



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

**CAUSAS DA MORTALIDADE EMPRESARIAL:  
Um Estudo de Caso**

JÚLIO CÉSAR DE SOUZA TAVARES

João Pessoa  
Novembro, 2016

JÚLIO CÉSAR DE SOUZA TAVARES

**CAUSAS DA MORTALIDADE EMPRESARIAL:  
Um Estudo de Caso**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado com parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Professor Orientador:** Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena

**Coordenador do Curso:** Prof<sup>a</sup>. M<sup>a</sup>. Nadja Valéria Pinheiro

João Pessoa  
Novembro, 2016

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

T231c Tavares, Júlio César de Souza.

Causas da mortalidade empresarial: um estudo de caso / Júlio César de Souza Tavares – João Pessoa, 2016.

43f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Curso do Aluno:  
JÚLIO CÉSAR DE SOUZA TAVARES

João Pessoa, 1 de Novembro de 2016.

---

Coordenador do SESA

Parecer do Professor Orientador

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Folha de Aprovação**

JÚLIO CÉSAR DE SOUZA TAVARES

### **CAUSAS DA MORTALIDADE EMPRESARIAL: Um Estudo de Caso**

Trabalho de Curso Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Banca examinadora

---

Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena

Orientador

---

Prof. Me. Arturo Rodrigues Felinto

Examinador

## **Dedicatória**

Dedico o presente trabalho a minha mãe Francisca Souza e meu pai Paulo Tavares por tudo que fizeram até hoje por mim e pelo meu sucesso. Dedico a minha irmã Juliana Tavares e a minha namorada Marília Albuquerque e a meus amigos pela honra de tê-los presentes em minha vida.

## **Agradecimentos**

Primordialmente, agradeço a Deus, pela saúde e motivação para o alcance deste objetivo e por sua graça e generosidade para comigo.

A meu pai Paulo Tavares, e minha mãe Francisca Souza, por terem dedicado esforços durante toda a vida para que eu pudesse progredir a cada dia e para me proporcionarem as condições necessárias para chegar até aqui.

A minha irmã, Juliana Tavares, pelo apoio e incentivo quando oportunos necessários, sobretudo, quando mais precisei.

Aos amigos e colegas que fizeram parte da minha vida acadêmica e pessoal, sendo canais que me fizeram aprender com cada experiência e exemplos que levarei para toda a vida.

A minha namorada, Marília Albuquerque, por toda paciência e apoio neste momento tão decisivo da minha graduação.

Aos funcionários e professores da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), que contribuíram direta ou indiretamente para minha formação acadêmica e pessoal.

Ao Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena por sua orientação, paciência e atenção, acreditando no desenvolvimento do presente estudo e no sucesso do trabalho como um todo.

A muitos outros que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

*“Dois homens olharam através das grades de uma prisão, um viu a lama, o outro, as estrelas.”.*

*(Santo Agostinho)*



TAVARES, Júlio César. Causas do Fracasso Empresarial: Um Estudo de Caso. Orientador: Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena. João Pessoa: UFPB/DA, 2016. 000p. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharelado em Administração).

## **Resumo**

O presente estudo tem como objetivo principal investigar quais foram às causas que levaram a mortalidade uma livraria que permaneceu em atividade durante cinco anos até o seu fechamento. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, um estudo de caso, almejando explicar a partir da experiência de vida profissional e pessoal do entrevistado quais os fatores que contribuíram para a mortalidade do negócio empreendido através da História Oral. O estudo tem como conceitos básicos inerentes ao tema o empreendedorismo, aprendizagem, gestão do negócio, experiência profissional e a mortalidade empresarial. Como resultado podemos identificar que se trata de um homem, 32 anos, casado e graduado em administração de empresas, tendo boa parte de seu aprendizado tendo ocorrido no decorrer do negócio, sobretudo, por se tratar de seu primeiro empreendimento, e a gestão do negócio, se deu inicialmente em sociedade de 4 pessoas e responsabilidades de gestão divididas entre eles, e na maior parte do negócio com a saída de 2 sócios, a gestão passa a ser responsabilidade do entrevistado e sua esposa, por fim, identificamos diversos fatores que nos ajudaram a compreender a mortalidade da organização, como a ausência de planejamento e estudos de mercado, a má gestão do negócio, sobretudo, devido a inexperiência e desconhecimento do funcionamento do ramo de negócio e a ausência de algumas características empreendedoras.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Mortalidade Empresarial. Gestão de negócios  
Experiência profissional em gestão.

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho

## **Listas de Quadro**

Quadro 1: Dados do perfil do entrevistado.....	26
Quadro 2: Dados gerais da empresa.....	27
Quadro 3: Comparativo da empresa.....	27

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 Delimitação do Tema e Problema de Pesquisa.....	11
1.2 Objetivos.....	13
1.3 Justificativa.....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
2.1 Empreendedorismo.....	15
2.2 Fracasso empresarial.....	17
2.2.1 Planejamento Prévio.....	18
2.2.2 Gestão Empresarial.....	19
2.2.3 Comportamento Empreendedor.....	19
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	22
3.1 Tipo de Pesquisa.....	22
3.2 Natureza da Pesquisa.....	22
3.3 Objeto de Estudo, População e Amostra.....	23
3.4 Coleta dos Dados.....	23
3.5 Análise dos Dados.....	23
3.6 Metodologia de Pesquisa e a História Oral.....	24
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	25
4.1 Resultados Relativos ao Objetivo Específico Primeiro (Identificar o perfil deste empreendedor e caracterizar a empresa).....	26
4.2 Resultados Relativos ao Objetivo Específico Segundo (Identificar de que modo se deu a aprendizagem do empreendedor ) .....	27
4.3 Resultados Relativos ao Objetivo Específico Terceiro (Identificar como ocorria a gestão do negócio).....	31
4.4 Resultados Relativos ao Objetivo Específico Quarto (Identificar os fatores que nos levem a compreender a morte da empresa).....	32
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	37
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	39
<b>APENDICE A – Roteiro de Entrevista</b> .....	41

## 1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro momento, apresentaremos a delimitação do tema e o problema de pesquisa, os objetivos da pesquisa e a justificativa da mesma, bem como as contribuições advindas deste estudo, tendo em vista a importância do empreendedorismo brasileiro no cenário nacional e internacional, onde figura como aquele que mais faz uso da prática empreendedora, porém, o fato de ser o país que mais se empreende não garante que tais empresas tenham sido bem-sucedidas em sua empreitada.

### 1.1 Delimitação do Tema e Formulação do Problema da Pesquisa

O empreendedorismo é parte importante do desenvolvimento de um país, conforme Hisrich, Peters e Sheperd (2016, p. 6), “o empreendedorismo tem uma função importante na criação e no crescimento dos negócios, assim como no crescimento e na prosperidade de nações e regiões”. Para Schumpeter (1950, *apud* Dornelas, 2016, p. 29) “o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes”. Schumpeter (1949, *apud* Dornelas 2016, p. 23) ainda diz que o empreendedor “é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada”, ainda de acordo com Schumpeter ele realiza isso a partir da “introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Outro fator ligado ao empreendedor é o objetivo de fazer capital sobre o negócio criado, logo após ter detectado tal oportunidade (DORNELAS, 2016).

O Empreendedorismo no contexto nacional é forte, segundo dados da *General Entrepreneurship Monitor* (GEM) o Brasil é o país mais empreendedor do mundo, sendo que no último relatório anual da pesquisa divulgado em 2015, havia um crescimento de 9,6% no número de empreendedores no País. No conceito adotado pelo GEM (2015), é considerado empreendedorismo, "qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, como por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente". De acordo com o Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), micro e pequenas empresas correspondem a 99% do total de empresas do país, ainda segundo o SEBRAE os primeiros dois anos são os mais difíceis de serem ultrapassados pelas

empresas, e continuar no mercado depois desse período indica grandes chances de permanência.

Segundo o SEBRAE (2013), a região Nordeste do Brasil representou queda na taxa de sobrevivência empresarial. Entre as capitais nordestinas, João Pessoa aparece como a segunda maior taxa de sobrevivência (79,3%), atrás apenas de Brasília (79,8%) e à frente de São Paulo (77,9%), uma marca significativa que mostra o quanto tem sido difundida de forma bem sucedida o empreendedorismo no Estado e, sobretudo, em João Pessoa. Alguns órgãos cooperam para que as empresas não fracassem como nos mostram os dados, o próprio SEBRAE trabalha na promoção de curso a distância e presencial gratuitos, oferecendo ferramentas e *softwares*, como, por exemplo, o *software* que auxilia na elaboração do plano de negócios, cursos nas áreas de empreendedorismo, finanças, inovação, pessoas, planejamento, mercado e vendas e diversas outras áreas. Porém, segundo a pesquisa da GEM de 2015 revela, o percentual de busca de órgãos de apoio ao empreendedor é baixa, sendo que na Região Nordeste, o percentual destes empreendedores que procuram algum órgão deste tipo é de 15,5%, a taxa chega a ser superior a taxa do Brasil que é de 13,4%, mas mesmo assim é um número preocupante. Ainda segundo esta pesquisa, o maior motivo citado para não se buscar tal apoio no que diz respeito à Região Nordeste, foi o fato de não ter necessidade de apoio destes órgãos (49,1%), outros dados que chamaram a atenção foram a falta de conhecimento da existência destes órgãos (21,1%) e da falta de interesse em buscar tais órgãos (15,7%).

Outro fator que pode influenciar o fechamento do negócio âmbito no nacional é o capital insuficiente para o negócio, porque empresas pequenas com pouco capital imobilizado tendem a ser mais propícias à mortalidade antes dos seus dois anos de existência, como observa o IBGE (2010) “as empresas maiores, com maior capital imobilizado, tendem a permanecer mais tempo no mercado, pois os custos de saída costumam ser elevados, dentre outros fatores”.

Segundo o SEBRAE (2014) o principal motivo para se fechar a empresa é a falta de capital ou lucro, na visão dos empreendedores, o que nos leva a o que acontece e quais fatores levam as organizações e o empreendedor responsável a essa falta de capital e a outros motivos que levam um empreendimento ao fracasso.

Neste contexto, será observado o seguinte problema de pesquisa a ser estudado:

Quais as causas que levaram a mortalidade da empresa estudada?
--

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Investigar quais foram às causas que levaram à mortalidade a empresa estudada.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar o perfil deste empreendedor e caracterizar a empresa.
- Identificar de que modo se deu a aprendizagem do empreendedor antes da abertura, como também, durante o funcionamento do negócio.
- Identificar como ocorria a gestão do negócio.
- Identificar os fatores que nos levem a compreender a morte da empresa.

## **1.3. Justificativa**

O presente tema foi escolhido devido à importância do empreendedorismo para o Brasil, que, segundo a GEM (2015), é o país com maior índice de prática empreendedora do mundo, além disso, o SEBRAE (2015) relata que faixa de 99% das empresas brasileiras são micro e pequenas empresas, e que a taxa de sobrevivência de empresas nacionais chega a 75.6%, ainda segundo dados do SEBRAE (2013) a taxa de sobrevivência no Nordeste é de 71,3%, sendo que na Paraíba é de 80%, a segunda maior do país.

Neste sentido, se viu a relevância e necessidade de se estudar o outro lado da moeda, ou seja, o motivo pelo qual as demais empresas não obtêm o sucesso nos negócios, identificando o perfil destes empreendedores, a forma como eles gerem seus negócios e demais fatores relevantes e relacionados ao período de abertura até o fechamento da empresa, compreendendo como e por que o fracasso ocorreu.

O estudo busca junto a um empreendedor que deu início a seu próprio negócio, tendo fechado as portas cinco anos depois, compreender como aconteceu tal fracasso empresarial, além de identificar o perfil deste gestor e como se deu a aprendizagem do proprietário e a gestão desta organização que fracassou.

A motivação do estudo se deu pela busca da compreensão do caso, envolvendo uma livraria, no que diz respeito a compreender o tipo de organização, como a gestão era aplicada

na organização, a história de vida do empreendedor, a aprendizagem antes e durante o negócio e pode entender quais os fatores que levaram esta organização ao fracasso.

Neste sentido, espera-se que o trabalho contribua para o alcance das respostas necessárias relacionadas à compreensão do tema, fazendo com que sejam respondidas as questões ligadas ao perfil, gestão e causas de fracasso relacionadas ao negócio estudo, além da contribuição para o universo acadêmico e para as organizações e empreendedores se preparem melhor para gerir seus negócios, evitando traçar os caminhos que conduzem ao fracasso destes empreendimentos.

O empreendedor estudado foi escolhido por conveniência, devido ao fato do professor orientador conhecer seu filho, e, sobretudo, devido a sua disponibilidade para tratar de um tema delicado, onde nem todos se dispõem a falar, como também, devido ao quanto os estudos no âmbito da mortalidade empresarial tem a ser explorada e compreendida.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Aqui, serão abordados os conceitos básicos sobre empreendedorismo e suas características, o empreendedorismo formal, falência no âmbito empreendedor, buscando assim acrescentar uma base teórica que nos levará a uma melhor compreensão do tema estudado.

### 5.1 Empreendedorismo

A palavra empreendedor originou-se da economia francesa e de modo geral está ligada à criação de um negócio e vinculada à competição, embora presente, em sua origem e evolução, uma história e um significado mais relevantes, afirma ANDRADE (2005). Lenzi (2008) define o empreendedor como sendo pessoas incomodadas e inconformadas com aquilo que é comum a todos, eles aglutinam e perseguem o benefício não só individual mas coletivo, no sentido de criar as novas regras profissionais e de mercado, identificando novas oportunidades com riscos moderados. Para Dornelas (2001, 2014, p. 7) “o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”. Segundo Hisrich, Peters, Sheperd (2014, p. 37) “é frequente os empreendedores tomarem decisões em ambientes extremamente inseguros, com altos riscos, intensas pressões de tempo e considerável investimento emocional” ainda para Hisrich, Peters, Sheperd (2014, p. 28) :

O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas à criação de novas empresas. Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Em segundo, requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. Em terceiro, que riscos calculados sejam assumidos, e decisões críticas, tomadas; é preciso ousadia e ânimo, apesar de falhas e erros.

Lenzi *et al* (2009) afirmam que o empreendedor tem como característica marcante o fato de não lamentar seus fracassos, muito pelo contrário, ele aprende muito mais com esses fracassos do que com os sucessos, ainda segundo o autor o empreendedor possui uma autoconfiança e a capacidade de nunca desistir que são os seus diferenciais mais importantes. Para DORNELAS (2016) existem duas formas de empreendedorismo:

A primeira seria o empreendedorismo de oportunidade, em que o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que deseja buscar para a empresa e visa à geração de lucros, empregos e riqueza. Está totalmente ligado ao desenvolvimento econômico, com forte correlação entre os dois fatores. A segunda definição seria o empreendedorismo de necessidade, em que o candidato a empreendedor se aventura na jornada empreendedora mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho.

No empreendedorismo de necessidade os negócios geralmente são criados informalmente, sem o planejamento adequado e muitos fracassam muito rápido, não gerando um desenvolvimento econômico e aumentando as estatísticas de criação e mortalidade de negócios (DORNELAS, 2016).

No conceito adotado pelo GEM (2015), o empreendedorismo consiste em qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente. Para Lenzi (2009, p. 8) “o empreendedorismo é o fenômeno de desenvolvimento econômico, social e comportamental que move os empreendedores no sentido de mudar situações comuns atuais com a visão voltada para o futuro”. Deste modo, algumas características diferem os empreendedores das outras pessoas conforme Dornelas (2016, p. 52):

Muitas pessoas se queixam da falta de criatividade e de boas ideias, de que trabalham muito e não são reconhecidas, acomodando-se e aceitando esse fato como normal. Os empreendedores de sucesso são diferentes: estão sempre atrás de novas ideias de negócio e de verdadeiras oportunidades de mercado, atentos a tudo que ocorre à sua volta. São curiosos e questionadores e não aceitam a primeira explicação para os fatos ocorridos.

O fato é que o empreendedorismo configura-se como o principal fator de desenvolvimento econômico e social de um país e é através desse fenômeno que iniciativas isoladas ou conjugadas poderão reverter em crescimento ao país e, conseqüentemente, à população de forma geral Lenzi (2008, p. 16). Outro ponto é o fato de o empreendedorismo poder ser ensinado conforme afirma Dornelas (2016, p. 29) “até alguns anos atrás, acreditava-se que o empreendedorismo era inato, que o empreendedor nascia com um diferencial e era predestinado ao sucesso nos negócios. Pessoas sem essas características eram desencorajadas

a empreender. Como já se viu, isso é um mito.” Ainda no seu ponto de vista é possível formar melhores empresários, melhores empresas e gerar riqueza para o país, isso é possível apenas com o ensino do empreendedorismo. Provavelmente um dos grandes mitos a respeito de novas ideias de negócios seja de que devam ser únicas, a ideia ser ou não pouco importa, deve-se considerar como o empreendedor utiliza sua ideia, inédita ou não, de maneira a transformá-la em um produto ou serviço que seja bem-sucedido e faça sua empresa crescer (DORNELAS, 2016).

A taxa de empreendedores (iniciais e estabelecidos) como percentual da população entre 18 e 64 anos foi de 34,5%, além do mais, estima-se, portanto, que em 2015, 52 milhões de brasileiros com idade entre 18 e 64 anos estavam envolvidos na criação ou manutenção de algum negócio, na condição de empreendedor em estágio inicial ou estabelecido relata a GEM (2015). Ter vivenciado anteriormente experiências relacionadas ao ramo ou em atividade correlacionada é de suma importância, é um fator fortemente presente entre as características dos empreendedores de sucesso (DORNELAS, 2015).

O fato de ter fracassado é uma oportunidade para o empreendedor refletir em torno das causas que foram responsáveis pelo fracasso e dar continuidade a esse processo de aprendizagem empreendedora minimizando os erros no futuro conforme Hisrich, Peters, Sheperd (2014, p. 62):

Independentemente de estarmos lidando com um novo projeto, uma nova empresa ou um novo modelo de negócios, às vezes as iniciativas empreendedoras não produzem os resultados esperados. Elas não alcançam seus objetivos e, logo, são encerradas. O fato representa uma oportunidade de aprendizagem. Ao aprender por que uma iniciativa empreendedora fracassou, os empreendedores podem evitar os mesmos erros no futuro e/ou administrar melhor as incertezas associadas à ação empreendedora. O ditado informa que aprendemos mais com nossos fracassos do que com nossos sucessos, mas, na prática, essa aprendizagem pode ser muito difícil.

## **2.2 Fracasso Empresarial**

A taxa de mortalidade de empresas nos primeiros dois anos de atividade no Brasil é de 26,9% no país, sendo Pernambuco, o estado que possui o maior índice de falências, ainda a âmbito nacional 42% das empresas fecham a porta antes de alcançar o segundo ano de existência (SEBRAE, 2015).

Dornelas (2016) considera três habilidades requeridas ao empreendedor habilidades técnicas, gerenciais e características pessoais. O SEBRAE (2015) considera também três ausências de habilidades como causas principais do fracasso empresarial, são elas a ausência de planejamento prévio ou um insuficiente tempo dedicado isso, seguido da má gestão do negócio advindas da falta de experiência nos negócios ou desconhecimento do mercado que irá atuar, outro fator que é relacionado ao fracasso, é a ausência de um comportamento empreendedor conforme será detalhado a seguir:

- 1) planejamento prévio;
- 2) gestão empresarial;
- 3) comportamento empreendedor.

### **2.2.1 Planejamento Prévio**

Segundo Dornelas (2016), as habilidades técnicas envolvem saber escrever, saber ouvir as pessoas e captar informações, ser um bom orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe e possuir *know-how* técnico na área de atuação, fatores estes que ajudarão e dará suporte a toda parte de planejamento inicial e no decorrer do negócio, conforme o próprio Dornelas (2016, p. 91) deixa claro:

No entanto, é notória a falta de cultura de planejamento do brasileiro, que, por outro lado, é sempre admirado por sua criatividade e persistência. Os fatos devem ser encarados de maneira objetiva. Não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis. Para isso, existe uma simples, mas, para muitos, tediosa técnica de transformar sonhos em realidade: o planejamento.

OLIVEIRA (2010) afirma que planejamento representa importante instrumento administrativo contribuindo para toda e qualquer empresa. Segundo o SEBRAE (2015), dos 1.829 entrevistados no que diz respeito às empresas em atividade, 69% delas dedicaram no máximo seis meses de planejamento antes de iniciar o negócio, sendo que apenas 31% dedicaram mais de seis meses para esta finalidade. No que diz respeito a empresas já encerradas, dentre elas 82% dedicaram no máximo seis meses de planejamento e apenas 18% delas dedicaram mais de seis meses ao planejamento do negócio. Segundo o SEBRAE (2015)

“um maior tempo de planejamento antes de abrir a empresa [...] tende a aumentar as chances de sucesso, pois permite que se conheça melhor o mercado.”.

### **2.2.2 Gestão Empresarial**

Segundo o SEBRAE (2015), a experiência prévia ou conhecimentos no ramo influenciam a permanência das empresas no mercado. Dornelas (2016) relatam que as habilidades gerenciais incluem as áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa, ou seja, estão relacionadas as atividades de *marketing*, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, controle das ações da empresa e ser um bom negociador, além disso, segundo o SEBRAE (2015) a estratégia da diferenciação mostrou-se mais vantajosa para a permanência das empresas no mercado do que a estratégia de custo afirma o SEBRAE (2015). Das empresas em atividade 72% e 58% das empresas que fecharam possuíam experiência ou conhecimentos no ramo de negócios da empresa.

Ainda segundo o SEBRAE (2015) as principais motivações para a abertura do negócio foram:

- 37% desejavam ter o seu próprio negócio;
- 26% identificaram uma oportunidade de negócios;
- 19% por exigência de clientes / fornecedores;
- 11% para melhorar de vida (aumentar a renda);
- 4% estavam desempregados e não arrumavam emprego;
- 4% por outros motivos.

### **4.2.3 Comportamento Empreendedor**

Algumas características pessoais, que são essenciais para se empreender são segundo Dornelas (2016, p. 29) “ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ser orientado a mudanças, ser persistente e ser um líder visionário. As habilidades mencionadas e os objetivos gerais já expostos formam a base para a ementa de um curso de empreendedorismo do próprio negócio.”.

Segundo o SEBRAE (2014):

- 69% dos empreendedores declararam que abriram a empresa por oportunidade (percepção de um nicho de mercado em potencial);
- 31% por necessidade (falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda).

O SEBRAE (2014) afirma que o principal motivo alegado para o fechamento da empresa foi à falta de capital/ lucro, sendo responsável pelo fechamento do negócio de 17% dos entrevistados. Outro dado interessante é que dos empreendedores que fecharam suas empresas, 25% são hoje autônomos, 20% se tornaram empresários e a maioria deles, 35%, se tornaram empregado Consolidação das Leis do Trabalho (CTL). Para montar a empresa, os empreendedores contam basicamente com recursos próprios ou da família (88%), 58% dos empreendedores utilizaram até R\$ 10 mil para investimento fixo no negócio, 65% dos empreendedores utilizaram até R\$ 5 mil para formação de capital de giro afirma o SEBRAE (2014). Por fim, 9 em cada 10 estão satisfeitos em empreender, 63% querem expandir o negócio.

Há ainda outros fatores a se considerar quando se deseja empreender um negócio, deve-se atentar ainda para a estrutura desse mercado, mais especificamente para as seguintes características segundo Dornelas (2016): o número de competidores; o alcance dos canais de distribuição desses mesmos competidores; os tipos de produtos e serviços que se encontram no mercado; o potencial de compradores; as políticas de preços dos concorrentes, etc. Vizeu e Gonçalves (2010) afirmam que quando se trata de estratégia do negócio, é importante levar em consideração o ambiente em que a empresa está inserida. Esse ambiente é o espaço de competição; e toda empresa tem a finalidade de acumular riqueza.

Outro fator importante é que os setores diferem quanto à importância das mudanças tecnológicas, da intensidade de capital, dos custos não recuperáveis, do tamanho médio e do grau de concentração do mercado afirma o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), segundo Dornelas (2016, p. 116) é de suma importância à análise do setor de mercado onde esta deve:

(...) apresentar dados referentes ao tamanho, ao índice de crescimento e à estrutura do setor de mercado em que a empresa atua ou atuará. O passo inicial envolve a coleta de informações sobre o setor em que a empresa pretende atuar, o que poderá ser feito com auxílio de pesquisa de campo, entrevistas com outros empresários do setor, consulta às entidades de classe vinculadas ao setor, consulta a governos estaduais, municipais e até mesmo federal, consulta a entidades especializadas em

estatísticas ou que mantenham banco de dados com informações do mercado, tais como IBGE, Sebrae, Dieese etc., ou consultas em publicações especializadas.

No Brasil muitos empreendedores reclamam de que a dificuldade de se obter financiamento é o principal problema enfrentado por suas empresas, em virtude das exigências estabelecidas pelos agentes financiadores (bancos de varejo principalmente), das altas taxas de juros cobradas e das dificuldades em pagar os empréstimos depois de concretizado o acordo (DORNELAS, 2016).

Dornelas (2016, p. 91) observa que “apesar de os fatores externos ao negócio serem críticos [...], as duas principais causas de falência também se resumem a falta de planejamento e a incorreta gestão do negócio, decorrente de um mau planejamento”. Finalmente, um dos fatos que ocorrem com grande frequência é o candidato a empreendedor ter uma ideia brilhante dirigida a um mercado que ele conhece muito pouco, um ramo no qual nunca atuou profissionalmente. As chances de sucesso nesses casos são mínimas (DORNELAS, 2016, p. 50). O autor orienta para que os candidatos a empreender busquem negócios em áreas que já tenham conhecimento, onde já tenha vivenciado alguma experiência, tenha trabalhado ou tenha sócios que já trabalharam, ele orienta também a não arriscar tudo em negócios cuja dinâmica do mercado e cuja forma operacional de gerir a empresa você desconheça, pois, para ele, o simples fato de simpatizar com o assunto ou porque é uma área na qual poderá fazer muito dinheiro não será suficiente para alcançar o sucesso. Mas, segundo Hisrich, Peters, Sheperd (2014) os indivíduos que rapidamente superam as emoções do fracasso conseguem aprender de forma mais rápida e eficaz com a experiência e muitas vezes são estimulados a tentar mais uma vez conforme os próprios Hisrich, Peters, Sheperd (2014, p. 62) afirmam:

Independentemente de estarmos lidando com um novo projeto, uma nova empresa ou um novo modelo de negócios, às vezes as iniciativas empreendedoras não produzem os resultados esperados. Elas não alcançam seus objetivos e, logo, são encerradas. O fato representa uma oportunidade de aprendizagem. Ao aprender por que uma iniciativa empreendedora fracassou, os empreendedores podem evitar os mesmos erros no futuro e/ou administrar melhor as incertezas associadas à ação empreendedora. O ditado informa que aprendemos mais com nossos fracassos do que com nossos sucessos, mas, na prática, essa aprendizagem pode ser muito difícil.

Para Lenzi (2009), “é recomendável antecipar esse panorama de fatores que são responsáveis pelo fracasso empresarial, buscando uma aproximação com outros

empreendedores e empresas, seja através de movimentos associativos que permitam troca de ideias, de experiências e de informações constantemente.”.



### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo são abordados as técnicas e métodos que foram utilizadas na pesquisa, além dos motivos que levaram a essas escolhas.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

A metodologia qualitativa tem como característica fundamental a sua singularidade e a não compatibilidade com generalizações afirma Vergara (2016, p. 49). Deste modo, o presente estudo qualitativo diz respeito à pesquisa de estudo de caso, onde envolve o estudo de um caso dentro de um ambiente ou contexto contemporâneo da vida real Yin (2009, apud CRESWELL, 2014), também se trata de uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora um sistema delimitado contemporâneo da vida real (um caso) ou múltiplos sistemas delimitados (casos) ao longo do tempo Creswell (2014), ainda segundo o autor a unidade de análise no estudo de caso pode ser múltiplos casos (um estudo plurilocular) ou um único caso (um estudo interlocal). Vergara (2007, p.49) afirma que o “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”. Ele complementa dizendo que o estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento.

Deste modo o presente estudo se trata de um estudo de caso, pois envolve um caso dentro de um ambiente da vida real, abordado de maneira qualitativa e por se tratar de um único caso, pode ser considerado um estudo interlocal.

#### **3.2 Natureza da Pesquisa**

Quanto à natureza da pesquisa Vergara (2016, p. 49) relata que “a investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuiu de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.”. Deste modo buscando compreender o fenômeno da mortalidade empresarial e suas relações com variáveis como planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento empreendedor, dentre outras variáveis, pode-se considerá-la uma pesquisa explicativa.

### **3.3 Coleta dos Dados**

A entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. A presença física de ambos é o ideal no momento da entrevista, mas a entrevista também pode ser feita por mídia interativa em geral, embora corra o risco de perder um pouco em qualidade (VERGARA, 2016, p. 57). O tipo de entrevista utilizado foi a entrevista temática que segundo Delgado (2007) são as entrevistas que se referem a experiências ou processos específicos vividos ou testemunhados pelos entrevistados.

Sendo tal entrevista de forma semiestruturada e temática, pois, teve como objetivo tomar conhecimento das experiências e outros processos vividos e testemunhados pelo entrevistado.

### **3.5 Análise dos Dados**

Creswell (2014, p. 161) afirma que “para um estudo de caso, a análise consiste em fazer uma descrição detalhada do caso e de seu contexto.”. Quanto à interpretação de dados direta, o autor relata que neste tipo de interpretação “o pesquisador do estudo de caso se direciona para um único exemplo e extrai significado dele sem procurar outros exemplos. Esse é um processo de separação dos dados, voltando a reuni-los de formas mais significativas”.

### **3.5 Metodologia de Pesquisa A História Oral**

No Brasil, a demanda e a aplicação da história oral tem aumentado consideravelmente, acompanhando o ritmo da sociedade na consolidação de seus pilares democráticos, com isso, iniciativas de registro e de valorização da memória se espalham por todas as partes (MAGALHÃES, SANTHIAGO, 2015).

Delgado (2007) define a história oral como sendo um procedimento metodológico que busca, a partir da construção de fontes e documentos, registrar, através de narrativas induzidas e estimuladas, testemunhos, versões e interpretações sobre a História em suas múltiplas dimensões, ele continua dizendo que se trata de um procedimento, um meio, um caminho para a produção do conhecimento histórico, segundo Meihy (2005, apud DELGADO, 2007, p. 16) pode ser alcançado a partir de “um procedimento premeditado de produção de conhecimento,

que envolve o entrevistador, o entrevistado e a aparelhagem da gravação.”. Enfim, neste procedimento se registram os sentimentos, os testemunhos, as visões, as interpretações em uma narrativa entrecortada pelas emoções do ontem, renovadas ou resinificadas pelas emoções do hoje (DELGADO, 2007).

Guimalhães e Santiago (2015, p. 16) afirmam que “a história oral inscreve-se entre os diferentes procedimentos do método qualitativo, principalmente nas áreas de conhecimento histórico, antropológico e sociológico.”. Ainda segundo esses autores, isso ocorre seja por seu papel valioso como fonte e como processo de construção de conhecimento, seja pela riqueza inerente à experiência de ouvir e de registrar histórias (MAGALHÃES, SANTHAGO, 2015).

O tipo de entrevista utilizado neste estudo foi à entrevista temática, que segundo Delgado (2007), são entrevistas que se referem a experiências ou processos específicos vividos ou testemunhados pelos entrevistados pelo pesquisador. Um fator importante para o sucesso da pesquisa conforme explica Delgado (2007) é:

O estabelecimento de etapas de preparação, realização, encerramento, transcrição e socialização de um depoimento de história de vida ou de entrevistas temáticas é de grande importância para que o documento final produzido possa ter utilidade para os pesquisadores envolvidos no projeto de pesquisa, para a comunidade acadêmica e para diferentes grupos sociais interessados pela narrativa.

Auxiliando as etapas de preparação, a entrevista deve orientar-se por um projeto de pesquisa previamente elaborado, tomando providências para que o roteiro preparado possa contribuir para o alcance dos objetivos propostos. O roteiro por sua vez, deve conter a síntese das questões levantadas durante a pesquisa em fontes bibliográficas, em fontes primárias e nas informações dos entrevistados, a realização das entrevistas é etapa crucial de qualquer pesquisa que trabalhe com a metodologia oral (DELGADO 2007). Ainda segundo o autor, por fim temos a etapa de processamento e análise das entrevistas composta por três etapas, sendo a primeira a de transcrição das entrevistas que será a primeira versão escrita dos depoimentos, buscando reproduzir tudo que foi dito com fidelidade, em seguida, é o momento da conferência de fidelidade que se trata da escuta do depoimento simultaneamente à leitura da transcrição para correção de erros, conferir pontuação ou qualquer outra falha que prejudiquem o conteúdo da narrativa, e por fim, temos a análise da entrevista que tem como maior desafio, construir evidências e estabelecer correlações e análises comparativas que possam contribuir para o alcance dos objetivos da pesquisa da melhor forma possível.

## 4 Análise e Interpretação dos Resultados

Nesta pesquisa foi entrevistado um ex-empresário que atuava no ramo de livrarias em Fortaleza – CE, com o objetivo de estudar as causas que determinaram a mortalidade do negócio em que atuava. Foram coletadas informações a partir dos depoimentos do entrevistado que tornaram possível compreender o seu perfil, as motivações que o fizeram atuar nesse mercado, características, habilidades, dificuldades, oportunidades, aprendizado, o que levou o negócio a falir dentre outros fatores relevantes na análise do presente estudo a respeito do fracasso empresarial.

A história de vida, profissional, como também toda experiência vivenciada em sua livraria são elementos essenciais para compreendermos a particularidade e todo o contexto relacionado ao personagem. Para preservação da identidade do ex-empresário foi-lhe atribuído o nome de Aristóteles.

A primeira seção trará informações do perfil do Aristóteles quanto à idade, naturalidade, formação, dentre outros aspectos que compõem suas características pessoais e profissionais, como também, características da empresa. Na segunda e terceira seções, serão abordadas respectivamente a aprendizagem antes e durante o decorrer do negócio e a gestão do negócio. Finalmente, a última seção irá lidar com os fatores que foram determinantes para a morte do negócio.

### 4.1 Resultados Relativos ao Objetivo Específico Primeiro (Identificar o perfil deste empreendedor e caracterizar a empresa)

Quadro 1: Dados do Perfil do Entrevistado

Entrevistado	Gênero	Idade	Naturalidade	Estado Civil	Grau de escolaridade	Ocupação (abertura do negócio)	Ocupação (fechamento do negócio)
Aristóteles	Masculino	48 anos	Fortaleza- CE	Casado	Pós-graduado	Anal. Financeiro	Anal. Financeiro

Fonte: Pesquisa de Campo (2016)

O Quadro 1 evidencia os dados pessoais do ex-empresário entrevistado, trazendo dados que pontualmente informam suas características, tais como gênero, idade, naturalidade, estado civil, grau de escolaridade e ocupação antes da abertura e depois do encerramento do negócio. É possível observar que se trata de um homem de 48 anos, que é casado e pós-graduado, que trabalhava na função de analista financeiro tanto antes da abertura do negócio, quanto depois da abertura do negócio, o que nos evidencia que ele não deixou seu emprego para se dedicar totalmente ao negócio.

Quadro 2: Dados Gerais da Empresa

Localização	Atividade	Ramo	Natureza jurídica	Tipo de empreendimento	Ano de abertura do negócio	Ano de encerramento do negócio
Fortaleza - CE	Comércio	Livraria	Formal	Sociedade	2000	2005

Fonte: Pesquisa de campo (2016)

O Quadro 2 demonstra os dados do negócio gerido por seu Aristóteles no que diz respeito ao local de funcionamento, atividade e ramo de atividade, natureza jurídica, bem como o ano de abertura e encerramento do negócio, o que possibilita a percepção de como o negócio se configurava.

Quadro 3: Comparativo da Empresa

Tempo de funcionamento	Atividade	Ramo	Espaço da loja (m <sup>2</sup> )	Ponto de venda	Ambiente	Sócios	Empregados
2000 à 2001	Comércio	Livraria	20 m <sup>2</sup>	Único	Simples	4	2
2001 à 2002	Comércio	Livraria	20 m <sup>2</sup>	Único	Simples	2	2
2003 à 2005	Comércio	Livraria/café	120 m <sup>2</sup>	Múltiplos	Requintado	2	6

Fonte: Pesquisa de campo (2016)

O Quadro 3 ilustra um comparativo entre as fases vividas no negócio separando-os em três momentos que na verdade serão tratados como dois momentos, haja vista, a única diferença entre os dois primeiros é a diminuição da sociedade de quatro para duas pessoas, onde só permaneceram ele a esposa na sociedade após o primeiro ano do negócio. No mais, o quadro nos trás comparativos do tamanho do espaço utilizado pela livraria, do modo de distribuição dos pontos de venda utilizados (considerando múltiplos outros locais de venda como congressos, igrejas etc.), do ambiente de vendas da loja e da quantidade de empregados e sócios nas etapas do negócio.

#### 4.2 Resultados Relativos ao Objetivo Específico Segundo (Identificar de que modo se deu a aprendizagem do empreendedor)

Influenciado pelo fato de ser filho de pai empresário, ser amante de livros, formado em administração e de ter uma boa oportunidade batendo em sua porta através de um amigo que queria abrir um negócio, ele foi impulsionado a formar uma sociedade e dar início à uma livraria. Onde seu Aristóteles contribuiria com seus conhecimentos sobre livros e a formação em Administração de Empresas e o seu amigo entraria com o capital inicial, ambos acompanhados de duas esposas, assim surgiu à oportunidade de empreender e encarar o desafio de um novo negócio:

“... e o meu pai é empresário, envolvido com diversos negócios, diversos empreendimentos, hoje administrando um hospital em Fortaleza.”

“... quando esse meu amigo cogitou a possibilidade de abrir a livraria, ele na verdade tinha saído de uma empresa, tinha conseguido um bom dinheiro e iria abrir o negócio, ele na verdade era do mercado de vendas, mas em outro ramo, não conhecia o ramo de livros, e então considerou que eu poderia ser alguém que faria essa parte do conhecimento de mercado, então juntou as duas coisas, a oportunidade de entrar no negócio, meu amor pelos livros e pela literatura de uma forma geral e o fato de ser no ramo de livrarias evangélicas ainda me chamou mais a atenção, então foi nesse "mote" aí que eu entrei”.

Sr. Aristóteles relata que a formação em Administração de Empresas e a sua atuação como analista de risco de crédito da Caixa Econômica Federal foram essenciais para que fosse possível dar os primeiros passos no negócio:

“Eu quando comecei já tinha formação em administração de empresas, e na época, já trabalhava como analista de risco de crédito analisando a capacidade das empresas de tomar crédito, então, à formação em administração me deu algumas noções gerais que tornaram possível dar os primeiros passos”.

“Algumas eu já tinha em tese pela formação em administração, mas eram apenas informações, eu nunca tinha gerido um negócio propriamente dito mesmo, então, na verdade elas foram aprendidas teoricamente na formação, mas foram apreendidas de verdade na prática, quando eu geri um negócio de forma efetiva, então eu acho que a gente aprendeu a fazer enquanto estava fazendo”.

O Ditado popular informa que aprendemos mais com nossos fracassos do que com nossos sucessos, comenta Dornelas (2016), ainda segundo ele essa aprendizagem pode ser muito difícil. No caso do nosso entrevistado, o fato de gostar muito de livros em geral, ter contato com proprietários de livraria e ter bastante conhecimento como cliente não foram suficientes, pois, em detrimento a isso havia pouco conhecimento do setor e do mercado em geral, então havia habilidades e conhecimentos a serem dominadas ainda:

“Uma (habilidade) que eu acho que eu já tinha...era a do conhecimento do produto no ponto de vista do cliente, então, eu assim, logo no começo eu já tinha a capacidade a habilidade de oferecer ao cliente aquilo que ele estava querendo, eu não precisei aprender isso daí, porque já era um conhecimento que eu tinha, a pessoa chegava e dizia: eu estou precisando de um livro sobre família. Então eu rapidamente tinha condições de oferecer várias opções para o cliente, para atender a necessidade nessa área, porque se o cliente chega e não tem a indicação de um livro na área que ele deseja, o cliente vai embora e encontra em outro lugar.”

“... uma habilidade que foi desenvolvida no decorrer do negócio talvez tenha sido essa gestão do estoque que realmente eu não tinha na prática, calibrar bem os pedidos, não ficar à mercê da pressão da editora que quer vender um lançamento a qualquer custo, e às vezes aquilo não se adequa a seu público, comprar na medida certa, porque não podia comprar mais nem menos, não pode faltar mas se sobrar é estoque que acaba ficando na prateleira...”.

“... então a gestão disso aí eu acho que é imprescindível e nós fomos aprendendo no decorrer do negócio”.

Sobre o aprendizado das habilidades comentadas acima o entrevistado explica como elas foram influenciadas por fatores externos, sendo a habilidade de orientar e atender de forma adequada o cliente, advinda da sua vivência cotidiana com os livros, e a habilidade relacionada à gestão de estoque, aprendida na prática com algumas contribuições do dono de uma das livrarias concorrentes, que bem antes do entrevistado abrir o negócio lhe vendia livros:

“A habilidade de indicar, eu acho que foi minha própria experiência como leitor, como quem sempre gostei desse mercado, eu na verdade era um dos principais clientes da maior livraria da cidade, por muitos anos nós fomos clientes desse livreiro, então eu estava sempre lá trocando ideia, como cliente, e também como cliente compartilhando aquilo que ele estava vivendo lá, então esse tempo de diálogo também foi interessante...”.

“... como em relação à gestão do estoque, quando tinha alguma dúvida eu recorria a ele, que era meu concorrente, mas era alguém com quem eu já tinha um contato anterior pra entender e aprender como ele organiza o *mix* de produto”.

Para Dornelas (2016) algumas ações empreendedoras não alcançam seus objetivos, e, logo, são encerradas, para ele o fato representa uma oportunidade de aprendizagem que podem evitar o mesmo erro no futuro e/ou administrar melhor as incertezas relacionadas à ação empreendedora o que podemos perceber por parte do entrevistado em diversos momentos, sobretudo, no que diz respeito à mudança crucial para o fim do negócio que foi além de diversos outros fatores, a mudança de local:

“... o local propriamente dito que nós escolhemos para mudança, ele realmente não foi um bom lugar...”.

“... talvez se em vez de sairmos, tivéssemos permanecido no lugar onde estávamos isto faria com que nós não precisássemos de capital de giro quanto se revelou depois, e se tivéssemos paciência pra usar aquele local como lugar para o negócio maturar e paciência para que ele local fosse local para desenvolvermos nossas habilidades sem muita pressão...”.

“... na verdade acho que nós acabamos a dar um passo maior do que as pernas, tentamos nos tornar grandes muito rápido, quando não tínhamos condições pra isso...”.

Com exceção do primeiro ano quando havia 4 sócios na empresa, os anos seguintes se configuraram com Sr. Aristóteles e sua esposa na gestão do negócio, onde o fato de ele ter permanecido trabalhando na Caixa Econômica Federal, levou a esposa dele a assumir uma maior carga de serviço na empresa, obrigando-a a desenvolver inúmeras habilidades que não havia apreendido anteriormente e levando-o a auxiliar em questões mais estratégicas, bem como em outras questões menos corriqueiras no dia-dia da empresa:

“... no decorrer do negócio, onde na verdade eu não fiquei diretamente dentro do negócio, eu tinha pouco tempo e minha esposa tinha mais tempo, então ela acabou sofrendo mais em relação a isso, porque ela precisou desenvolver habilidades que não faziam parte da formação dela, e não era possível a mim com o pouco tempo, que eu tinha disponível, dar acessória a ela, então ela precisou desenvolver habilidades de negociação com fornecedores, de compra, de estimativa de compra, estimativa de pedido, tirada de pedido, a gente precisou lidar com a questão tributária, então nós tínhamos um contador e precisava ser feito todo um planejamento de que como registrar esses valores, como contabilizar...”.

Dornelas (2016) afirma que os indivíduos que se recuperam mais rapidamente das emoções do fracasso conseguem aprender de forma rápida e eficaz com a experiência vivida, o entrevistado com base na sua experiência considera alguns fatores importantes para se poder iniciar um empreendimento:

No ponto de vista do mercado e produto:

“Ter o mínimo de conhecimento, se possível bastante conhecimento seria o ideal, mas ter o mínimo de conhecimento sobre o mercado, como ele funciona, quem são os atores do mercado, como é que o mercado lida com as funções principais do negócio, estoque, finanças, empregados então é importante conhecer o mercado e conhecer os seus concorrentes...”.

“... mercado não só a localização geográfica onde você está, mas o consumidor desse mercado, qual é o jeito de ele lidar com as coisas, como ele compra, como é induzido a comprar, como ele toma as decisões dele, o entendimento do mercado em termos geográficos, o mercado em termos do consumidor, a concorrência em si, e conhecimento do produto que você está vendendo, como o produto se comporta, qual a velocidade do giro no mercado, a precibilidade dele, como é que você expõe, os aspectos do produto, se ele é substituível ou não é substituível, então se você juntar esses elementos terá as principais informações que precisaria”.

Na perspectiva pessoal e profissional:

“Certamente para você empreender você têm que ter uma formação, eu disse anteriormente que o empreendedor tem elementos natos neles, mas não são suficientes, então para você



empreender você precisa conhecer um pouco de como o mercado funciona, se não você pode começar bem e não terminar bem, abre e não dá certo...”.

“... as duas coisas precisam andam juntas, não é raro você ver empreendedores que depois de algum tempo recorreram aos bancos da faculdade porque entenderam que chegaram num patamar que pra continuar precisam do conhecimento, para administrar e preciso de formação...”.

#### 4.3 Resultados Relativos ao Objetivo Específico Terceiro (Identificar como ocorria a gestão do negócio)

Segundo o SEBRAE (2014), para montar uma empresa, os empreendedores contam basicamente com recursos próprios ou da família, o que se pode visualizar:

“... mas acho, que...na época pra abrir o nosso capital inicial foi cerca de 30 mil reais, e na época o investimento financeiro foi feito 100% pelo outro sócio, ele na verdade tinha o recurso por causa da saída dele da outra empresa”.

No que diz respeito à tomada de decisões, no primeiro ano, quando ainda o negócio era composto por 4 sócios, algumas decisões eram divididas entre eles e outras tomadas em conjunto, nos anos seguintes eram tomadas apenas entre Sr. Aristóteles e a sua esposa:

“... a decisão que envolvia a parte comercial era decidida totalmente por ele (a parte comercial no sentido de compras e vendas), a parte financeira era dividida entre nós, nós tomávamos decisões conjuntamente, e a parte assim, digamos, do atendimento ao cliente e da configuração do produto, a escolha do produto, o que ia ser vendido era comigo, então ele já tinha experiência com compras, fazia bem essa parte, o atendimento era dividido, nós tínhamos uma escala de quem iria ficar na livraria”.

Enquanto no segundo momento, quando a gestão foi assumida por ele e sua esposa as tomadas de decisão passaram a ser da seguinte maneira:

“... a decisão era tomada em casa, na verdade, as decisões eram tomadas em conjunto por nós dois, ela estava mais dentro do negócio tinha mais condições de avaliar melhor algumas coisas que não tinha como eu avaliar e eu podia acrescentar alguns elementos mais estratégicos relativos ao mercado...”.

O empreendedor e o administrador segundo o ponto de vista do entrevistado:

Como afirma Dornelas (2016), algumas das características importantes do empreendedor, é ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ser orientado a mudanças, ser persistente e ser um líder visionário:

“O empreendedor ele tem habilidades natas, algumas que vem com ele mesmo, mas normalmente não são suficientes para toda a vida do negócio, mas para o *start* do negócio ele realmente precisar ter algumas habilidades natas, algumas capacidades do enfrentamento da situação, de correr riscos, de enxergar uma oportunidade de negócio que normalmente o empreendedor faz bem, e o administrador não...”.

“... o empreendedor e o administrador, que era uma coisa que digamos assim, talvez eu soubesse em tese, mas na prática vi que são coisas completamente diferentes...”.

“... o administrador normalmente tem uma tendência muito voltada ao controle, a organização do negócio, e às vezes o controle e a organização em algumas instâncias, são uma espécie de trava no negócio, para controlar e pra organizar você diminui a velocidade de algumas coisas”.

O fato de ter fracassado é uma oportunidade para o empreendedor refletir em torno das causas que foram responsáveis pelo fracasso e dar continuidade a esse processo de aprendizagem empreendedora minimizando os erros no futuro conforme Hisrich, Peters, Sheperd afirmam:

“... mas aqueles que são empreendedores e que querem enfrentar esse desafio, também precisam entender que nem sempre dá certo na primeira vez, algumas vezes é necessário falir alguns negócios para depois chegar a um que vai poder dizer, aprendi aquilo, desenvolvi isso, então o nível de persistência, de determinação, de resiliência de quem vai empreender precisa ser bem elevado, a capacidade de precisar lidar com frustração...”.

Ele sugere que para se empreender é necessário ter como principal objetivo, ganhar dinheiro acima dos outros objetivos pessoais e profissionais:

“... outra coisa, é que pra você empreender você precisa gostar de ganhar dinheiro, mas você diz, ah todo mundo gosta de ganhar dinheiro, mas nem todo mundo gosta de ganhar dinheiro custe o que custar, então o empreendedor precisa ter na lista do que gosta de fazer, ganhar dinheiro tem que está bem no topo para ele suportar o quanto que outras áreas da vida acabam sofrendo com isso”.

“... há quem diga que empreender seja mais fácil que ser empregado, mas é muito mais difícil, o empregado vai lá, tem suas dificuldades do dia a dia, mas o empregado volta pra casa, e o empreendedor, o negócio está na cabeça dele o tempo todo, ele dorme e se levanta com o negócio está na cabeça dele (risos)...”.

#### 4.4 Resultados Específicos Relativos ao Objetivo Específico Quarto (Identificar os fatores que nos levem a compreender a mortalidade na organização estudada)

Dornelas (2016), fala que um fato que ocorre com grande frequência é o candidato a empreendedor ter uma ideia brilhante que é relacionada a um mercado o qual pouco se conhece, em que o indivíduo nunca atuou profissionalmente, para o autor nesses casos as chances de sucesso são mínimas. Fato este que é semelhante ao de nosso entrevistado conforme relato:

“Na verdade uma pesquisa formal não foi feita, foram feitas algumas pesquisas informais, nos acabamos abrindo em um endereço que já era uma livraria anteriormente o local era próximo a um colégio muito grande, dentro de um shopping com várias lojas, um shopping externo, desses abertos de rua, e como já funcionava uma livraria lá anteriormente, se teve a ideia de que o funcionamento lá poderia ser interessante.”

Segundo Dornelas (2016), a falta de planejamento, seguido da deficiência de gestão (gerenciamento do fluxo de caixa, vendas, desenvolvimento do produto etc.) e políticas de apoio insuficientes são umas das principais causas responsáveis pela falência dos empreendimentos:

“Eu acho que nós avaliamos mal a razão pela qual o cliente ia ao centro da cidade e não ali naquele lugar onde abrimos, identificamos que o cliente queria um lugar mais requintado para ser atendido, e eu acho que essa foi uma avaliação equivocada...”

“Então acho que essa percepção (de ser uma livraria maior) foi o que acabou gerando essa mudança de local, porque gerou um espaço maior, com mais empregados, uma diversificação do ramo de atividades, incluindo esse café e que acabou provocando tomada de crédito e todas as consequências vieram desse entendimento...”

Ainda relacionado à má gestão, no que diz respeito a fluxo de caixa, vendas, e falta de planejamento ao tomar a decisão de ampliar o negócio, o entrevistado se precipita e acaba por tomar a decisão de ampliar seu negócio em um momento que não era capaz:

“... a outra coisa, é que tomamos a decisão de crescer quando nós não tínhamos capital de giro para fazer isso, e o crédito que nós conseguimos não era compatível com o tamanho do investimento que era necessário, então nem havia capital próprio para poder crescer e o capital de terceiros não era adequado, mas nós avaliamos mal, julgamos suficiente, e quando tomamos o crédito o capital não foi suficiente para realizar tudo que imaginávamos, então ficamos com um local com um custo elevado, com a instalação incompleta, porque o recurso não foi suficiente e num lugar onde a resposta não foi adequada...”

Sendo a falta de planejamento, segundo (DORNELAS, 2015; SEBRAE, 2014), a principal responsável pela maior parte das falências, o pouco tempo destinado a tal finalidade, e o fato de a abertura do negócio ter demorado 6 meses não devido a pesquisas referentes a gestão e estratégias e sim referentes mais a questões burocráticas do negócio:

“Após...6 meses de planejamento para abertura do negócio, porque havia toda a questão de registro e preparação do local...”

Relacionadas a políticas de apoio insuficientes que DORNELAS (2016) cita como uma das causas ligadas ao fracasso, o entrevistado buscou financiamento para recuperar e manter o negócio, contudo, devido ao fato de não ter conseguido os prazos e valores suficientes, teve sua situação ainda mais agravada o ponto de vista da gestão do negócio:

“... as fontes de financiamento não foram nem suficientes e nem no prazo adequado que o negócio pedia, precisávamos de fontes que fossem mais longas e com custo mais em conta até o negócio maturar...”.

A análise do setor de mercado apresenta dados sobre tamanho, índice de crescimento e à estrutura do setor de mercado em que a empresa atua ou atuará, explica BIAGIO E BATOCCHIO (2012), ainda segundo ele, essas informações podem ser obtidas com o auxílio de pesquisa de campo, entrevista com outros empresários do setor, consulta às entidades de classe vinculadas ao setor ou órgãos como SEBRAE e IBGE, dentre outras maneiras que não foram colocadas em prática pelo entrevistado:

“A pesquisa de mercado sobre clientes e produtos, nos não fizemos, nós deduzimos outra vez, porque havia assim no entendimento de muitas pessoas do nosso raio de conhecimento o desejo de que houvesse uma livraria nesse bairro e nos bairros próximos, já que a grande parte delas se concentrava no centro da cidade, então a periferia da cidade toda ia comprar no centro, com tranquilidade, mas esses bairros de classe média, a grande maioria dos clientes ao se deslocar para o centro, não queriam ir até lá pra poder comprar livros, e informalmente isso pareceu que era uma oportunidade de mercado...”.

“... o conhecimento do produto propriamente, em si, não só o conhecimento do livro, do CD, do DVD, mas o conhecimento que a gente adquiriu depois de como é que esse produto gira, como ele funciona, na verdade a gente percebeu que o conhecimento que a gente tinha do mercado era superficial, era como usuário do mercado, como leitor, e havia muito mais a ser compreendido acerca do mercado em si, isto é, as formas de tributação, o giro só produto, como é que você vai lidar com estoque com a questão da perecibilidade...”

Como também não houve uma pesquisa ou análise apropriada no que diz respeito à localização da primeira e da segunda loja, sobretudo no que diz respeito à segunda loja onde houve um grau maior de esforços e investimentos:

“A pesquisa de mercado sobre clientes e produtos nós não fizemos, nós deduzimos outra vez, porque havia, assim, no entendimento de muitas pessoas do nosso raio de conhecimento, o desejo de que houvesse uma livraria nesse bairro e nos bairros próximos, já que a grande parte delas se concentrava no centro da cidade...”

“Na mudança do endereço, na verdade nós não fizemos uma pesquisa, isso foi uma coisa ruim, nós presumimos que seria bom por ser uma avenida movimentada na cidade... na frente de uma praça e então em termos de localização nós achamos que ali seria um bom local, mas nós achamos!”

“A realidade é que a gente não pesquisou, e a gente deixou de levar em conta que a avenida era uma avenida de fluxo é não de permanência, era uma avenida que se passa por ela e não que se fica nela.”

O SEBRAE (2014), afirma que a experiência prévia ou conhecimentos no ramo influenciam a permanência das empresas no mercado, o que podemos constatar em diversos momentos que o entrevistado não possuía, era seu primeiro negócio e em um ramo desconhecido no que diz respeito à gestão como um todo:

“... então de cara nosso desejo era uma livraria, livros, mas com o tempo fomos entendendo que as livrarias subsistiam porque montavam um *mix* com outros produtos de giro mais rápido o que permitiam a eles conseguir ficar esperando com o livros no estoque então demorou um pouco pra gente entender esse processo do *mix* de produtos que dava sustentação ao negócio, então essa era uma coisa que foi um aprendizado na verdade...”

“... a região onde eles (concorrentes) se concentravam na cidade, na verdade uma travessa, já não tinha mais local para se instalar, eles já estavam instalados lá eram ao todo talvez umas 6 ou 8 livrarias no mesmo ramo, então, mesmo quando abrimos uma loja tão grande, ainda assim ainda não conseguimos trazer o cliente, o cliente ainda preferia ir lá nessa travessa porque ele tinha 6 a 8 opções no mesmo lugar, onde comprar...”

Segundo o SEBRAE (2014), na visão dos empreendedores, o principal motivo para ter fechado a empresa é a falta de capital ou lucro, o entrevistado após a mudança de ponto comercial e com o aumento dos custos do negócio, não obteve o retorno esperado sobre o investimento:

“... nós tivemos bastante esforço para que essa população, destes bairros chegasse até a livraria pra ficar lá, mesmo com esse prédio grande, com o café e tudo, aumentou o fluxo, mas

também aumentou o custo, nós tínhamos uma estrutura muito maior de maneira que a resposta não foi como nós imaginávamos...”.

Uma das dificuldades na gestão segundo o entrevistado era a gestão do estoque de livros, como lidar com o giro do produto e a dificuldade de conseguir consignações com grandes editoras, que na verdade, só realizavam a venda do livro para as livrarias menores. E também, sem esse controle de estoque e com pouco capital de giro, isso se tornou algo que ameaçava a vida do negócio:

“... uma das dificuldades dos negócios de livros é o giro de estoque, os livros eles passam muito tempo na prateleira, então é preciso muito capital de giro para poder ter os livros disponíveis, sobretudo às livrarias pequenas, elas não tem cacife para pleitear as consignações. As editoras até fazem com livrarias maiores, deixa o livro consignado com a livraria de maneira que elas não precisam investir em estoque, o livro está lá, não lhe pertence, se o livro vender você paga se não vender você devolve, periodicamente você faz uma renovação de estoque e devolve pra lá pra editora...”.

“Você tem que ter dinheiro pra poder pagar, manter o estoque lá, então essa gestão do estoque de maneira que ele atendesse a necessidade do cliente era uma grande dificuldade realmente, pela limitação do capital de giro, se tivesse capital de giro não tinha problema, mas como o capital de giro era pequeno você tinha que escolher onde aplicar, onde é que ia investir...”.

Por fim, o entrevistado acredita ter, predominantemente, mais características ligadas ao administrador do que ao empreendedor:

“... minhas características são mais ligadas ao administrador que ao empreendedor, e os administradores têm dificuldade de empreender, o administrador nato, porque muitas vezes ele quer controlar, ele quer organizar, e muitas vezes é preciso abrir mão um pouquinho disso pra que o empreendimento avance e essas coisas possam ser organizadas depois...”.

## 5 Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar quais foram às causas que levaram a mortalidade da empresa estudada a partir de um estudo de caso. Relacionado ao primeiro objetivo que teve por finalidade identificar o perfil do empreendedor e caracterizar a empresa, podemos observar que se trata de um homem que na época do negócio tinha 32 anos e trabalhava como Analista Financeiro da Caixa Econômica Federal, a respeito do negócio, era formalizado, foi iniciado em Fortaleza no estado do Ceará no ano 2000, permaneceu em atividade por 5 anos e inicialmente era composto por 4 sócios.

Relacionado ao segundo objetivo específico que teve por finalidade identificar como se deu a aprendizagem do empreendedor, foi observado que o fato de seu pai ter estado envolvidos a negócios, a formação em administração, o emprego de analista financeiro lidando com a análise das empresas tomarem crédito e o seu amor pelos livros, foram alguns fatores que influenciaram e contribuíram para o aprendizado do entrevistado antes da abertura do negócio, já no decorrer do negócio, houve uma vivência prática daquilo que ele já conhecia teoricamente (como graduando, cliente das livrarias, etc.), e a grande parte das competências necessárias para se gerir bem um negócio foram aprendidas na prática, tais como: conhecimento do mercado, gestão de estoque, formas de tributação, mix de produtos e outras competências por ele citadas no decorrer da entrevista.

Relacionado ao terceiro objetivo específico que teve por finalidade identificar como se dava a gestão do negócio, um fato interessante foi que no início a gestão era compartilhada entre os 4 sócios e a partir do segundo ano, ele e sua esposa assumiram totalmente o negócio, o entrevistado era detentor da maior parte dos conhecimentos e habilidades necessárias para gerir o negócio mas se dividia com o trabalho de analista, acatando em uma sobrecarga de responsabilidades para a esposa que não tinha conhecimento de gestão ou administração, logo, tanto o entrevistado quanto a sua esposa desenvolverão habilidades de gestão no decorrer do negócio devido a falta de conhecimento do ramo, do mercado, do estoque e do giro dos produtos e do próprio funcionamento da livraria como um todo. Por fim coisas relacionadas a gestão rotineira do negócio tinha como maior responsável a esposa e o entrevistado devido a formação o maior responsável pelos elementos estratégicos do negócio.

Por fim, no quarto e último objetivo específico, que teve por finalidade identificar os fatores que nos levam a compreender o fracasso empresarial, predominaram como principais fatores três deles, a ausência de planejamento prévio não havendo pesquisa de mercado antes

da abertura do negócio, nenhum estudo de localização foi feito para a abertura nem para a ampliação e mudança de localização do negócio, a má gestão do negócio que pôde ser percebida na inexperiência ao gerir o estoque, ao atuar com vendas em outros pontos sem capital de giro para manter grandes estoques e, sobretudo na ampliação do negócio sem capital suficiente para concluir mudanças e em um ponto comercial pouco estratégico, e o terceiro fator foi à ausência de comportamento empreendedor, onde não foram assumidos riscos para se dedicar totalmente ao negócio, no comparativo entre ganha dinheiro e a família, a questão familiar predominou, evitando maiores esforços para continuidade do negócio, por fim a questão mais controladora e organizadora do administrador que diminuem a capacidade dele de enfrentamento das situações, assumir riscos e enxergar nova oportunidades de negócio por exemplo.



## Referências

- ALMEIDA, Amador de. **Curso de falência e recuperação de empresa**, 27. Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- ANDRADE, Rosamaria C. de. (Org.). **O empreendedorismo na Escola**. Porto Alegre: Artmed, 2015. v.5.
- BIAGIO, Luiz A, BATOCCHIO, Antonio. **Plano de Negócios: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas**, 2. Ed. São Paulo: Manole, 2012.
- Creswell, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**, 3. Ed. Porto Alegre: Penso, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens**, 3. Ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**, 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo na Prática: Mitos e Verdades do Empreendedor de Sucesso**, 3. Ed. São Paulo: LTC, 2015.
- GAYA, Adroaldo. **Ciências do movimento humano: Introdução à metodologia da pesquisa**. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- GEM, **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo, 2015**: Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf) >. Acesso em: Fev.. 2016.
- HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P., SHEPERD, Dean A. **Empreendedorismo**, 9. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- IBGE. **Demografia das empresas**, 2013. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94575.pdf> >. Acesso em: Out. 2016.
- LENZI, Fernando César. **A Nova Geração de Empreendedores: guia para elaboração de um plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAMEDE, Gladston. **Direito Empresarial Brasileiro - Vol. 4 - Falência e Recuperação de Empresas**, 8. Ed. Atlas, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de. **Empresa Familiar: Como fortalece o Empreendedorismo e otimizar o processo sucessório**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE. **Causa Mortis**, 2014. Disponível em:

[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf) >. Acesso em: Mai. 2016.

SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo**, 2014. Disponível em:

[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014\\_rel%C3%B3rio%20executivo.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_rel%C3%B3rio%20executivo.pdf) >. Acesso em: Abr. 2016.

SEBRAE. **Empreendedorismo na região Nordeste do Brasil**, 2014. Disponível em

[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014\\_nordeste.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_nordeste.pdf) >. Acesso em: Mai. 2016.

VERGARA, Sylvia Costant. **Métodos de coleta de dados no campo**, 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Métodos de Pesquisa em Administração**, 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

\_\_\_\_\_. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIZER, Fabio Vizeu, GONÇALVES, Sandro Aparecido. **Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

## **APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista**

### **Dados Pessoais:**

1. Data de nascimento?
2. Naturalidade?
3. Ocupação dos pais?
4. Estado civil no período da abertura do negócio?
5. Grau de escolaridade quando começou o negócio? E atualmente?
6. Tempo de atuação neste negócio?
7. Trabalhava antes de abrir tal empresa? Em que área?

### **Dados da Empresa:**

1. Natureza jurídica do negócio: ( ) Formal ( ) Informal
2. Ano de fundação e extinção?
3. Havia sócios? Quantos? Como é sua relação com eles?
4. Havia funcionários? Quantos?
5. Que tipo de produto você fabricava/comercializava?
6. Quantas horas em média você trabalhava por dia?

### **Trajatória do Empreendedor**

1. Como era seu dia a dia na empresa?
2. Como o Senhor conciliava seu trabalho com as outras responsabilidades? (Família e etc)
3. Quais eram as dificuldades encontradas no dia a dia da empresa e como as enfrentava? Alguém apoiava você? Quem e como?
4. Quais foram suas influências pessoais para início do negócio e como ocorreu?
5. Como surgiu a ideia do negócio e o que motivou a abri-lo?
6. Porque escolheu este ramo de negócio? (Setor)
7. Realizou-se algum tipo de pesquisa antes da abertura? Quais?
8. Como foi planejada a abertura do negócio? Com quanto tempo de antecedência?
9. Qual o valor e a origem do capital investido para dar início a atividade? E o valor do capital de giro inicial?
10. O que diferenciava sua empresa da dos concorrentes?
11. Como foram desenvolvidas as suas habilidades gerenciais?
12. Como se dava o processo de tomada de decisão na empresa?
13. Como se dava às relações com funcionários, clientes, fornecedores e concorrentes?
14. Quais as competências você julga como fundamentais para gerir este tipo de negócio? Na época o Senhor considerava que as tinha?
15. O que você considerava como a sua principal competência para gerir seu negócio? E qual competência mais precisava ser desenvolvida?
16. Quais fatores internos e externos foram importantes para desenvolvê-las?

**Ação Empreendedora**

1. O que mudou na empresa desde o momento da fundação até encerramento das atividades?
2. Quais fatores internos e externos foram determinantes para que as mudanças ocorressem?
3. Na opinião do Senhor, quais as três coisas mais importantes e necessárias para se abrir e manter um negócio?
4. Quais fatores foram determinantes para o encerramento do negócio? Por quê?
5. Após o fechamento qual passou a ser a sua ocupação?
6. O empreendedor nasce feito ou é uma prática que pode ser aprendida?
7. Você se sente realizado(a) como empresário(a)? Por quê?
8. Que conselhos você daria a jovens como nós, que pensam em abrir o próprio negócio?
9. Algo não foi perguntado nesta entrevista, e que o Sr. gostaria de acrescentar?