

**LIÇÕES DE GESTÃO FINANCEIRA APRENDIDAS PELOS EMPREENDEDORES DE
SUCESSO EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

CARLOS EDUARDO HOLDER MARTINS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

LIÇÕES DE GESTÃO FINANCEIRA APRENDIDAS PELOS EMPREENDEDORES DE SUCESSO EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

1. Introdução

O empreendedorismo tem se mostrado como uma mola propulsora da economia do país nos últimos anos. No final do ano de 2021 tínhamos 21% da população brasileira empreendendo ou participando de algum processo empreendedor, gerando cerca de 72% das vagas formais de trabalho do país (GEM, 2022).

Porém, essas empresas ainda sofrem bastante com a falta de conhecimento e o ambiente de insegurança estrutural e os altos custos do país. No último levantamento realizado pelo IBGE, menos de 40% das empresas criadas no Brasil conseguem sobreviver por mais de 5 anos, ou seja, mais de 60% das empresas criadas no país fecham antes de completar 5 anos de existência (Fiegna et al., 2016).

Para se manterem firmes no mercado os empreendedores precisam desenvolver habilidades e conhecimentos que vão dar suporte a uma gestão estruturada dos seus negócios (Hägg, 2021; Jeng & Hung, 2019), além de necessitarem resiliência para seguirem em frente mesmo com todos os percalços que surgem durante o processo empreendedor e no restante da vida empresarial (Duchek, 2018a). Por outro lado, desempenhar uma gestão financeira de qualidade, observando os fatores que influenciam no resultado econômico-financeiro, planejando os cenários futuros e controlando as contas da empresa, são fatores importantes para a sustentabilidade empresarial e a continuidade dos negócios (Frezatti & de Aguiar, 2007; Honig, 2019; Martins et al., 2018).

Diversos problemas podem surgir nos primeiros anos de uma empresa, dentre eles é possível citar as dificuldades advindas das operações, dos recursos humanos, dos clientes, dos fornecedores e, especialmente, os problemas financeiros (Cohen et al., 2021; Fochler, 2018). Dentre esses últimos, existem situações que se apresentam especificamente relacionadas ao ciclo financeiro, ao econômico e à estrutura de capital (Salisu et al., 2019b), que podem levar o empreendedor a falência. Ter o conhecimento de como cada um deles impacta na gestão financeira da empresa e como os empreendedores de sucesso conseguiram lidar com eles é importante para que novas organizações possam trilhar seu caminho com menos percalços. Desta forma, a questão que norteia este trabalho é: **Quais os principais aprendizados da gestão financeira trazidos pelo processo empreendedor nas empresas de pequeno e médio porte que obtiveram sucesso no mercado.**

Entender o que leva uma empresa a ter sucesso no mercado é importante para novos empreendedores e pode fazer com que essa estatística desalentadora se transforme positivamente. Para tanto, esse trabalho se propõe a entender quais os principais aprendizados da gestão financeira trazidos pelo processo empreendedor nas empresas de pequeno e médio porte que obtiveram sucesso no mercado.

Nota-se também que existem diversos artigos que estudam as características que levaram as empresas ao fracasso e qual o aprendizado que o empreendedor tirou dessa experiência malsucedida (Fang He et al., 2018; Franco et al., 2021; Lattacher & Wdowiak, 2020). Porém, existe um espaço para trabalhos que tratam o outro lado do processo, ou seja, que buscam entender o que se aprende com o sucesso empresarial e como isso pode ser replicado para outras organizações.

Portanto, este artigo também busca entender como a literatura existente trata sobre o tema do empreendedorismo, em especial o aprendizado empreendedor visto como propulsor das empresas de sucesso em seus mercados, buscando assim um embasamento para a análise dedutiva realizada.

Este trabalho está formatado iniciando por uma revisão da literatura, na qual foram apresentados a aprendizagem experiencial, a resiliência empreendedora e o sucesso em gestão financeira. Em seguida foi apresentada a metodologia utilizada para essa pesquisa, bem como a análise dos dados coletados e finalizando com as considerações finais sobre os resultados alcançados.

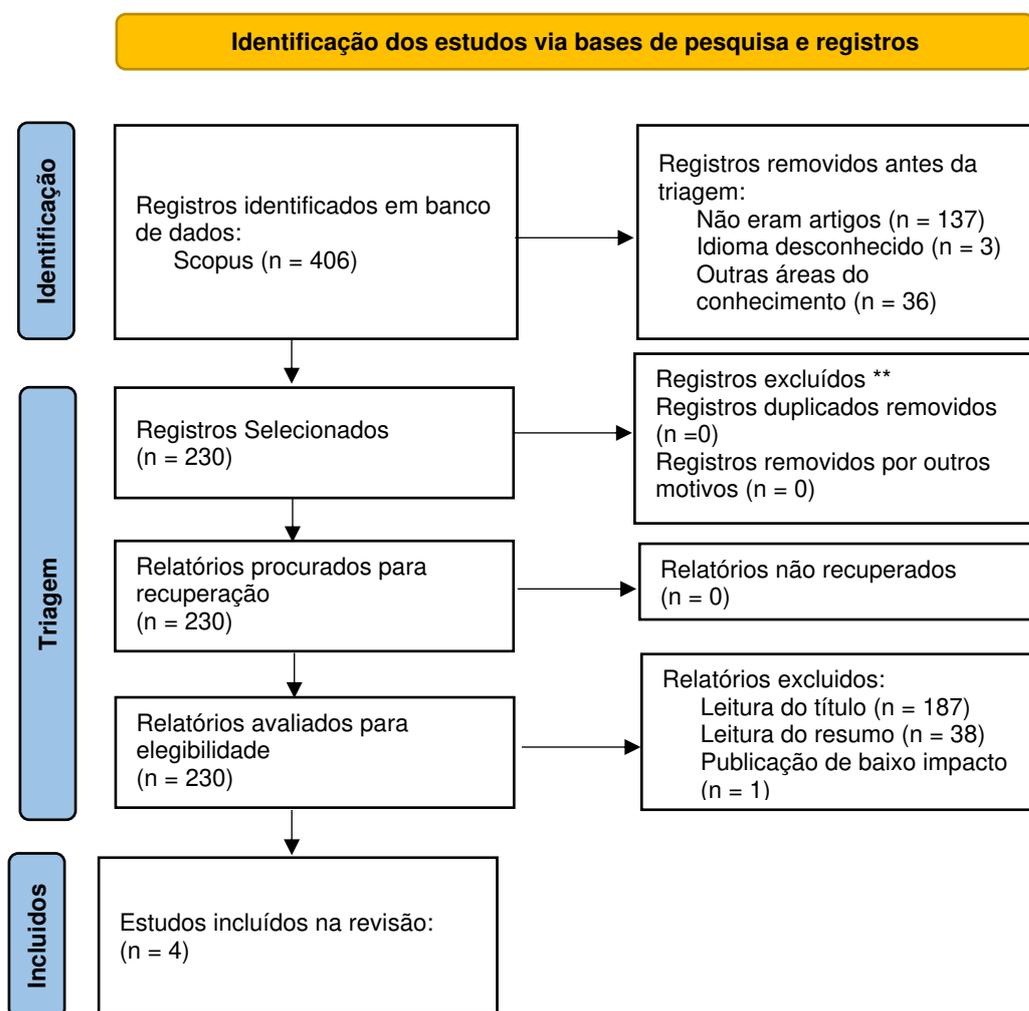
2. Revisão da Literatura

O sucesso no empreendedorismo foi tratado em alguns artigos científicos ao redor do mundo (GEM, 2022; Honig, 2019; Sritanyarat & Sakdiyakorn, 2020) e tem trazido uma série de aprendizados e discussões sobre as questões que estão ligadas a esse sucesso (Fochler, 2018; Grossberg, 2017).

Compreender o perfil do empreendedor no Brasil e as características de seu sucesso formam a base para esta pesquisa, por mostrar o que já se estudou sobre o tema e quais as novas constatações que podem ser feitas a partir deste estudo. Desta forma, as questões que surgem para esta revisão de literatura, são: **Como a literatura tratou o tema de aprendizagem experiencial? Quais as principais características da resiliência apresentada pelos empreendedores? Quais os fatores que definem o sucesso em gestão financeira?**

Para o desenvolvimento da revisão de literatura foi utilizado o protocolo Prisma, pois ajuda a sistematizar a revisão na escolha dos artigos que serão utilizados no processo. A Figura 01 mostra os passos dados para a escolha dos artigos que foram utilizados na revisão da literatura.

Figura 01: Protocolo Prisma



O primeiro passo para a escolha dos trabalhos utilizados nesta pesquisa foi definir as strings de busca que seriam usadas, as quais foram escolhidas com base nas palavras-chave do presente artigo e traduzidas para o idioma inglês, já que as principais publicações científicas exigem que o resumo esteja nesta língua. Portanto, foram utilizadas as strings: (ABS (entrepreneur) AND ABS (learn* OR "learned lessons") AND ABS (success*)) AND PUBYEAR > 2016, que retornaram um total de 406 trabalhos de pesquisa.

Em seguida, foram removidos alguns trabalhos antes da triagem, 137 por não serem artigos científicos avaliados por pares, 3 por terem sido escritos em idiomas que não fossem o inglês, espanhol e português e 36 por serem de outras áreas do conhecimento, tendo como base as áreas de gestão, negócios e contabilidade, e economia, econometria e finanças, sobrando um total de 230 trabalhos para o processo de triagem.

Por fim, foi feita a triagem dos trabalhos em três etapas. Inicialmente foram lidos os títulos dos trabalhos e excluídos aqueles que não tinham relação ou apenas tangenciavam o tema proposto para este artigo, sendo retirados 187 trabalhos, na segunda fase da triagem foram lidos os abstracts dos trabalhos que restaram, sendo excluídos aqueles que não tinham relação direta com a aprendizagem dos empreendedores que obtiveram sucesso em seus negócios, sobrando apenas 5 trabalhos científicos. Já a última fase foi a análise da relevância das publicações dos artigos, sendo excluído apenas 1 dos trabalhos, pois se encontrava em uma revista que tinha baixo impacto (SJR de 0,238).

Sobraram então 4 (quatro) trabalhos científicos, dos quais foram encontrados 3 deles e apenas 1 não foi achado, já que não apresentava o DOI e não estava sendo disponibilizado na base Scopus.

Os temas desenvolvidos nesses artigos podem ser concentrados em 3 vertentes teóricas, a aprendizagem experiencial, a resiliência empreendedora e o sucesso em gestão financeira, como mostra a Tabela 01.

Tabela 01: Resumo da revisão de literatura

Autor	Construtos teóricos	Unidade de análise	Tipo de pesquisa
Stephanie Duchek	Resiliência empreendedora; aprendizagem e experiência empreendedora; atitudes e comportamentos empreendedores	8 empreendedores bilionários da história.	Qualitativa, usando grounded theory, com análise de narrativa das biografias.
Benson Honig	Aprendizagem experiencial; interação entre capital financeiro e orientação da aprendizagem.	Segundo estudo em painel da dinâmica empreendedora (PSED II) - Baseado em 1214 empreendedores iniciantes	Quantitativa, usando equações estruturadas.
Taweesak Roopsing	Características dos empreendedores de sucesso; sucesso na gestão financeira	293 empreendedores de empresas pequenas e médias que atuam no ramo de energia elétrica	Quantitativa, usando equações multivariadas.
Jeoung Yul Lee	Aprendizagem experiencial; aprendizagem pelo sucesso x pela falha	20 artigos científicos recebidos para publicação	Qualitativa, na forma de revisão sistematizada da literatura.

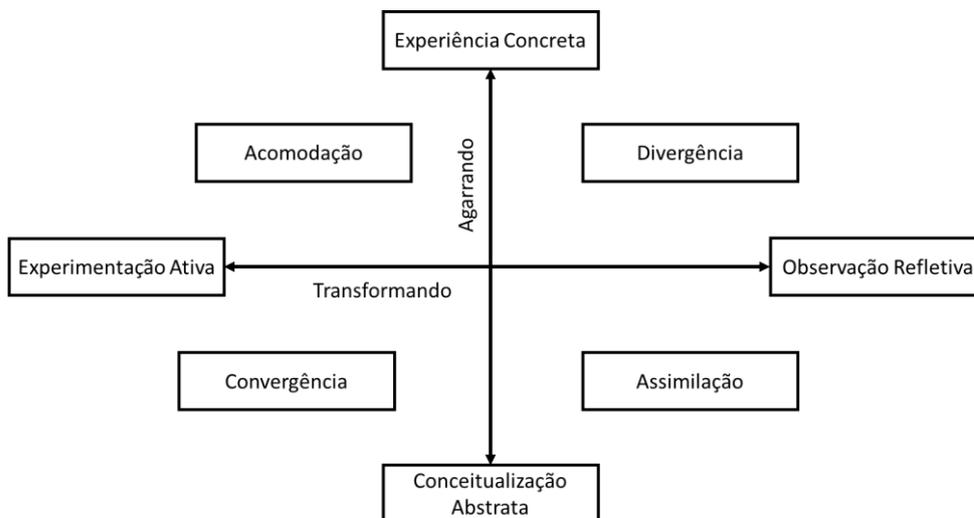
Fonte: Desenvolvimento próprio

1.1. Aprendizagem Experiencial

O ambiente empresarial vive diversas experiências que podem gerar aprendizagem e novos conhecimentos (Herwina et al., 2019; Medini et al., 2020; Roopsing & Artsri, 2019) o que cresce exponencialmente nos novos empreendimentos, pois o empreendedorismo pode ser considerado um processo de inovação baseado em aprendizado e ganho de conhecimento experimental (Honig, 2019; Lee et al., 2020).

Alguns indivíduos preferem aprender por meio de planejamento e envolvimento em conhecimento explícito e desenvolvimento conceitual, o que pode facilitar a legitimidade, convidando ao investimento financeiro formal com todas as suas expectativas, medidas e desempenho relacionados (Honig, 2019). Por outro lado, a grande maioria dos empreendedores acaba aprendendo com seus próprios erros cometidos no decorrer do processo empreendedor, por meio de informações sensoriais e ações (Honig, 2019; Lee et al., 2020), que acabam se beneficiando mais do envolvimento social do que os anteriores (Honig, 2019), enquanto que os empreendedores que aprendem principalmente por meio da análise ou planejamento sistemático se beneficiam mais das fontes formais de capital, seguindo e adaptando os planos que desenvolveram (Boyd et al., 2020; Honig, 2019).

Figura 01: Modelo teórico



Fonte: Adaptado de Kolb (2014)

O modelo da teoria da aprendizagem experiencial (ELT) de David Kolb descrito na Figura 1, retrata duas diferentes orientações fundamentais de aprendizagem, que descreve como os indivíduos apreendem o conhecimento: a de conceituar a aprendizagem através da lógica, teoria e ideias abstratas, versus aprender principalmente através da experiência e sentimento. Elas existem em um continuum, pois nenhuma pessoa permanece inteiramente em nenhuma das esferas (Honig, 2019; Kolb, 2014).

Com base nessa teoria é possível afirmar que os aprendizes de conceitualização abstrata começam com planos formais, enquanto os aprendizes experienciais concretos começam com abordagens de tentativa e erro (Honig, 2019). Uma vez que um determinado conjunto de atividades de aprendizagem é iniciado, seja por meio da lógica ou da experiência, duas estruturas opostas alavancam as oportunidades de aprendizagem resultantes (Kolb, 2014).

1.2. Resiliência Empreendedora

Com tantos contratempos e crises que ocorrem no processo de criação de uma nova empresa, os empreendedores precisam se manter psicologicamente saudáveis no longo prazo, para tanto, é necessário que estes possuam uma capacidade de resiliência que lhes permita superar fracassos e crises (Duchek, 2018). Esta resiliência pode ser um fator chave para o sucesso empresarial, pois a globalização da economia e as crises enfrentadas pelo mundo, além do panorama de incerteza que vivemos ensejam grandes desafios para os empreendedores (Branicki et al., 2018; Duchek, 2018).

Os empreendedores devem ser capazes de antecipar ameaças potenciais, lidar efetivamente com situações críticas e se adaptar a ambientes em mudança (Duchek, 2018). A resiliência nas organizações é influenciada por fatores de vários níveis, como o nível individual do funcionário ou o nível de desenvolvimento organizacional e cultural. Isso é evidente em pequenas empresas, que têm uma estrutura hierárquica menos verticalizada (Santoro et al., 2021).

Por tudo isso, é necessário se ter uma maior clareza sobre resiliência quando não há um período “antes da adversidade” para preparar e reduzir a vulnerabilidade, já que as condições adversas existiam antes do nascimento da empresa e provavelmente continuarão por um longo período (Shepherd et al., 2020). Desta forma, mais atenção gerencial deve ser dada para nutrir otimismo, esperança e resiliência entre os funcionários de uma empresa (Santoro et al., 2021).

1.3. Sucesso em Gestão Financeira

O sucesso financeiro é definido como a capacidade da organização de gerar resultado econômico e financeiro de forma consistente (Sakwa & Maiga, 2018; Salisu et al., 2019b), ou seja, uma empresa que consegue gerar lucro suficiente para retornar um valor maior que o custo do capital empregado, que gera um caixa operacional positivo e mantém uma estrutura patrimonial saudável durante um longo período de tempo, pode ser considerada uma empresa de sucesso na sua gestão financeira (Bruni, 2006; Coelho, 2009; Frezatti & de Aguiar, 2007; Gelbcke et al., 2018).

Alcançar o sucesso na carreira geralmente requer meses ou anos de esforço. Embora as atividades empresariais sejam consideradas a chave para o desenvolvimento econômico, 70% ou mais dos empreendedores desistem e o caminho para o sucesso é longo e remoto, com imenso estresse e alto grau de sacrifício pessoal (Salisu et al., 2020). O principal motivo para o sucesso ou fracasso de um novo empreendimento está em uma gestão financeira bem feita e no cuidado com a gestão de custos da organização (Salisu et al., 2017, 2020).

Apesar dos objetivos da empresa nem sempre poderem ser capturados apenas por medidas puramente financeiras, estas são as mais adequadas para acompanhar o resultado da organização e garantir sua estabilidade no mercado (Lexutt, 2020). Os empreendedores não medem seu sucesso exclusivamente por indicadores financeiros, sendo os indicadores subjetivos os mais importantes para eles (Salisu et al., 2019a), o que os levam a tomar decisões duvidosas e com maiores riscos de leva-los ao fracasso empresarial (Duchek, 2018b).

Os indicadores financeiros formam uma base sólida para o perfeito entendimento do que está acontecendo com a organização e de quais as melhores decisões para garantir um caminho mais rápido e com menos incertezas em direção ao sucesso (Coelho, 2009; Martins et al., 2014). Nesta visão, é possível analisar a empresa por três vertentes distintas, a financeira, que visa o resultado de caixa da empresa, a econômica, que está relacionada a geração de lucro do exercício e a estrutura de capital, que mede as decisões de investimento e financiamento da organização (Gelbcke et al., 2018; Martins et al., 2014).

3. Metodologia

A presente pesquisa é de natureza exploratória, uma vez que busca estudar um assunto que ainda necessita de um olhar mais amplo da academia. A abordagem utilizada é qualitativa, pois busca entender as pesquisas e o que eles dizem e fazem, compreendendo o contexto no qual suas decisões são tomadas (Myers, 2013), de caráter dedutivo, já que busca resposta nas falas dos entrevistados com base no conhecimento presente na literatura estudada. O método de coleta de dados utilizado foi o de entrevista, utilizando um roteiro semiestruturado.

A primeira fase da pesquisa foi a revisão da literatura, na qual se buscou os artigos que tivessem relação com o tema da pesquisa, publicados nos últimos 5 anos, presentes nas bases Scopus e Web of Science. A revisão foi feita com base no protocolo Prisma e se caracteriza como sistematizada.

A segunda fase da pesquisa foi realizada presencialmente e contou com a participação de 5 empreendedores de empresas de pequeno e médio porte que estão no mercado a mais de 5 anos e são consideradas referências locais. A amostra foi definida pela perspectiva de saturação, na qual não estão sendo encontrados dados adicionais por meio dos quais se possa desenvolver as propriedades da categoria (Flick, 2009).

O instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho se baseou na revisão da literatura realizada e apresenta 5 questões básicas que acabavam por se desdobrar à medida que as respostas iam sendo dadas. Estas questões se fundamentaram em 4 variáveis de estudo, como pode ser visto na Figura 02, que foram a aprendizagem experiencial, a capacitação formal e informal, a resiliência e a gestão financeira. A coleta foi feita presencialmente, sendo a entrevista gravada e, em seguida, transcrita com o auxílio do processador de texto Word.

A partir de uma primeira leitura dos dados, estes foram codificados, usando o software Atlas.ti, e os códigos foram agrupados em categorias, que por sua parte formaram os temas, os quais coincidiram com as variáveis predefinidas no estudo: conhecimentos adquiridos, habilidades em gestão, habilidades em finanças e resiliência. Na sequência, as transcrições foram relidas e as codificações revistas para garantir que todos os códigos apresentassem fidedignamente o que estava sendo relatado. Nesta fase, alguns códigos foram mesclados e surgiram subcategorias, que melhor representavam os grupos de códigos para uma análise mais completa dos resultados. Por fim foi feito o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, seguindo a metodologia apresentada por Bardin (2016).

Figura 02: Guia de Entrevista

Guia de Entrevista			
I. Dados gerais da entrevista			
Data:	Hora:		
Lugar de realização:			
Entrevistado:			
II. Introdução			
Apresentação do propósito do trabalho;			
Explicação dos procedimentos da pesquisa e motivos pelos quais foram selecionados;			
Apresentação do termo de consentimento e confidencialidade dos dados, para assinatura.			
III. Questões	Atributos	Fonte	Aspéctos teóricos a identificar
<u>Fale um pouco sobre o seu negócio</u>			Quebra gelo
<u>Quais os principais problemas financeiros enfrentados no empreendimento?</u>	Habilidades: Aprendizagem experiencial	Lee, J., Jiménez, A. e Devinney, T. (2020)	Entender quais as dificuldades que puderam ser resolvidas com base na aprendizagem experiencial
<u>Como você lidou com os principais problemas financeiros que teve no processo?</u>	Habilidades: Aprendizagem experiencial	Roopsing, T. e Artsri, T. (2019)	Entender como a aprendizagem experiencial ajudou o empreendedor no desenvolvimento de habilidades
<u>Quais conhecimentos você buscou? (formal e informal)</u>	Aprendizado: Capacitação formal e informal	Honig, B. e Hopp, C. (2019)	Compreender o processo de aprendizagem empreendedora
<u>Em algum momento você teve vontade de desistir de tudo? Como lidou com isso?</u>	Resiliência	Duchek, S. (2018)	Compreender como a resiliência ajudou os empreendedores a superar situações críticas

Fonte: Desenvolvimento próprio.

4. Análise de resultados

De acordo com a análise de conteúdo dos resultados obtidos nas entrevistas realizadas com os 5 empreendedores de sucesso, foi possível compreender mais sobre o aprendizado que esses tiveram no processo empreendedor em relação à gestão financeira das empresas. Para o desenvolvimento da análise de conteúdo das entrevistas foram utilizados os códigos, categorias e temas mostrados na Figura 02.

Figura 02: Mapa conceitual dos códigos, categorias e temas usados na análise.

Um ponto que chamou atenção nas entrevistas foi o foco dos empreendedores no crescimento sustentável das organizações. O crescimento sustentável guarda uma relação direta com a estratégia e com o reinvestimento em recursos e atividades da empresa (Nasser, 2021). Isso faz com que as empresas possam se enraizar no mercado, criando novos produtos e serviços para os clientes, aumentando o nível de satisfação e, conseqüentemente, o resultado gerado por elas. De acordo com o entrevistado 03, “nós crescemos aproveitando oportunidades, mas com uma visão de perpetuar a empresa, com uma visão de longo prazo”.

A qualidade é uma característica básica para o sucesso dos empreendimentos pesquisados e pode ser considerada um dos fundamentos para o desenvolvimento dessas organizações. Produtos inovadores, soluções de alta qualidade e um serviço de pós venda superior são características que levam as empresas a uma posição destacada em seus segmentos e ao sucesso empresarial (GEM, 2022).

Um dos suportes para a qualidade é a inovação, que leva a empresa a ter produtos modernos que trazem características disruptivas para seus clientes e são vistos com virtudes distintas do que é apresentado pela concorrência. Desta forma, os consumidores acabam criando uma ideia de qualidade nos produtos, fazendo com que estes se estabeleçam no mercado em um posicionamento diferenciado. Em termos organizacionais, as empresas empreendedoras se diferem das demais por forte ênfase em inovação (Fernades & Santos, 2008).

Outro fator chave para o crescimento sustentável é o investimento em tecnologia, que traz vários aspectos positivos para a empresa, dentre eles é possível mencionar a produtividade, o aumento de performance e a eficiência operacional. De acordo com o entrevistado 01, “Mas isso envolve produtividade e qualidade, com automação e as pessoas fazendo de fato aquilo que faz a diferença”, já o entrevistado 05 acrescenta que “o investimento em tecnologia trouxe para a empresa uma redução substancial no volume de trabalho, ajudando no aumento da produtividade e na eficiência dos funcionários”. O desenvolvimento e utilização de tecnologia tem um impacto positivo na lucratividade das empresas (Honig, 2019).

No ambiente de incertezas que vivemos, com a dinamicidade da economia e os impactos da globalização, os empreendedores se sentem compelidos a inovar em sua gestão e trazer uma maior flexibilidade para a organização para, dessa forma, se adaptar melhor as mudanças que vão ocorrendo no mercado e suas implicações no resultado das empresas. Enquanto desenvolvem resiliência e adaptabilidade, organizações podem aumentar suas tolerâncias ao risco e suas habilidades de ajustar proativamente às incertezas do ambiente (Santoro et al., 2021). Isso pôde ser visto nas palavras do entrevistado 04, “você deve estar sempre atento as coisas porque volte e meia você tem reviravoltas e você tem que se adaptar as novas situações”.

Essa mesma visão levou os entrevistados a concordar que a resiliência empreendedora é o fio condutor para a sustentabilidade dos negócios, pois ocorrem várias situações de estresse no decorrer do período que podem levar os empreendedores a desistir de tudo e fechar a empresa. Porém, todos foram convictos em afirmar que nunca pensaram em desistir, pelo contrário, sempre tiveram um foco muito firme no propósito da empresa e buscaram maneiras de sobrepular os problemas que tiveram pela frente. Conforme o entrevistado 01, quando questionado sobre já ter pensado em desistir de tudo, “não, muito pelo contrário... no dia de assinar o contrato para um fundo de investimento assumir 60% da empresa, eu vi que aquilo não fazia muito sentido para mim, porque meu negócio nunca foi dinheiro”. Os empreendedores precisam de uma capacidade de resiliência que confere a eles a força para ultrapassar as situações críticas e até emergirem após as falhas e crises muito mais fortes que antes (Duchek, 2018).

Outro ponto que foi tratado em mais de um relato, de uma forma latente, foi a necessidade de se confiar no empreendimento e ter coragem de fazer investimentos para aproveitar as oportunidades que vão surgindo, mesmo que não haja qualquer planejamento a respeito e ainda não esteja claro para o empreendedor se o resultado desse novo projeto será positivo. Os empreendedores levam consigo alguns fatores de proteção que mitigam as consequências negativas das adversidades, que são: o otimismo, a confiança e a serenidade (Duchek, 2018), além disso, a confiança nas oportunidades leva o empreendedor a aproveitá-las e, assim, alavancar seus negócios com coragem e determinação (Shepherd et al., 2020). Nas palavras do entrevistado 03, “O São Tomé ele tem que ver para crer e o empreendedor ele crê e ele vai construir alguma coisa para ver lá na frente, né? se não tem isso, cara, talvez você tem que repensar bastante se você realmente quer ser um empreendedor”. Já o entrevistado 05 comenta que, “as oportunidades vão aparecendo e você tem que agarrar sem pensar muito, porque senão o bonde passa e aquela oportunidade não volta mais, não adianta chorar o leite derramado”.

A organização e a disciplina na gestão foram características que apareceram na pesquisa quando se questionava os entrevistados sobre os principais problemas financeiros enfrentados no processo de empreendedorismo. De acordo com o entrevistado 02, “a empresa sempre foi muito bem organizada, estruturada, e a gente tinha feito uma série de exercícios para não incorrer em problemas. Tem problemas? Tem, mas o banco nos socorreu e depois nós pagamos o banco tranquilamente”. A disciplina é um tema que não foi encontrado em outros estudos realizados na literatura pesquisada, podendo se transformar em uma nova variável a ser considerada em futuros estudos sobre o assunto. Através das entrevistas realizadas, é possível sugerir que a disciplina na gestão é uma das características marcantes nos empreendedores que obtiveram sucesso em suas empresas e pode os ter levado a uma estrutura de negócios mais propensa ao desempenho superior.

Além disso, o processo de planejamento dessas empresas trouxe mais solidez para ultrapassar as adversidades encontradas e ter um foco maior no seu propósito. Segundo o entrevistado 05, “revemos o planejamento estratégico da ***** todos os anos e estamos usando o modelo OKR para dar uma melhor visibilidade da estratégia para todos os funcionários, para isso, fazemos o plano de forma participativa, com intensa comunicação entre todos os participantes”. Desta forma, é possível inferir que, além de planejar é necessário envolver os funcionários nesse planejamento, de forma participativa, para atingir um nível de compromisso superior e, desta maneira, fazer com que todos entendam seu papel na estratégia da empresa. Além de encorajar o planejamento formal, é necessário envolver a todos nesse planejamento, gerando e alavancando os relacionamentos pessoais e ativando a habilidade de experimentar e pensar criativamente nas respostas para as crises e no seu papel dentro da empresa (Branicki et al., 2018).

Por mais importante que seja a preocupação com os aspectos de planejamento e organização, se a gestão financeira da empresa não funcionar esta estará fadada ao fracasso e isso ficou evidente nas palavras de todos os empreendedores que participaram da pesquisa. De acordo com o entrevistado 03, “sobre a ótica financeira, que é o seu foco aqui, o que eu aprendi foi muito isso, cara, você ter uma gestão, ter um fluxo de caixa de longo prazo, 3 anos a frente, projetado, junto com a sua estratégia, isso é um valor enorme”, o entrevistado 05 concorda e acrescenta, “não adianta ter um planejamento estratégico, tático e não saber como isso vai impactar nas seu caixa e no seu lucro”. Definir estratégias e objetivos claros, ao mesmo tempo em que está pronto para gerenciar de forma correta os recursos financeiros necessários para sua operacionalização, é uma parte crucial do empreendimento bem-sucedido (Lexutt, 2020).

As finanças podem ser divididas em três eixos principais, o econômico, o financeiro e a estrutura de capital, onde se alguns deles falha os outros terão dificuldade para se manterem.

Quando o foco é o econômico os empreendedores se preocupam mais com a gestão de custos e a luta diária com os custos que não trazem resultado para a empresa, muito pelo contrário, se transformam em um peso que acaba fazendo com que a empresa deixe de gastar com aquilo que realmente importa e perca flexibilidade. A gestão de custos é uma tarefa diária, na qual se busca a eficiência na alocação dos recursos para que o resultado possa ser maximizado, satisfazendo assim ao investidor (Shahibi et al., 2019). Como citou o entrevistado 02, “você tá ali de olho no custo para que ele não cresça”, e complementou “o custo você tem que olhar para ele praticamente todos os dias, nós sempre fomos muito, fomos muitos preocupados com essa questão de custo, para ele não crescer”.

Quando o olhar é para o eixo financeiro, os empreendedores deram demonstrações de que a maior preocupação que eles tinham era guardar uma reserva financeira para mitigar o risco da empresa. Essa preocupação se demonstra na fala do entrevistado 01, “a gente sempre tem aqui, como filosofia, deixar pelo menos algumas folhas de pagamento mensal no caixa... isso nos dá a tranquilidade necessária para um possível revés.”, já o entrevistado 04 comenta que “as vezes surge algo diferente, como agora com a pandemia, dificuldade mais de movimento mesmo, que impacta no fluxo de caixa e precisamos ter uma reserva para caso isso aconteça”, sendo complementado pelo entrevistado 03, quando explica que “todo mundo quer seu dinheiro, seu fornecedor quer seu dinheiro, o seu funcionário quer seu dinheiro, o concorrente, todo mundo quer seu caixa. Então o ótimo é o cash flow.”. Portanto, a análise dessas falas sugere que os empreendedores têm como base da tomada de decisão financeira um olhar mais focado no fluxo de caixa, buscando sempre guardar recurso suficiente para que, em momentos de dificuldade, não tenham maiores problemas.

Apesar desse cuidado com a reserva financeira, os empreendedores que participaram da pesquisa relataram que passaram em algum momento por dificuldades financeiras e, em todas as situações, buscaram auxílio junto as instituições financeiras parceiras. Nas palavras do entrevistado 01, “o momento mais difícil, onde a gente realmente se apertou foi quando da construção das nossas estruturas, que foi um investimento muito alto. Nós recorremos ao parceiro, um banco da época”, o entrevistado 02 também relatou passagem semelhante, quando comentou que “o único problema que nós tivemos foi esse período, período ali de uns três, quatro meses, mas nós fomos socorridos e desde então a gente nunca mais teve problemas financeiros”, já no comentário do entrevistado 03, “agora a gente teve uma flexibilização interessante do banco do Nordeste, também inesperada, assim, que abriu para outras formas de garantias, não sendo garantias reais, ou seja, temos ido ao mercado aí, mas um deles perguntou, - mas vem cá, vocês têm conta em 7, 8 bancos, por que isso, hein? Em uma empresa desse tamanho? (risos) - Quer comprar todo o crédito? Eu centralizo com você e fecho as outras”. Há mais facilidade em levantar recursos com instituições que tem relações informais com o empreendedor, pois os financiamentos formais necessitam garantias reais, por serem considerados como investimentos de alto risco (Honig, 2019). Esse é um dos aprendizados mais importantes, pois mostra o caminho que foi usado pelos empreendedores que participaram dessa pesquisa e pode servir de guia para os que estão iniciando o processo empreendedor.

Ao avaliar o eixo da estrutura de capital, é possível observar que os empreendedores se preocupam sobremaneira com o reinvestimento dos recursos extras, objetivando o crescimento, o desenvolvimento e o aumento de produtividade da operação. Desta forma, conseguem entregar um serviço completo para os clientes, gerando cada vez mais valor. Este ciclo se explica pela visão de futuro que permeia o empreendedorismo, sendo possível inferir que, quanto maior o foco no propósito da empresa e em sua sustentabilidade, maior o interesse no reinvestimento do capital extra, fazendo com que o empreendedor abra mão de seu próprio ganho em prol da preservação da sua empresa e de seus ideais. Isso pode ser visto na fala do

empreendedor 02, “Todo ano a gente vai melhorando nossa reserva, como forma de dar uma certa tranquilidade, e a gente também pega parte dessa reserva e os sócios deliberam para que sejam reinvestidos”, já o entrevistado 01 comenta que, “O importante para mim sempre era reinvestir da empresa. Deixar uma margem, mas reinvestir, deixar uma reserva, mas reinvestir”.

Além dos 3 eixos avaliados nesse trabalho, também foi considerado na análise a gestão financeira da empresa, na qual a tomada de decisão passa a ter um papel crucial para o empreendedor e pode ser vista na forma do orçamento empresarial, da precificação de produtos e serviços e na utilização de indicadores de gestão para o apoio na tomada de decisão. O orçamento é peça chave no planejamento e controle financeiro da organização, com ele é possível prever o comportamento das finanças e tomar decisões sobre investimentos e financiamentos antes mesmo dos fatos ocorrerem. Nas palavras do entrevistado 03, “você ter uma gestão, ter um fluxo de caixa de longo prazo, 3 anos a frente, projetado, junto com a sua estratégia, isso é um valor enorme”. O orçamento é uma ferramenta usada pela gestão para coordenar e comunicar as prioridades estratégicas e facilitar o diagnóstico antecipado das oportunidades e ameaças do ambiente empresarial (Abernethy & Brownell, 1999). A precificação é outra ferramenta importante da gestão financeira de uma empresa, pois o preço é a porta de entrada para a receita operacional e, caso seja mal formulado, pode levar a empresa a ter sérios problemas financeiros (Coelho, 2009). Um dos empreendedores pesquisados expressou a preocupação que tem com relação a definição correta do preço de venda de seus produtos quando comentou que “A gente tem sempre um desafio aqui, que é, de fato chegar ao nosso preço de venda”. Essa é a preocupação da grande maioria dos empreendedores, por terem que tomar essa decisão diariamente e, muitas vezes, não terem o conhecimento e a estrutura de informações adequados para a precificação. Todas essas decisões acabam sendo facilitadas pela utilização e análise dos indicadores de gestão. Estes índices traduzem todas as demonstrações financeiras em informações simples e objetivas, fazendo com que a decisão seja muito mais assertiva e reduzindo o risco empresarial (Martins et al., 2018). Esse é um dos consensos entre os entrevistados, demonstrando sua importância na gestão financeira dos empreendedores de sucesso. Nas palavras do empreendedor 01, “nós passamos a ter uma relação um pouco diferente, que é simplesmente, a gente tem uma relação entre a nossa performance, com os indicadores que a gente trabalha aqui”, já o entrevistado 05 comenta que “desde o primeiro dia da empresa que usamos indicadores para a nossa tomada de decisão e isso tem sido fundamental para o rumo que a empresa tomou”.

Para garantir que a informação dos indicadores está correta, que os preços estão alcançando os resultados esperados e que o controle orçamentário está sendo realizado conforme as regras, surge a governança corporativa. Com essa ferramenta é possível fazer a gestão do risco ao mesmo tempo em que acompanha a geração de valor da organização com vistas a sustentabilidade. Nas palavras do entrevistado 01, “Se eu tenho dinheiro, preservar o meu capital, pegar um capital de terceiros que pode ser melhor, para que eu não corra um risco e bote tudo e fique sem nada”, demonstrando a necessidade de fazer uma gestão de risco coerente com o seu negócio, sendo esse um dos papéis da governança corporativa.

5. Conclusão

Este estudo buscou compreender as principais lições de gestão financeira aprendidas pelos empreendedores de sucesso. Conforme apresentado, existem 4 dimensões do aprendizado que se mostram de suma importância para o sucesso empreendedor: o conhecimento adquirido, as habilidades de gestão, as habilidades de finanças e a resiliência.

Quanto ao conhecimento adquirido, pode-se inferir que as principais fontes são a formal, com cursos, capacitações e treinamentos, e a informal, que vem da aprendizagem vivencial, a qual traz um conhecimento mais profundo e duradouro. De acordo com os resultados obtidos, o aprendizado mais forte é aquele que vem dos erros cometidos, pois se sente mais o resultado, o que alicerça o conhecimento adquirido de uma forma mais profunda.

As habilidades de gestão dão a sustentabilidade organizacional para o crescimento e desenvolvimento da empresa, sendo importante para o ambiente dinâmico e incerto que vivemos, além de trazer um maior foco para todos os funcionários, pois um planejamento bem-feito e participativo acaba gerando comprometimento e um maior sentimento de pertencimento, criando equipes de alto desempenho dentro da organização.

Outra habilidade fundamental para o sucesso empresarial é aquela voltada para as finanças empresariais. Neste ponto os resultados da pesquisa apontam para 4 pilares básicos que dão sustentação ao empreendimento, que são: o pilar financeiro, que está diretamente relacionado com a geração de caixa da empresa e a necessidade de guardar uma reserva de recursos para momentos de incerteza, reduzindo assim o risco operacional; o econômico, que representa a capacidade da empresa de gerar lucro e retornar o capital investido aos empreendedores, ficando clara a necessidade de ter um foco na gestão de custos diária na organização; a estrutura de capital, com a qual se pode observar a necessidade de ter relacionamentos informais com instituições financeiras para facilitar o financiamento empresarial, além de ser importante fazer o reinvestimento do capital extra gerado pela própria operação da empresa; e a gestão financeira, que se mostrou relevante para os pesquisados, pois o planejamento e controle financeiro dão a orientação ao empreendedor sobre como aproveitar as oportunidades surgidas e se proteger das ameaças. Por outro lado, os indicadores de gestão se mostraram uma fonte fundamental de informações confiáveis para a tomada de decisões das empresas, reduzindo o risco e aumentando a assertividade dos gestores.

Já a resiliência é uma característica que precisa ser desenvolvida nos empreendedores para que se alcance o sucesso empresarial, visto que várias ameaças acontecem no dia a dia de uma organização e o empreendedor deve ter a capacidade de superá-las para se fortalecer cada vez mais. Coragem e confiança no negócio foram características muito citadas pelos participantes da pesquisa que se mostram otimistas e focados no propósito que tiveram ao criar as suas empresas.

A pesquisa foi realizada com empreendedores do sexo masculino e de uma faixa etária superior aos 50 anos, o que pode criar um viés nos resultados encontrados e abre uma lacuna para novos estudos sobre o tema. Ademais, alguns códigos indutivos se apresentaram na pesquisa, como foi o caso do reinvestimento, que sugere uma abordagem de crescimento sustentável, criando um alicerce mais firme para a continuidade das organizações. Outro ponto que pode ser explorado em estudos futuros é a flexibilidade que as empresas estudadas precisaram para sobreviver no mercado incerto em que vivemos, sobretudo com o advento da pandemia, que foi um fato poucas vezes vividos na história da humanidade, mas que impactou diretamente no resultado e no sucesso das organizações.

Referências Bibliográficas

Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189–204. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00059-2)

- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (1st ed.).
- Boyd, N. E., Zaynutdinova, G. R., Burdette, M., & Burks, N. (2020). Value added: West Virginia University's approach to innovative experiential learning. *Managerial Finance*, 46(5), 599–609. <https://doi.org/10.1108/MF-08-2018-0403>
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(7), 1244–1263. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2016-0396>
- Bruni, A. L. (2006). *A administração de custos, preços e lucros* (Atlas (ed.); 5th ed.).
- Chakravorty, S. S., & Hales, D. N. (2017). Sustainability of process improvements: an application of the experiential learning model (ELM). *International Journal of Production Research*, 55(17), 4931–4947. <https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1277278>
- Coelho, F. S. (2009). *Formação Estratégica de Precificação: Como Maximizar o Resultado das Empresas* (Atlas (ed.); 2nd ed.).
- Cohen, S., Manes-Rossi, F., Brusca, I., & Caperchione, E. (2021). Guest editorial Happy endings and successful stories in public sector financial management: a lesson drawing perspective. *International Journal of Public Sector Management*, 34(4), 393–406. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2021-347>
- Duchek, S. (2018a). Entrepreneurial resilience: a biographical analysis of successful entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 429–455. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0467-2>
- Fang He, V., Sirén, C., Singh, S., Solomon, G., & von Krogh, G. (2018). Keep Calm and Carry On: Emotion Regulation in Entrepreneurs' Learning from Failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(4), 605–630.
- Fernades, D. V. D. H., & Santos, C. P. Dos. (2008). ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: UM ESTUDO SOBRE AS CONSEQÜÊNCIAS DO EMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES. *RAE-Eletrônica*, 7(1), 28.
- Fiegna, C., Iwai, H., Saito, T., Sangiorgi, E., & Riccb, B. (2016). Demografi a das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo 2016 - IBGE. In *VLSI Technology, Digest of Technical Papers*.
- Flick, U. (2009). *Introdução a Pesquisa Qualitativa* (3rd ed.). ARTMED Editores SA.
- Fochler, M. (2018). How entrepreneurs learn in their region: entrepreneurial strategies, financialisation and narrative learning in the Vienna biotechnology cluster. *Triple Helix (Heidelberg)*, 5(1), 1–18.
- Franco, M., Haase, H., & António, D. (2021). Influence of failure factors on entrepreneurial resilience in Angolan micro, small and medium-sized enterprises. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 240–259. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1829>
- Frezatti, F., & de Aguiar, A. B. (2007). EBITDA: possíveis impactos sobre o gerenciamento das empresas. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 7–24.
- Gelbcke, E. R., Santos, A. dos, Iudícibus, S. de, & Martins, E. (2018). *Manual de contabilidade societária* (Atlas (ed.); 3rd ed.).

- GEM. (2022). *Global Entrepreneurship Monitor 2021 / 2022 Global Report Opportunity Amid Disruption*.
- Grossberg, K. A. (2017). Foreign entrepreneurs in Japan: learning to succeed when strategy and business culture collide. *Strategy & Leadership*, 45(4), 40–41.
- Hägg, G. (2021). The entrepreneurial diary – a reflective learning activity to enhance the judgmental abilities of student entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 27(5), 1142–1165.
- Herwina, W., Kamil, M., Hatimah, I., & Komar, O. (2019). The cooperative experiential learning model based on soft skill and hard skill in improving trainees competence at the beauty course institute in Tasikmalaya city west Java province, Indonesia. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 7(6), 861–865.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85066731932&partnerID=40&md5=f6cfc4a30efb0fc6c92e60305712f4d8>
- Honig, B. (2019). Learning orientations and learning dynamics: Understanding heterogeneous approaches and comparative success in nascent entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 94, 28–41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.014>
- Jeng, D. J.-F., & Hung, T. H. (2019). Comeback of the failed entrepreneur: An integrated view of costs, learning, and residual resources associated with entrepreneurial failure. *Journal of Small Business Strategy*, 29(1), 30–42.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (Pearson (ed.); 2nd ed.).
- Lattacher, W., & Wdowiak, M. A. (2020). Entrepreneurial learning from failure. A systematic review. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 26(5), 1093–1131.
- Lee, J. Y., Jiménez, A., & Devinney, T. M. (2020). Learning in SME Internationalization: A New Perspective on Learning From Success versus Failure. *Management International Review*, 60(4), 485–513. <https://doi.org/10.1007/s11575-020-00422-x>
- Lexutt, E. (2020). Different roads to servitization success – A configurational analysis of financial and non-financial service performance. *Industrial Marketing Management*, 84(September 2018), 105–125. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.004>
- Martins, E., Diniz, J. A., & Miranda, G. J. (2018). *Análise avançada das demonstrações contábeis: Uma abordagem crítica* (Atlas (ed.); 2nd ed.).
- Martins, E., Miranda, G. J., & Diniz, J. A. (2014). *Análise Didática das Demonstrações Contábeis* (Atlas (ed.); 1st ed.).
- Medini, K., Szirbik, N., & Ezzat, O. (2020). Case study–based learning in customer-centric operations management: Unleashing the potential of experiential learning and accreditation. *Journal of Education for Business*, 95(5), 297–306.
<https://doi.org/10.1080/08832323.2019.1646701>
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business and Management* (S. P. Ltd (ed.); 2nd ed.).
- Nasser, W. H. (2021). Innovation capital, sustainable entrepreneurial orientation, and the moderating role of entrepreneurial resilience. *Entrepreneurial Business and Economics*

Review, 9(3), 73–85. <https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090305>

- Roopsing, T., & Artsri, T. (2019). Factors affecting the management success of small and medium enterprises in the electrical and electronic industry in Thailand. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2).
- Sakwa, D., & Maiga, G. (2018). Implementing financial management information systems in local governments: A model of success factors. *2018 IST-Africa Week Conference, IST-Africa 2018*. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85051179089&partnerID=40&md5=2f913885851ffe94988ac219205bde9d>
- Salisu, I., Hashim, N., & Galadanchi, A. H. (2019a). Entrepreneurial career resilience and entrepreneurial career success: Does entrepreneurial career commitment matter? *Management Science Letters*, 9(1), 73–90. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.10.014>
- Salisu, I., Hashim, N., & Galadanchi, A. H. (2019b). Social capital and entrepreneurial career resilience: the role of entrepreneurial career commitment. *Management Science Letters*, 9(1), 139–154. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.10.009>
- Salisu, I., Hashim, N., Ismail, K., & Isa, M. F. M. (2017). Mediating effect of entrepreneurial career resilience between entrepreneurial career commitment and entrepreneurial career success. *International Journal of Economic Research*, 14(19), 231–251. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85040655922&partnerID=40&md5=3b6e57851e69fe548cbe8481a753414b>
- Salisu, I., Hashim, N., Mashi, M. S., & Aliyu, H. G. (2020). Perseverance of effort and consistency of interest for entrepreneurial career success: Does resilience matter? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(2), 279–304. <https://doi.org/10.1108/JEEE-02-2019-0025>
- Santoro, G., Messeni-Petruzzelli, A., & Del Giudice, M. (2021). Searching for resilience: the impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*, 57(1), 455–471. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00319-x>
- Shahibi, M. S., Sarifudin, S. A., Hussin, N., Ibrahim, Z., Ali, J., & Fakeh, S. K. W. (2019). Factors influencing information technology project management success in the financial industry. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 97(10), 2775–2784. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85067914981&partnerID=40&md5=33fcfba83ea33f48c5ed6ac20a536796>
- Shepherd, D. A., Saade, F. P., & Wincent, J. (2020). How to circumvent adversity? Refugee-entrepreneurs' resilience in the face of substantial and persistent adversity. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 1–26. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.06.001>
- Soetanto, D. (2017). Networks and entrepreneurial learning: coping with difficulties. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 23(3), 547–565.
- Sritanyarat, D., & Sakdiyakorn, M. (2020). Vicarious Learning From Innovative Women Entrepreneurs in Thailand. *Advances in Developing Human Resources*, 22(2), 201–214.