

# APRENDIZADOS E ORIENTAÇÃO POR ERROS EM EMPREENDEDORES DO RAMO DE RESTAURANTES EM FORTALEZA-CE

LEARNING AND GUIDANCE AFTER ERRORS IN ENTREPRENEURS OF  
THE GASTRONOMY BRANCH IN FORTALEZA-CE

Denis Pontes Coelho<sup>1</sup> Antônio Caubi Ribeiro Tupinambá<sup>2</sup>

## Resumo

Partindo de estudos sobre sucesso e fracasso empresarial o tema perfil empreendedor toma seu lugar de importância, mais especificamente sobre a capacidade de aprender com os próprios erros. Considerando o fator Aprendizagem por erros como um fator pouco estudado academicamente e então de pouca importância no perfil do empreendedor, a pesquisa se propõe a responder o problema de partida; De quais aprendizados por erros são relatados pelos empresários, assim como sua postura em relação aos erros. De cunho qualitativo e exploratório, a pesquisa se concentrou em investigar os empreendedores do ramo de restaurantes da zona gastronômica de Fortaleza, no que se refere aos seus aprendizados e se conseguem aprender com os erros. Teve como base a teoria de M. Frese de Orientação por Erros e da Aprendizagem Significativa de D. Ausubel. Os resultados mostraram que eles têm uma postura de Orientação por erros e de aprendizados relacionados nas áreas de Gestão de Pessoas e atendimento ao cliente.

**Palavras-chave:** Aprendizados; orientação por erros; perfil do Empreendedor; sucesso empresarial.

## Abstract

Based on studies of success and business failure the entrepreneurial subject takes its place of importance, specifically on the ability to learn from mistakes. Considering the learning factor by errors as academically understudied factor and then of little importance in the entrepreneurial profile, the research aims to answer the starting problem: which learnings from errors are reported by the entrepreneurs as well as their attitude towards mistakes. Qualitative and exploratory nature, the research focused on investigating the entrepreneurs of the restaurant business at the gastronomic area of Fortaleza, in regard to their learning capacity and potential from mistakes. It was based on the theory of M. Frese about orientation after Errors and the Significant Learning by D. Ausubel. The results showed that they have a Guidance posture after mistakes and learning related to the areas of people management and customer service.

**Keywords:** Apprenticeships; guidance by errors; entrepreneurial profile; business success

<sup>1</sup> Psicólogo (UFC), Especialista em Consultoria organizacional (UFC) e Mestre em Administração de Empresas (UECE). Professor substituto do curso de Psicologia da Uece e Efetivo da Faculdade Maurício de Nassau Fortaleza. E-mail: denispcoelho@gmail.com

<sup>2</sup> Professor titular do Departamento de Psicologia – Universidade Federal do Ceará. Email: tupinamb@ufc.br

Aprendizagem, erros, experiência e exploração são palavras que podem se associar para formar um complexo temático. É deste complexo que se trata esse artigo, o qual parte do ponto em que o empreendedor aprender com os erros pode facilitar com que ele visualize novas soluções, melhore o processo criativo, e assim viabilizar possíveis melhorias ao seu negócio.

Falar dos fatores para mortalidade de um negócio ou mesmo de sucesso, já foi feito em pesquisas prévias como em SEBRAE (2007, 2008, 2009) e autores como Bowersox; Closs (2001), Slack (1999), Fleury *et al.* (2001), Lemes Júnior (1999), Dolabela (1999), Ackel Sobrinho (1999), Previdelli (1995), Pereira (1995), Kother; Armstrohg (1993), Cobra (1992), Resnik (1991) e Degen (1989), mas não são suficientes para entender o processo complexo de mortalidade e sucesso de um empreendimento, no que tange ao comportamento do empreendedor e especificamente ao perfil do empreendedor.

Em se tratando do perfil do empreendedor, este também já foi bem estudado, mas ainda não se chegou a um perfil generalista, e nem se poderia, já que a variabilidade de tipos de negócios, tamanhos destes e da imensa variabilidade cultural onde os estes estão inseridos. Contudo ainda se pode citar as contribuições de Schumpeter, McClelland e Hornaday e Timmons ao entendimento deste perfil empreendedor (Dutra, 2002).

Alguns estudos aqui no Brasil têm se focado nos fatores de mortalidade e de sucesso de empresas e até com sua relação com o perfil do empreendedor (Dutra, 2002, Greati, 2003, Medina, 2002), muito vinculado aos três principais nomes ditos acima, porém preferindo características pessoais como criatividade, persistência e determinação, no entanto tem ficado um pouco de lado a característica de aprendizagem ou mesmo aprender com os erros como algo importante a este perfil e assim ao sucesso de um negócio. Talvez muitos

dos empreendedores de sucesso hoje tiveram pequenos fracassos em seu histórico, erros fundamentais, porém souberam aprender com eles e não simplesmente tiveram determinação e persistência. Ou seja, é preciso olhar também para a “caminhada” e não somente a “linha de chegada” do empreendedor.

Dizer que muitos dos empreendedores de sucesso sempre tiveram sucesso ou que seu começo foi acertado é no mínimo desconhecer os processos humanos de erro e aprendizagem. Desta forma não basta saber os fatores de sucesso de um negócio para que um empreendedor iniciante venha a ter êxito em seu negócio. Assim é relevante explorar qualitativamente o processo histórico do comportamento do empreendedor quanto aos seus aprendizados com os erros.

Assim, como forma de operacionalizar a dúvida científica foi formulada uma pergunta: O que os empreendedores de negócios ativos dizem terem aprendido com suas experiências e erros em seu histórico como empreendedor? E como objetivo geral para este trabalho; Descrever os aprendizados dos empreendedores com negócios ativos quanto a sua experiência e quanto aos seus erros. E como específico descrever os comportamentos dos empreendedores quanto à relação com os seus erros.

Este trabalho teve como campo empírico, pequenos e médios empreendedores do ramo da gastronomia, mais precisamente restaurantes. Para delimitação do campo foi feito um recorte geográfico e o universo de negócios se concentrou no bairro da Varjota em Fortaleza, por centralizar restaurantes considerados pelo senso comum como bons restaurantes, quando a sua Gastronomia e agora pelo formalizado pela Prefeitura de Fortaleza; Polo Gastronômico. A pesquisa contou com uma abordagem Qualitativa e com fins descritivos e até exploratórios, já que lança luz num campo empírico e corpo teórico poucos estudados.

Teve este trabalho justificado pela pouca importância que se têm dado aos processos em detrimento dos produtos, ou seja, não tem se olhado muito para o “caminhar” do empreendedor, mas principalmente para seus feitos atuais. Desta forma, o trabalho também contribui por mostrar o quão pode ser difícil o sucesso empresarial e que por detrás de estratégias e comportamentos organizacionais, há sim, os comportamentos dos empreendedores exercendo sua influência para o sucesso de um negócio.

O que orientou esta pesquisa no campo teórico foi a teoria de Orientação por Erros de M. Frase e da Aprendizagem Significativa de D. Ausubel. Para Frase (2002) o comportamento de Orientação por Erros se refere às estratégias cognitivas e comportamentais que o sujeito adota no sentido de aprender e desenvolver-se com seus erros. Neste tipo de orientação do sujeito, ele pode ou ter estratégias de Evitar Erros ou Gerenciar os Erros. A Evitação envolve estratégias cognitivas e comportamentais que se configurem com atitudes de evitar situações (já conhecidas) como potencialmente carregadas de possibilidade de erros. No Gerenciamento dos Erros, o sujeito não evita situações e comportamentos (como na evitação de erros), no entanto ele se gerencia cognitivamente/emocionalmente para lidar bem com as consequências psíquicas e fenomênicas dos erros, assim como tirar lições destes erros, não no sentido de evitá-los, mas de aprender com suas consequências.

A teoria de Frase dá a sustentação para se entender o comportamento do empreendedor do estudo em questão, se ele tem o perfil de se orientar pelos seus erros, de como se orienta e a teoria de Ausubel, na tentativa de correlacionar o comportamento empreendedor de Orientação por erros e o de Aprendizagem Significativa por Descoberta.

O Comportamento de Aprendizagem Significativa por Descoberta de refere

aqueles em que o indivíduo busca por conta própria situações de aprendizagem, no qual o assunto ou material a ser aprendido não é dado concretamente, mas buscado de forma exploratória pelo indivíduo que aprende e desta forma consegue estabelecer relações cognitivas significativas entre a nova informação e a prévia, resultando em um aprendizado significativo para este indivíduo. O que se pressupõe é que empreendedores que se orientam pelos erros têm posturas de aprendizagem Significativa. (Ausubel, Novak & Hanesian, 1980)

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Têm-se alguns pontos de partida para esta pesquisa:

- 1- As posturas dos empreendedores estão mais próximas do Gerenciamento dos erros do que os de Evitação de erros.
- 2- Os empreendedores têm posturas de se orientarem pelos seus erros para alavancar seus aprendizados.
- 3- Os hábitos de aprendizagem dos empreendedores estão mais próximos de um modelo descrito por Ausubel de Descoberta.

## DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa teve uma natureza qualitativa, por ter utilizado de recursos que contam com a observação, interpretação e análise dos dados sem perder de vista a subjetividade presente de forma implícita nos fenômenos, algo que somente a transcendência dos números e de estudos quantitativos pode proporcionar (Bauer, Gaskell, 2002).

Considerando a taxonomia de Vergara (2004), a pesquisa em relação aos seus fins foi considerada como descritiva. Esta característica descritiva se enquadra nesta pesquisa já que descrever os aprendizados dos empreendedores e de como eles buscam lidar com as dificuldades e erros é foco principal.

Para Gil (2002) as pesquisas descritivas podem se aproximar das exploratórias, como é o caso desta, que através das descrições facilita uma exploração maior quanto ao conhecimento das ações dos empreendedores e conseqüentemente, por ter uma natureza qualitativa, abrir espaço para novas pesquisas.

Para atingir os objetivos e os fins a pesquisa, ela contou com instrumentos, técnicas e estratégias que deram conta de uma abordagem qualitativa, coerentes entre si e dispostos a explorar a problemática e descrever o fenômeno, como aqui o Estudo de Multi-Casos (Yin, 2001)

Richardson (1999) recomenda rigor metodológico nos estudos qualitativos, no que se refere ao planejamento, coleta e análise de dados. Devido à condição do binômio Tempo e Recursos e do próprio rigor, foi feito um recorte do fenômeno e do que poderia ser coletado e analisado para assim a pesquisa não reter dados insignificantes e também destoantes dos objetivos propostos.

## UNIVERSO E POPULAÇÃO DA PESQUISA

O universo da pesquisa foi composto pelos os pequenos e médios empreendedores com negócios localizados no bairro Varjota em Fortaleza, Ceará, do ramo do comércio em alimentos e bebidas.

Os critérios para delimitação da população da pesquisa foram;

- 1- Terem negócios com mais de quatro anos de vida;
- 2- Terem negócios no

ramo de alimentação (restaurantes);

- 3- Estarem seus negócios situados na região geográfica do Bairro Varjota que se limita com os bairros; Aldeota, Vicente Pinzon, Mucuripe, Meireles e Papicu;
- 4- Terem pequenos e médios negócios.

Os critérios para definição de pequena e média empresa e necessários à delimitação das unidades desta pesquisa será os mesmos adotados pelo SEBRAE para conceituar pequena e média empresa.

Quanto à escolha do bairro da Varjota se justifica por concentrar uma grande quantidade de restaurantes e bares (aproximadamente 100 estabelecimentos) e por ter se tornado formalmente um polo gastronômico da cidade de Fortaleza e ter se inserido definitivamente no circuito turístico desta cidade quanto a este ramo de serviço.

Baseado na revista Veja Fortaleza (2010), sob consulta em seu sítio, foi listada uma quantidade de 24 restaurantes no bairro da Varjota. Este foi considerado o recorte inicial para a pesquisa, apesar de na região contar com uma quantidade maior de restaurantes, estes listados pela revista são os mais freqüentados, de melhor aceitação do público e assim, por convenção, mais propensos a terem mais tempo de vida (algo importante para o estudo).

Através desta lista os empreendedores foram contatados e respeitando o limite de *Corpus*, tempo, acessibilidade e critérios como tamanho da empresa e tempo de vida, foram entrevistados sete empreendedores. Assim, este foi o campo populacional e basilar para um *Corpus* qualitativo da pesquisa.

O *Corpus* (Baur, Gaskell, 2002) desta pesquisa foi fruto de uma exploração no campo empírico, mas não obrigatoriamente montado por todos os negócios desta região delimitada. Durante o processo de coleta de

dados, alguns empreendedores não se dispuseram a dar entrevistas, outros nem mesmo estavam presentes na cidade e outros não tinham mais de quatro anos. Mas enquanto aqueles eram procurados outros se dispuseram a serem entrevistados, como assim o foram e ainda assim se conseguiu que um *Corpus* qualitativo fosse formado, já que por mais que cada caso tenha suas particularidades e cada empreendedor sua história, os aprendizados chegaram a se repetir.

Acredita-se que o *Corpus* tornou-se representativo do Universo, considerando as características similares dos negócios, oriundas de uma possível influência da mesma geografia e da própria saturação dos dados colhidos na pesquisa.

## INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foi aplicado um questionário cujo objetivo foi de averiguar em que posições estavam os comportamentos e respostas emocionais dos empreendedores perante os erros, de forma mais específica se os empreendedores se orientavam pelos erros e se geriam ou evitavam os erros. Os questionários estão presentes em muitos modelos de pesquisa e podem se enquadrar em pesquisas também qualitativas, tendo como objetivo genérico descrever características de determinado fenômeno ou variável, permitindo aprofundar o conhecimento de características de pessoas ou de grupo de pessoas, que se enquadra neste estudo (Richardson, 1999).

Este questionário foi aplicado recentemente no trabalho de dissertação de Silva (2009), adaptado diretamente do original de Frese (1999). O questionário de Frese contempla diversas modalidades de averiguação quanto às respostas comportamentais e emocionais dos indivíduos perante os erros, sendo chamado de Questionário de Orientação por Erros. No trabalho de Silva (2009) ele se utilizou de algumas partes do questionário original, que dizia sobre a gestão do erro, comunicação dos erros e orien-

tação por erros. Para esta pesquisa foram trocadas as questões relativas à comunicação dos erros pelas questões que averigam se há evitação de erros (também composta no questionário original) e incluídas do original as questões relativas à categoria Tensão nos erros e que foram aqui traduzidas livremente do Inglês para o Português.

Desta forma, no questionário, ficaram as seguintes categorias: Gerenciamento de Erros (questões de 8 a 11), Orientação por Erros (questões de 12 a 14), Evitação/Prevenção de Erros (questões de 15 a 19) e Tensão em erros (questões de 20 a 24).

A categoria Tensão em Erros aparece no questionário com a função de confirmar uma postura predominante no empreendedor, seja ela de Gestão de Erros ou Evitação de Erros, já que pela teoria de Frese (2002), pessoas que geralmente evitam os erros passam por mais estados de tensão e ansiedade frente a eles. A categoria Orientação por Erros se aproxima do que se possa chamar de Aprendizagem por Erros, uma posição mais ampla quanto aos comportamentos dos empreendedores em relação aos seus erros.

Desta forma, o que se espera é que o questionário dê condições de afirmar se determinado empreendedor se orienta ou não pelos seus erros (aprende com eles e os considera importantes) e neste contexto qual a postura é mais predominante: evitar os erros ou gerenciá-los.

Além do questionário, foi realizada uma entrevista com a utilização de um roteiro semi-estruturado. As entrevistas tiveram seus áudios gravados e depois transcritas. Todas foram realizadas de forma individual. O roteiro foi preparado para atingir os objetivos da pesquisa; saber os aprendizados dos empreendedores, como costumam lidar com os erros e sobre os erros mais relevantes para o desenvolvimento do negócio. Assim o roteiro se alia ao questionário perfazendo um conjunto de dados que dizem sobre

como os empreendedores lidam com os erros, se aprendem com eles, que aprendizagens tiveram e quais erros foram relevantes neste aprendizado. Assim, ele foi preparado para já conter categorias da futura análise

## TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram tratados com o objetivo de encontrar características fenomênicas que geralmente ficam dispostos nestes tipos de trabalhos; qualitativos. Assim se utilizou no questionário o método da MODA (Richardson, 1999), para saber perante as modalidades, em que posição estavam; se presentes ou não presentes nos comportamentos dos empreendedores.

No segundo conjunto de dados, oriundos da entrevista com um roteiro semi-estruturado foi dado um tratamento de dados pela técnica da análise de conteúdo temática e em forma de grade mista, ou seja, categorias já estavam pré-dispostas e outras poderiam surgir na entrevista através dos “núcleos de sentido e de contexto” (Bardin, 1988).

Apesar de na formulação do roteiro de entrevista pode-se elencar categorias (grade mista ou fechada), que aqui poderiam ser: Erros cometidos, ações imediatas aos erros, sensações após os erros, ações atuais, conceitos aprendidos, conceitos anteriores, lições gerais e melhorias do negócio. Mas durante a análise dos dados emergiram somente três grandes categorias, até porque o que se esperava, ao nível de aprofundamento do fenômeno, pelas respostas dadas pelos empreendedores e para preenchimento das categorias, não foi atingido.

No entanto, as categorias emergentes contemplam todo o *Corpus* e organizam de forma simples e racional todo o conteúdo de significados dispostos nos dados coletados. Desta forma, deixando em aberto, como preconiza uma grade mista, as cate-

gorias ficaram o que se já se tinha proposto e o que emergiu dos dados (Goulart, 2006).

O tratamento dos dados serviu de base para a construção da discussão dos resultados, o qual se utilizou também das teorias já citadas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os respondentes foram aqui nomeados de C1, C2 (casal de respondentes), C2a (Mulher), C2b(Homem) C3, C4, C5, C6 e C7.

C1 com um negócio de culinária Regional, C2 Francesa, C3 Portuguesa, C4 Churrascaria, C5 Pizzaria/Regional, C6 Pizzaria/Massas, C7 Pizzaria

Assim, com esta classificação dos respondentes, foi construído este tópico.

Sobre o resultado obtido do questionário tem-se que dos sete entrevistados, seis têm comportamentos coerentes com a Orientação por Erros (Frese, 2002). Nenhum deles tem comportamentos orientados pela Evitação de erros e nem Tensão nos erros e todos têm comportamentos orientados pela Gestão de Erros.

O resultado do respondente C7 pareceu contraditório, já que foi apontado que não se orienta pelos erros, mas tem comportamento de Gerenciamento de erros. Acredita-se que na marcação das assertivas, que indica orientação por erros, do questionário, ele tenha compreendido de forma distorcida. Considerando que todo gerenciamento de erros é comportamento de orientação por erros.

## COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR EM RELAÇÃO AOS ERROS

Os resultados do questionário mostram que os respondentes são Orientados pelos erros, que todos consideram importantes os erros como recursos à novos aprendizados e ao desenvolvimento e

melhoria do trabalho. Os comportamentos que seguem estes pensamentos podem ser mais próximos da Gestão de Erros ou da Evitação de Erros. As duas modalidades envolvem se orientar pelos os erros (Frese, 2002).

Sabe-se em vários estudos anteriores que arriscar e saber conviver com os riscos é uma habilidade ou característica de um empreendedor (Dutra, 2002). Os riscos são inerentes a qualquer negócio, sejam eles mínimos ou extremos e o perfil pessoal do empreendedor, assim como a característica do negócio, é que vai balizar para onde ele e seus negócios irão caminhar.

Parece, pelos dados, que há uma possível relação entre o comportamento de Gerir Erros e o de gerir os riscos. O enlaço não é somente porque é inferenciado que empreendedores sabem gerir os riscos, mas porque para correr riscos é preciso que o empreendedor tenha além das características como coragem, determinação e persistência o de conseguir explorar o meio.

Pessoas que se comportam na modalidade de Gestão de Erros também tendem a explorar mais quando erram e explorar mais, possibilita a errar mais também, contudo eles já se encontram bem mais preparados do que aqueles que só exploram mas não estão preparados para lidar com os erros (Frese, 2002).

Os empreendedores não demonstraram se comportar sob os moldes da Evitação de Erros. Nesta modalidade não significa que não seja uma orientação por erros, ou simplesmente não repetir erros, até porque aprender com erros significa também não mais repeti-los, mas sim ter atitudes de controle e bloqueio de ações as quais possam anteceder aos erros.

Achado que não foi surpresa. Algo que não combina com empreendedores, os quais quanto mais tolhidos em sua experiência menos propensos à ousadias e

inovações. A tensão em errar também é presente em comportamentos de Evitação de Erros, já que a pessoa não lida bem com os erros e o que vem após deles, assim como as frustrações decorrentes (Frese, 2002).

## **ERROS, APRENDIZADOS E COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR**

Este capítulo é resultado das entrevistas com os empreendedores, algumas categorias foram pré-estabelecidas, mas no fim, depois do tratamento dos dados, estas se tornaram mais representativas e de maior importância à consecução dos objetivos e ao escopo do trabalho que é saber sobre os aprendizados, aprendizados por erros e sobre os próprios erros. Em seguida as categorias de análise:

### **ERROS E DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO:**

De início, pode-se citar o caso de C2a. Ela elenca o erro (falência) ocorrido no negócio da Rua Silva Jatahy. Para ela faltou dedicação de C2b, o que é algo que não pode faltar neste tipo de negócio. Como dito por ela:

*“Não adianta ter uma boa cozinha se você não tem um bom atendimento de frente (de loja), ainda mais neste meu tipo de negócio, que é muito direto”*

Para C2b, o erro lá foi que era um restaurante grande. Ele considera que agora fez o certo e até recomenda para novos empreendedores do ramo em começar um negócio que seja pequeno, de poucos custos e que propicie um atendimento mais próximo. C2a acredita que o local também não foi uma decisão acertada. Clientes questionavam a segurança do local e acredita-a que isso também tenha sido um fator para o fracasso. Algo que no negócio atual, mes-

mo que ao lado tenha um pequeno beco e ainda alguns clientes comentem, ainda há uma clientela fiel.

O local por ser pequeno faz com que o atendimento seja mais próximo e a proximidade com outros estabelecimentos do ramo podem ser vantagens para a configuração do negócio atual.

O Casal mostra que aprendeu com este erro/fracasso, atualmente tem um negócio de pequeno porte, com atendimento mais próximo do cliente e no qual pode gerenciar com mais facilidade, além de ser em um local de menos riscos (violência). Assim um modelo próximo de Aprendizagem Significativa, já que o conteúdo novo não foi relacionado de forma arbitrária e nem substancial ao casal, e que tudo indica, que eles já tinham conceitos prévios (subsunçores) advindos da experiência em outros negócios. (Ausubel, Novak & Hanesian, 1980).

Esta questão do espaço é também tocada no caso de C1, porém sobre o espaço interno. C1 no início do negócio acreditava que tinha que ter um espaço grande e assim optou por deixar somente um “bar” de atendimento dentro do salão principal. Depois de muito tempo é que percebeu que ali era um erro e que o mais importante era a rapidez no atendimento, então tirou o “bar”, chamado de bodega, do lugar central e colocou quatro bodegas no seu espaço interno, assim dinamizando o atendimento. Nas palavras do próprio:

*“Hoje aqui tem quatro bares nesse espaço, mas por muito tempo só tinha um e no centro (do salão principal). Se eu tivesse tirado ele de lá há mais tempo tinha aumentado muito meu faturamento. Queria deixar puro (Autêntico)”*

Um exemplo claro de percepção de erro e desenvolvimento do negócio. Nin-

guém pode voltar ao passado e mudar as escolhas tomadas, mas na percepção do erro ele pode alterar os rumos atuais. Ele entendeu que naquele seu negócio, onde circula muita gente jovem e que consome muita bebida, o dinamismo no atendimento é fundamental. Isso demonstra também que o empreendedor tem se orientado pelos seus erros, mesmo que sua leitura do ambiente e dos erros tenha demorado, mas soube tirar novas soluções através da situação, sinalizando um comportamento de criatividade e Gestão de Erros.

Como é no C3; que considera os erros importantes para o desenvolvimento do negócio, quando no caso o empreendedor consegue aprender com eles. No caso da administração de uma cozinha (ele também é o Chef da “casa”), ela estando bem organizada a probabilidade de erros é nula e se o Chef errar este não deve tentar “consertar” o erro, mas sim começar tudo de novo. Nota-se que C3 se orienta pelos erros e na gestão do negócio tenha se comportado sob um comportamento de Gestão de Erros. Na cozinha, o ideal é; se errar, perder tudo e começar do início, demonstrando assim ele saber dos riscos e dos erros possíveis no negócio e no preparo de alimentos e como é após, como proceder com estes erros. Assim, pelas palavras de C3;

*“Olha, quem não comete erros não melhora. Às vezes um erro me traz um aprendizado, com esse aprendizado você o constrói para evitar os erros.”*

Em Dutra (2002), através de estudos nos principais autores sobre empreendedorismo e perfil empreendedor, a capacidade de planejamento é algo presente na maioria deles. Saber planejar também é um tipo de conhecimento ou mesmo competência que tem sido requerida aos empreendedores para se ter sucesso e que aparece também como fator de insucesso nos negócios.

Esta questão do planejamento e estudos prévios antes de montar um negócio, também emergiu nos dados. Para C6, quando ele relata o fato no qual investiu em um negócio, mas que não vingou, devido ao fato de ter acreditado nas palavras de um ex-sócio que tinha lhe garantido um grande movimento se montasse um restaurante naquela região (Maraponga, bairro de Fortaleza). Apesar de dizer que foi enganado, iludido, considera também que foi um erro de sua parte ter creditado tanta confiança nas palavras do ex-sócio e não ter feito uma averiguação das palavras dele ou mesmo uma pesquisa prévia. Como ilustrado aqui com suas palavras:

*“Obvio que nessa situação de restaurante que eu montei, investi 200 mil reais e fechei em 21 dias. Foi um erro gravíssimo. Mas aí teve o dom de iludir da pessoa que me convidou para o empreendimento que era ‘assim e assado’, quando cheguei lá [Maraponga] não era nada disso e não tinha como reparar o erro, eu acreditei na palavra do cidadão e aí no entanto a palavra dele estava cheia de mentira.”*

E, assim confirmando:

*“Esse foi um erro gravíssimo, levei um tempo para me recuperar. Esse foi um exemplo que me servi de lição até hoje toda vez que vou analisar um ponto. Eu procuro mais ser precavido, buscar informações, procuro ser um aventureiro mais contido. Vou mais pela tecnicidade do negócio, pesquisa de mercado e até mesmo o ambiente que a gente vai se instalar, a estrutura do lugar, os hábitos do local. Com isso ficamos mais cautelosos.”*

Vê-se aí um exemplo de aprendizado com os erros, desde então C6 tem tido mais cautela, talvez isso tenha sido um fator importante para que atualmente tenha várias unidades de seu negócio e em vários bairros de Fortaleza. No momento da entrevista ele anunciou que em breve estaria abrindo outra unidade no bairro da Aldeota.

Nestes erros relatados pelos empreendedores, percebe-se que mesmo tendo os cometido não foi suficiente para desistir, pelo contrário, tiraram lições e disso conseguiram trilhar novos caminhos mais acertados.

#### **APRENDIZADOS:**

Quanto aos aprendizados listados por C1, pode ser dito que ele tem aprendido a lidar com os funcionários. Apesar da variedade de personalidades dos funcionários, ele demonstra ter aprendido a se relacionar, na verdade, com uma classe de trabalhadores, que tem características próprias, em seu linguajar e formas de interagir com a organização. É um aprendizado que denota a importância que o empreendedor dá a convivência entre ele e os funcionários.

Contudo, o empreendedor afirma que também aprendeu com eles, quando há as reuniões e quando aparecem novos Chefs. Com estes ele tem aprendido novos pratos, mesmo que muitos deles o empreendedor não tenha os incorporado ao seu cardápio, como no caso de pratos da gastronomia francesa e internacional em geral, e que assim tiraria a identidade do negócio, que é então de gastronomia regional. Como ilustrado em sua fala:

*“As vezes vem um e deixa um prato (receita)”*

Neste momento da entrevista, em que se tratava deste tema, uma funcioná-

ria entrou na sala onde se realizava a entrevista e trouxe alguns cheques para o empreendedor assinar. Eram cheques para pagamento de consórcios de motos dadas melhores funcionários e que tinham pequenos descontos em seus vencimentos. Neste momento foi conversado também sobre a Gestão de Pessoas e o empreendedor declarou que lá tem pouca rotatividade porque dá seguro de vida, assistência médica e outros benefícios. Assim diz segurar os bons funcionários e ressalta a importância de ter uma boa equipe de funcionários e estes comprometidos com o trabalho. Considerando também a importância de uma boa Gestão de Pessoas para o bom funcionamento do negócio.

Isso é evidenciado em quase todos os empreendedores entrevistados. No caso de C3, que acredita que uma boa equipe é algo de extrema importância para o sucesso de um negócio e que foi algo aprendido ao longo do tempo como empreendedor. Como dito por ele:

*“Ninguém vence sozinho, você pode ser muito bom na sua profissão, mas uma das coisas que o empresário tem que confiar é na equipe que compõe a casa (Restaurante)...As equipes têm que trabalhar contentes, se você tiver uma equipe descontente, compreende que ali estraga?”*

C3 tem aprendido também que escutar a opinião dos clientes, seja ela positiva ou negativa é a melhor coisa para a casa, porque para ele é o cliente que trás o sucesso. Ele costuma ouvir atentamente os clientes de mesa em mesa, é através dos clientes que também percebe os erros na casa e tenta melhorá-los.

Como Chef, além de ser o líder da cozinha é também o gerente geral do negócio. Refletindo um papel mais moderno

dos Chefs atuais, que não somente cuidam da cozinha, mas também da Gestão do negócio. Assim é imprescindível a escuta dos clientes. C3 sugere os pratos e as combinações, mas se o cliente quiser algo que não esteja no Menu, uma combinação diferente, ele mesmo assim faz para o cliente.

Para C2 os aprendizados foram de que antes de abrir um negócio o empreendedor deve conhecer bem os hábitos e costumes da população local, principalmente os alimentares e como se comportam quanto ao entretenimento e consumo. Perceberam isso ao longo da vasta experiência que tiveram e incluído nesta alguns fracassos. Sabem atualmente que público tem em seu negócio e quais metas querem atingir, porque também sabem do comportamento do consumidor local.

Outro aprendizado listado por eles é de não “dar um passo maior que a perna”. No começo os custos têm que ser bem baixos e até mesmo a capacidade do restaurante, principalmente se for um Francês, que é o caso deles. Neste tipo de culinária não se come tanto como uma Italiana ou como a Regional/Cearense. O público Cearense é um público que se diverte indo ao restaurante, neste não é somente um espaço para comer, mas também para se reunir com outros, confraternizar, assim costumam passar muito tempo no restaurante. O outro aprendizado é o de estar bem próximo dos clientes, ouvindo-os e dando atenção. Assim fazendo com que a clientela fique mais fidelizada.

Para C6, o grande aprendizado é a relação com os funcionários, clientes, fornecedores e setor público. Como tem expressado:

*“É a relação com as pessoas, com todos os funcionários, os clientes, os fornecedores, o poder público eu acho que o maior lucro é essa relação, essa teia*

*que norteia a sua vida para não continuar tento erro nos negócios, o sucesso depende muito desse aprendizado.”*

Ele aprendeu com os erros que não se deve persistir neles, deve sim é procurar outro caminho, porque ninguém está imune a eles.

C4 também considera importante esta relação, principalmente a que tem com sua equipe. Ele procura estar cercado de muitas pessoas de diversos setores da empresa em reuniões, procurando muito mais ouvir do que falar. Foi com isso que tem aprendido muitas lições no negócio. Para ele o erro é o início do acerto.

Isso também se vê nos aprendizados listados por C5. Para ele o grande aprendizado é saber valorizar o ser humano. Como consta em suas palavras, quando perguntado sobre seus aprendizados:

*“A valorização do ser humano. O maior patrimônio de sua empresa são seus recursos humanos. Então dentro de toda essa trajetória...comecei a trabalhar desde 80, eu só consigo imaginar que o sucesso só vem com a valorização do ser humano; família, sócios, funcionários. A família tem que está bem estruturada. A sociedade não é obrigatoriamente pacífica, mas estruturada para enfrentar os erros de cada um e aceitar as lideranças. Então o aprendizado é valorizar o ser humano”*

Sobre o que ele tem aprendido diretamente com os erros, para ele foi difícil listar. Os erros não são coisas que foram marcantes, como ele afirmou:

*“...não sei se é porque a gente não se traumatiza tanto com os erros,*

*eles não ficam definitivamente marcados. É muito difícil eu dizer o que objetivamente aconteceu na minha vida, o que eu errei, listar os erros que influenciou minha vida porque eu nunca me preparei, a gente aprende com o erro não nasce com ele, a gente passa por ele.”*

Demonstrando ai uma postura presente em muitos empreendedores, como a determinação e o otimismo (Dutra, 2002).

Este tipo de aprendizado também foi percebido em C7. Para ele também respeitar os funcionários e clientes é aprendizado importante para o sucesso. Como ele tem explicado nestas palavras:

*“Respeito aos funcionários e aos meus clientes, tratá-los de forma humana e respeito ao meu consumidor”*

E depois;

*“Então vamos respeitar meus funcionários, para que eles trabalhem com honestidade comigo e respeito ao consumidor, meu cliente é a parte mais importante do meu negócio. Isso é que me trás o retorno. Honestidade com eles”*

Em todos os sete casos pesquisados os aprendizados foram relacionados com uma mesma categoria. Categoria esta que poderia ter unidades de sentido como; ouvir as pessoas, respeitar as pessoas e se relacionar bem com as pessoas. Eles creditam o sucesso de seus negócios a ouvir bem a clientela, a estar próximo dela para saber o que querem e o que não querem e suas críticas. Ter bom relacionamento com os sócios e principalmente com os funcionários.

Ter uma boa equipe e que está esteja satisfeita foi algo dito por todos. Percebeu-se que eles têm atribuído à Gestão de Pessoas um fator importante para o desenvolvimento e sucesso dos seus negócios, além é claro de um aprendizado relevante para suas vidas de empreendedor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho chegou ao fim vislumbrando a consecução de seus objetivos que foram o de buscar os aprendizados dos empreendedores de pequenos e médios negócios ativos do ramo de alimentação em Fortaleza-CE. Porém não bastava saber dos aprendizados, precisava saber como eles lidavam com seus erros, assim se poderia vislumbrar se o seu crescimento e então “sucesso” tinha relação com seus comportamentos, ou por assim dizer, pelo seu perfil de empreendedor, mais especificamente sua Orientação por Erros (mesmo não sendo um estudo funcionalista).

Se o escopo final do trabalho foram os aprendizados que os empreendedores tiveram, a contribuição maior foi em mostrar os “sinais” que estes empreendedores que atualmente gozam de sucesso passaram também por momentos difíceis, obstáculos, erros e pequenos fracassos, porém como empreendedores, e aí se confirma também os perfis já descritos na literatura; conseguiram ser determinados, persistentes e corajosos, mas também conseguiram aprender com seus erros e com os erros dos próximos e conseqüentemente alavancar seus negócios. Pode-se dizer que dos pequenos fracassos conseguiram seu sucesso.

Em se tratando dos erros, obstáculos e fracassos, o trabalho mostrou que em alguns casos eles não foram pequenos, como por exemplo a falência geral no C2 e no C6 e outros que apesar de não terem comprometido o negócio, mas trouxeram

talvez grande ganhos de aprendizado, como no exemplo do C7, ao montar um negócio que não deu certo e também no C6.

Alguns destes erros poderiam ter sido evitados, caso tivessem mais conhecimento sobre os hábitos dos clientes, da geografia do local, de precificação e produção, de relacionamento com sócios e até mesmo da “leitura” de oportunidades. A questão aqui vista é que eles souberam lidar bem com os erros, não desistiram, mas sim tentaram se reinventar e mudar o que se tinha de oportunidades.

Não foi nada estranho constatar que todos os empreendedores têm comportamentos de Gestão de Erros, um modelo que contempla comportamentos de exploração das experiências, porque assim já concebem os erros e sabem como lidar com eles, aumentando a curiosidade, ousadia, auto-estima e assim a exploração. Evidenciar também que os empreendedores se Orientam pelos Erros é dizer que aprendem com eles e consideram os erros importantes.

Quanto ao objetivo geral, ao escopo e também ganho do trabalho; os aprendizados tratados aqui, o que mais ficou como presente para estes empreendedores foi o de respeitar seus funcionários, clientes, sócios e fornecedores, além de saber ouvir bem todos estes.

O que parece óbvio, banal, comum, foi o “dito” mais comum e tratado como mais relevante nas experiências destes empreendedores. Por ser algo fundamental nos negócios, veio como surpresa (de o fundamental ter sido dito), por um lado, mas por outro não se deve surpreender que este tenha sido o maior aprendizado dos empreendedores. O empreendedor não saber lidar com as pessoas isso sim é algo que maximiza os riscos do negócio.

Levando em consideração que não se podem avançar nos negócios sem ter bom relacionamento com sócios e fornecedores, que não se podem atender bem seus

clientes sem ter uma boa equipe de funcionários e não se pode ter uma boa equipe de funcionários se não tratá-los como fazedores também do negócio, ou seja, de “capital intelectual” ou “capital humano”.

Este foi o escopo final e voltando-se aos ganhos que foi de pensar novamente no perfil de um empreendedor. Talvez este tenha que estar continuamente sendo pensado e repensado, se configurando de acordo com o tipo de negócio ou mesmo com as regionalidades, mas que possa ser pensado em incluir também a questão de saber lidar com os erros e ter a habilidade de aprender com as experiências.

Assim, torna-se uma contribuição para trabalhos futuros (oriunda de uma limitação deste trabalho), o de investigar com mais lateralidade, o sucesso dos negócios como uma variável dependente ao de o empreendedor Aprender com os erros. Estudos com maior amplitude de respondentes e com força inferencial.

Outra contribuição para estudos futuros é na questão teórica, principalmente em estudos na administração de empresas no que tange ao comportamento empreendedor, a capacidade de aprendizagem ou mesmo cognitiva dos empreendedores e como isso pode ser relacionado com teorias de aprendizagem e com a teoria de Orientação por Erros.

Como limitação para este trabalho se pode afirmar que não foram estudados os processos dinâmicos de aprendizagem em rede. Estes empreendedores têm negócios no mesmo bairro e alguns podem se conhecer. Não foi investigado até que ponto ou que amplitude de conhecimento deles veio de cada um ou da interação com outros empreendedores conhecidos. Não se estudou quão forte pode ser a rede de relações, no que tange ao aprendizado, presente nestes negócios.

## REFERÊNCIAS

- Ausubel, D.P., Novak, J.D. (1980). Hanesian, H. *Psicologia Educacional*. Rio de Janeiro, ed. Interamericana.
- Sobrinho, Z A. *Gestão de Marketing*. In: Bulgacov, S. (1999). *Manual de Gestão Empresarial*, São Paulo: Atlas,. p.149-183.
- Bardin, L. (1988) *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bauer, M. W. (2002) Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Rio de Janeiro, Ed Vozes.
- Bowersox, D. J.; Closs, D. J. (2001). *Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas.
- Cobra, M. (1992). *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas,
- Dolabela, F. (1999) *O segredo de Luisa*. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- Dutra, I. S. (2002) O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses (Dissertação) *Universidade Estadual de Maringá- Universidade Estadual de Londrina*, Londrina. 125 pgs.
- Fleury. P. F. et al. (2001) *Logística Empresarial*. São Paulo: Atlas
- Frese, M., & Altemann, A. (1989) The treatment of errors in learning and training. In L. Bainbridge, & S.A.R. Quintanilla (Eds.), *Developing skills with new technology* (pp. 65-86). *Chichester*: Wiley.
- FRESE, M. (1991) Error management or error prevention: Two strategies to deal with errors in software design. In H.-J. Bullinger (Ed.), *Human aspects in computing: Design and use of interactive systems and work with terminals* (pp. 776-782). *Elsevier Science Publ.*
- \_\_\_\_\_. M. (2002) Administração de erros em treinamentos: Resultados teóricos e empíricos. *Revista de Psicologia*, Fortaleza, v.20(1), p. 81-90, jan./jun..

- Gil, A.C. (2002) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4º Ed. São Paulo, Atlas,.
- Goulart, I. B. (2006). *Temas de Psicologia e Administração*. São Paulo, Casa do Psicólogo, Mccllelland, D.C. (1987) Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*. pp. 219–233.
- Previdelli, J. J. (1995<sup>a</sup>). Gerenciamento dos recursos de curto prazo. In: Santos, S. A. & Pereira, H. J. *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília: Editora Sebrae,
- Resnik, P. (1991) *A Bíblia da Pequena Empresa*. São Paulo: Makron Books.
- Richardson, R. J. (1999) *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- SEBRAE. (2007). *Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005*. Brasília,
- SEBRAE (2008). *10 anos de Monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas/ SEBRAE-SP*. São Paulo, SEBRAE-SP,
- Silva, F. R. M. (2009). Relações entre características pessoais, comportamento e desempenho de micro e pequenos empresários do setor industrial de Fortaleza (Dissertação). *Universidade Federal do Ceará*, Fortaleza, 167 pag.,
- SLACK, N.(1999) *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2004). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, 5ª. ed. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman,.

RECEBIDO EM: 13/04/2016

APROVADO EM: 21/06/2016