motivos pelos quais uma empresa pode encerrar suas atividades. Porém, esse empreendedor também não se sentiu frustrado, ao contrário, sentiu-se aliviado ao encerrar as atividades antes de experimentar maiores dificuldades. Conforme Machado e Espinha (2010), nem sempre uma situação de fracasso é vista pelo empreendedor como tal. O uso do termo acaba por não contemplar o motivo pelo qual as atividades de um empreendimento foram encerradas. Desta forma, o que é comumente afirmado como um fracasso pode ser visto pelo empreendedor como uma oportunidade ou uma chance de se desenvolver em outra área de interesse, ou até mesmo de descobrir e desenvolver um outro interesse ou aptidão adormecida. Sobre os conflitos interpessoais, mencionados pelo Empreendedor Diagrama, Minello (2010) afirma que, mesmo aparentemente insignificantes, podem gerar problemas maiores e, em último caso, o encerramento do empreendimento.

O Empreendedor Zeta considera que a crise financeira de 2015 o levou a se afastar da empresa. Contudo, tal afastamento foi positivo, pois houve a possibilidade de obter maior auxílio financeiro para as despesas familiares e atividades do negócio, agora continuado pela esposa.





O empreendedor Eta fechou e abriu diversas empresas e considera que a qualquer indício de fracasso é melhor encerrar as atividades da empresa e mudar para atividades mais promissoras: “fiquei bem tranquilo, porque eu já tenho em mente que quando dá errado é melhor você sair e ir logo pro que tá dando certo. Eu sou um cara muito de testar as coisas, deu errado eu já antecipo meu prejuízo caso dê”. Minello, Alves e Scherer (2011) afirmam que a descontinuidade de empreendimentos por esse motivo, em muitos casos, não é vista como um insucesso pelo empreendedor.

Machado e Espinha (2005) e Gupta (1999) afirmam que nem sempre os indivíduos se percebem como são vistos pelos outros. Tal proposição é confirmada pelos empreendedores, visto que, mesmo experimentando o insucesso, não se veem como mal sucedidos.

Os empreendedores pesquisados veem o sucesso e o fracasso de formas distintas. No entanto, a maioria vê o sucesso como a conquista de objetivos e reconhecimento e o oposto como o insucesso. Ademais, uma parte dos entrevistados enxerga na falta de recursos financeiros uma manifestação de insucesso. Suas percepções de sucesso e insucesso foram compatíveis com suas trajetórias de vida, principalmente no que tange ao alcance de objetivos e reconhecimento do sucesso pessoal através da obtenção de conhecimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar a percepção de empreendedores da cidade de Vitória da Conquista acerca de sucesso e fracasso, visto que a continuidade e/ou o encerramento de uma atividade empresarial traz impactos para a economia de uma região. De uma mesma forma, o sucesso e o fracasso de um empreendimento podem afetar o gestor e interferir em seu comportamento. Existem diversos fatores que afetam a percepção e a definição de sucesso e fracasso. O retorno financeiro e a realização pessoal são intensamente apontados, embora haja uma pluralidade de fatores que levam a satisfação ou sensação de sucesso, pois a percepção é bastante subjetiva.





O sucesso foi compreendido pelos empreendedores como o alcance de objetivos, o reconhecimento e a constante persistência. Em menor escala, o sucesso foi associado a fatores financeiros, como o lucro, o crescimento ou a manutenção do empreendimento. O fracasso, por sua vez, foi compreendido como o oposto da definição apresentada para sucesso e foi atrelada à desistência, à falta de adaptação e ao desinteresse em melhorias. Em menor escala, o fracasso foi associado a fatores financeiros. Ademais, preponderou o fator pessoal em detrimento do financeiro ou relacionado ao empreendimento propriamente dito.

Entre as limitações encontradas na pesquisa, salientam-se a pequena amostra e a dificuldade de os entrevistados abordarem temas como o insucesso. Os depoimentos denunciaram a dificuldade de se falar do fracasso. Outra limitação está na escassa literatura sobre o tema, que traz em maior escala o debate em torno de sucesso do que insucesso, indicando que esse tema ainda é um tabu nos Estudos Organizacionais. Por fim, recomendam-se maiores pesquisas acerca do tema, com uma maior amostragem de empreendedores que experimentaram o insucesso em seus empreendimentos.

## REFERÊNCIAS

AMARANTE, Juliana Marangoni; GORAIEB, Marcelo Ribeiro; MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Concepções de sucesso e de fracasso empreendedor. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 15, n. 2, p. 28-40, 2014. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1797>>. Acesso em: 11 mar. 2019

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições Setenta, 2004.

BRUNO Albert; MCQUARRIE, Edward; TORGRIMSON, Carol. The evolution of new technology ventures over 20 years: patterns of failure, merger and survival. **Journal of Business Venturing**, [Online], v. 7, n. 4, p. 291-302, 1992. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/088390269290003A>. Acesso em: 11 mar. 2019





DANN, Susan. Gender differences in self-perceived success. **Women in Management Review**, [Online], v. 10, n. 8, p. 11-18, 1995. Disponível em: <https://emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09649429510102116>. Acesso em: 11 mar. 2019

DEMO, Pedro. **Pesquisa Participante: Mito e Realidade**. Brasília: UnB/INEP, 1982.

DOBBINS, Richard; PETTMAN, Barrie. Self Development: The nine basic skills for business success. **Journal of Management Development**. [Online], v. 16, n. 8, p. 521-667, 1997. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ551586>. Acesso em: 30 mar. 2019

DORNELAS, José. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito empreendedor (entrepreneurship): Práticas e Princípios**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ETYMONLINE. **Success**. 2019a. Disponível em: [https://www.etymonline.com/word/success#etymonline\\_v\\_22291](https://www.etymonline.com/word/success#etymonline_v_22291). Acesso em: 24 mar. 2019.

ETYMONLINE. **Failure**. 2019b. Disponível em: <https://www.etymonline.com/word/failure>. Acesso em: 24 mar. 2019.

FARAH, Osvaldo Elias *et al.* O Empreendedor. In: FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly.; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo Estratégico**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. Cap.1, p.1-15.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **O mini dicionário da língua portuguesa**. 6 ed. Curitiba: Posigraf, 2004.

FILION, Louis Jacques. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **RAE**, São Paulo, v. 33, n. 6, p.50-61, nov./dez. 1993.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAE**, São Paulo v. 34, n. 2, p. 6-28, 1999.

\_\_\_\_\_. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **RAE**, São Paulo, v. 33, n. 6, p.50-61, nov./dez. 1993. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol33-num6-1993/visao-relacoes-elementos-para-metamodelo-empreendedor>. Acesso em: 11 mar. 2019





FISHER, Rosemary; MARITZ, Alex; LOBO, Antonio. Evaluating entrepreneurs' perception of success: Development of a measurement scale. **International Journal of Entrepreneurial Behavior e Research**, [s.l.], v. 20 n. 5, 2014, p.478-492. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/264534163\\_Evaluating\\_entrepreneurs'\\_perceptions\\_of\\_success\\_development\\_of\\_a\\_measurement\\_scale](https://www.researchgate.net/publication/264534163_Evaluating_entrepreneurs'_perceptions_of_success_development_of_a_measurement_scale). Acesso em: 14 jan. 2019.

GEROLIM, Jhonni Kleyto dos Santos; ALBUQUERQUE, Alexandre Farias; VERGA, Everton. Comportamento Empreendedor do Dirigentes de Pequenas Empresas do Setor Varejista e de Serviços em Três Lagoas - MS. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6., 2010, Recife. **Anais...** Recife: Editora Eletrônica Uni Soluções, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Almira Ferraz; LIMA, Juvêncio Braga de; CAPEELLE, Mônica Carvalho Alves. Do Empreendedorismo à noção de Ações Empreendedoras: reflexões teóricas. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 20, p. 203-220, 2013. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/3796/0>. Acesso em: 11 mar. 2019

GOMES, Almira Ferraz. **Ação empreendedora e relações de gênero**: um estudo multicase na cidade de Vitória da Conquista, Bahia. 2010. 440 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2010.

GREATTI, Ligia; SENHORINI, Vilma Meurer. Empreendedorismo: Uma visão Comportamentalista. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: ANEGEPE, 2000.

GUPTA, Parvinder. Concept of Success among Executives. **Vikalpa**, [s.l.], v. 24, n. 2, p.23-34, 1999. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0256090919990204>. Acesso em: 11 mar. 2019

HIRISH, Robert; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HIRISH, Robert; PETERS, Michael; SHEPARD, Dean. **Entrepreneurship**. 10. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2016.





ITUASSU, Cristiana Trindade; TONELLI, Maria José. Notas sobre o conceito de sucesso: sentidos e possíveis (re)significações. **RAM**, São Paulo. 2012, v. 13, n. 6, p.197-224. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000600009escript=sci\\_abstractetlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000600009escript=sci_abstractetlng=pt). Acesso em: 11 mar. 2019

JENKINS, Anna; MCKELVIE, Alexander. What is entrepreneurial failure? Implications for future research. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, [s.l.], v. 34, n. 2, p.176-188, Mar. 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/296632532\\_What\\_is\\_entrepreneurial\\_failure\\_implications\\_for\\_future\\_research](https://www.researchgate.net/publication/296632532_What_is_entrepreneurial_failure_implications_for_future_research). Acesso em: 11 mar. 2019

JULIEN, Pierre-André. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

LENZI, Fernando César; SANTIAGO, Nelson Marcelo. A ação empreendedora. In: LENZI, F. C.; KIESEL, Marcio Daniel; ZUCCO, Fabricia Durieux. **A ação empreendedora**. São Paulo: Editora Gente, 2010.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier; ESPINHA, Pedro Guana. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, v. 3, n.1, p.51-64 jan./dez. 2005. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/612>. Acesso em: 07 mar. 2019

MACHADO, Hilka Pelizza Vier; ST-CYR, Louise; MIONE, Anne; ALVES, Marcia Cristina Moita. O processo de criação de empresas por mulheres. **RAE**, São Paulo, v. 2, n.2, jul./dez, 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482003000200007escript=sci\\_abstractetlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482003000200007escript=sci_abstractetlng=pt). Acesso em: 15 mai. 2019

MCCARTAN-QUINN, Danielle; CARSON, David. Issues which impact upon marketing in the small firm, **Small business economics**, v. 21, n. 2, p. 228-239, 2001. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40229287>. Acesso em: 11 mar. 2019

MINELLO, Italo Fernando. **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. 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

MINELLO, Italo Fernando; ALVES, Leticia da Costa; SCHERER, Laura Alves. Competências do empreendedor frente ao insucesso empresarial. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 14., 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2011.







MINELLO, Italo Fernando; BÜRGER, Rafaela Escobar; KRÜGER, Cristiane. Características Comportamentais Empreendedoras: Um Estudo com Acadêmicos de Administração de uma Universidade Brasileira. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 10, p. 72-91, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/46459/caracteristicas-comportamentais-empreendedoras-um-estudo-com-academicos-de-administracao-de-uma-universidade-brasileira->. Acesso em: 21 jul. 2019

MOCELIN, Daniel Gustavo; AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. Empreendedorismo intensivo em conhecimento: elementos para uma agenda de pesquisas sobre a ação empreendedora no Brasil. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 19, n. 46, p. 30-75, dez. 2017. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttextepid=S1517-45222017000300030eInq=ptenrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttextepid=S1517-45222017000300030eInq=ptenrm=iso). Acesso em: 24 fev. 2019.

PAULINO, Alice Dias; ROSSI, Sonia Maria Morro. Um Estudo de caso sobre Perfil Empreendedor: Características e traços de personalidade empreendedora. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 205-220.

REIJONEN, Helen; KOMPULA, Raija. Perception of success and its effects in small firm performance, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Finland, v. 14, n. 4, 2007. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14626000710832776/full/html>. Acesso em: 30 mar. 2019

RIQUELME, Hernán; WATSON, John. Do venture capitalists' implicit theories on new business success/failure have empirical validity? **International Small Business Journal**, [Online] Londres, v. 20, n. 4, p. 393-420, 2002. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266242602204002>. Acesso em: 14 abr. 2019.

ROBINSON, Sherry. Business Failure Rates: A look at sex and location. **Academy of Entrepreneurship Journal**, London, v.13, n.1, p.45-56, jul. 2007. Disponível em: <https://www.questia.com/library/journal/1G1-175065812/business-failure-rates-a-look-at-sex-and-location>. Acesso em: 11 mar. 2019

ROGERS, Everett. **Diffusion of Innovation**. New York: Free, 1995.

ROSEMAN, Ira; SMITH, Craig. Appraisal theory: overview, assumptions, varieties, controversies. In: SCHERER, Klaus; SCHORR, Angela; JOHNSTONE, Tom. (Org.)





**Appraisal processes in emotion:** Theory, methods, and research. Nova Iorque: Oxford University Press, 2001. Cap.1, p.3-19.

SCHUMPTER, Joseph Alois. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SCHWERZ, Marina Marta Grinwald; SILVEIRA, Amélia. O que significa sucesso pessoal e em organizações? A visão de mulheres que empreendem em micro e pequenas empresas no extremo oeste de Santa Catarina. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2010.

SEBRAE. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/10\\_anos\\_mortalidade\\_relatorio\\_completo.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf). Acesso em: 17 fev. 2019

\_\_\_\_\_. **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2010. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/mortalidade\\_12\\_ano\\_s.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/mortalidade_12_ano_s.pdf). Acesso em: 14 mar. 2019

\_\_\_\_\_. **Causa Mortis:** O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. São Paulo: SEBRAE-SP, 2014. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS\\_vf.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf.pdf). Acesso em: 25 jun. 2019

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2019

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

SMITH, Adam. **Riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora Ediouro, 1986.

VERGA, Everton; SOARES DA SILVA, Luiz Fernando. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [online], São Paulo, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/161>. Acesso em: 20 mar. 2019





VINUTO, Juliana. A amostragem em bolsa de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>. Acesso em: 11 mai. 2019

WALKER, Elizabeth; BROWN, Alan. What success factors are important to small business owners? **International Small Business Journal** [Online], v. 22, n.6, p.557-594, 2004. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266242604047411>. Acesso em: 11 abr. 2019

WEINER, Bernard. Attribution Theory. **The Corsini Encyclopedia of Psychology**, [s.l.], p.558-563, 30 jan. 2010.

WESTHEAD, Paul; UCBASARAN, Deniz; WRIGHT, Mike. Decisions, Actions, and Performance: Do Novice, Serial, and Portfolio Entrepreneurs Differ? **Journal of Small Business Management**, [Online], v. 43, n. 4, p. 393-417, out. 2005. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-627X.2005.00144.x>. Acesso em: 11 mar. 2019

