

O Empreendedorismo como Opção de Carreira para Profissionais Sêniores nos Países em Desenvolvimento

MARCOS PRIMO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

O Empreendedorismo como Opção de Carreira para Profissionais Sêniores nos Países em Desenvolvimento

INTRODUÇÃO

A dificuldade de empregabilidade de pessoas acima de 50 anos tem crescido em todo o mundo (Wanberg et al., 2016). No Brasil, 78% das empresas foram consideradas “etaristas” (preconceituosas contra pessoas mais velhas) e têm barreiras para contratação de trabalhadores acima de 50 anos (Ernst Young-Brasil/Maturi, 2023). No Brasil, cerca de 49% dos empreendedores possuem 50 anos de idade ou mais o que representa um incremento significativo em relação aos últimos anos (GEM, 2022). Entretanto, de acordo com aquele relatório, a proporção dos empreendedores iniciais acima de 50 anos de idade no Brasil, apesar de significativo crescimento, ainda é um valor menor comparado às de empreendedores iniciais em faixas etárias mais baixas. Tendo em vista que o Brasil, a exemplo de vários países em desenvolvimento, tem enfrentado o envelhecimento de sua população em um ritmo bem mais rápido do que o de países desenvolvidos, as pessoas maduras têm tido menos oportunidades de se ajustar aos custos com planos de saúde e mudanças nos sistemas de previdência e pensões (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2024). Nesse contexto, o empreendedorismo sênior (pessoas que empreendem a partir de 50 anos), será uma temática cada vez mais importante para pesquisas no país. Entretanto, os estudos sobre empreendedorismo sênior no Brasil, assim como para os demais países na América Latina, são escassos comparados aos países desenvolvidos (Amorós et al., 2023). Isso é preocupante pois o contexto dos países em desenvolvimento apresenta escassez de recursos, lacunas estruturais e vazios institucionais que podem afetar qualquer tipo de empreendimento (Cao & Shi, 2021). Em especial, esses países convivem com sistemas de pensão e aposentadorias deficientes comparados aos dos países desenvolvidos o que pode influenciar as condições do empreendedorismo sênior (Amorós et al., 2024).

Estudos sobre empreendedorismo sênior geralmente focalizam entre outros, o perfil do empreendedor, suas motivações para empreender, o contexto do empreendedorismo sênior, o tipo de empreendedorismo, a experiência empreendedora dos sêniores e os impactos do empreendedorismo para sêniores e sociedade. Esses estudos têm utilizado uma variedade de abordagens teóricas de áreas como a psicologia, gerontologia, economia e sociologia (Matos et al. 2018). Aqueles autores sugerem novas abordagens teóricas para analisar os antecedentes e o processo de criação do empreendimento sênior como as teorias da continuidade e da generatividade. A teoria da continuidade aplicada ao empreendedorismo sênior sugere que sêniores que empreendem na mesma área ou setor de suas carreiras profissionais alcançariam maior satisfação e melhor desempenho nos seus empreendimentos (Atchley, 1989). Já a teoria da generatividade sugere que sêniores busquem construir um legado dirigindo seus empreendimentos mais para benefícios para outros e para sociedade em vez de benefícios para si mesmos (Kruse & Schmitt, 2012). descrevendo fatores relacionados como o empreendedorismo sênior.

A maioria dos estudos utilizando teorias como as da continuidade e da generatividade, utiliza fatores antecedentes e consequentes do empreendimento sênior isoladamente sem uma visão integrada da experiência empreendedora sênior. Recentemente, trabalhos têm buscado essa integração na perspectiva dos sêniores no trabalho autônomo ou como empreendedor (Halvorsen & Morrow-Howell, 2017). Entretanto, uma limitação adicional desses estudos é o foco no contexto específico dos países desenvolvidos, Só recentemente essa temática vem sendo pesquisada no contexto de países em desenvolvimento (Amorós et al., 2023), que apresenta escassez de recursos, lacunas estruturais e vazios institucionais que podem afetar qualquer tipo de empreendimento (Cao & Shi, 2021).

A necessidade de pesquisas no contexto do empreendedorismo sênior dos países em desenvolvimento vem da constatação de discrepância nos resultados de pesquisas realizadas nos países desenvolvidos. Por exemplo, americanos entre 55 e 64 anos apresentam as maiores taxas de novos criadores de startups comparados com empreendedores de outras faixas etárias (Fairlie et al, 2016). Contudo, apenas 6,3% dos fundadores de startups no Brasil estão na faixa etária de 55 a 64 anos (Abstartups & Deloitte, 2024), indicando que, embora o empreendedorismo entre os mais velhos esteja em crescimento, sua participação no setor de startups ainda é relativamente baixa comparada com países desenvolvidos. Na mesma direção, estudos na literatura internacional apontam a generatividade, ou capacidade dos sêniores em contribuir para a sociedade e deixar um legado, como um importante fator influenciador de um novo empreendimento (Einolf, 2014). Entretanto, foi verificado que mais do que um legado para a sociedade, sêniores buscam complementar renda por meio do empreendedorismo, devido a deficiências nos sistemas de pensão e seguridade na América Latina (Amorós et al. 2024).

As discrepâncias anteriormente apontadas entre pesquisas nos países desenvolvidos e em desenvolvimento poderiam ser analisadas por princípios como da continuidade e generatividade, integrando antecedentes e consequentes da experiência do empreendedor sênior. Nessa direção, *frameworks* têm sido propostos na literatura, relacionando os antecedentes do empreendedorismo criado por pessoas em estágios maduros de vida, suas experiências empreendedoras e os resultados individuais e para a sociedade desses empreendimentos (Halvorsen & Morrow-Howell, 2017). Aqueles autores utilizam teorias como a seletividade socioemocional e a generatividade, para explicar a experiência empreendedora de sêniores que empreendem um pouco mais tarde nas suas carreiras profissionais.

Muito embora princípios de continuidade e generatividade possam aplicados a empreendedores sêniores de qualquer lugar, eles talvez necessitem de uma contextualização ao ambiente de empreendedorismo nos países em desenvolvimento (Cao & Shi, 2021), tais como a escassez de recursos (*resource scarcities*), lacunas estruturais (*structural gaps*), e carência de instituições de fomento ao empreendedorismo (*institutional void*), além do ineficiente sistema de aposentadorias nesses ambientes (Amorós et al. 2023). Nesse sentido, existem barreiras para integrar empreendedores sêniores em ecossistemas empreendedores no Brasil (Shinohara et al., 2024). Dessa forma, esse estudo busca entender, sob a luz de teorias e princípios adotados na literatura internacional do empreendedorismo sênior uma resposta para a seguinte questão de pesquisa: Como fatores antecedentes influenciam as experiências empreendedoras e os correspondentes resultados de empreendimentos de profissionais sêniores com uma carreira profissional estabelecida nos países em desenvolvimento?

REVISÃO DE LITERATURA

Existem vários estudos sobre empreendimento sênior na literatura focalizando o contexto de países desenvolvidos que têm apresentado uma pirâmide etária com um percentual elevado de pessoas acima de 50 anos nas últimas décadas (Stirzaker & Sitko, 2019;). Entretanto poucos têm focalizado esse fenômeno no contexto de países em desenvolvimento (Amorós et al., 2023). Nesses estudos, os perfis dos empreendedores sêniores foram classificados como: constrangidos, racionais e relutantes (Singh & Denoble, 2003). Perenyi et al. (2018) encontrou que influências sociais, motivações intrínsecas baseadas na experiência de vida, e o tipo de empreendimento (oportunidade ou necessidade), seriam fatores influenciando aquela classificação. Classificações também contemplam fatores positivos/negativos (*push/pull*) e necessidade/oportunidade para o empreendedorismo sênior. Especificamente em relação ao empreendedorismo por oportunidade, a probabilidade de sêniores criarem negócios aumenta quando eles têm uma fonte de renda, redes de contato e educação formal (Amorós et al. 2024).

Existem algumas teorias que vêm sendo aplicadas nos estudos sobre empreendedorismo sênior. A teoria da escolha ocupacional tenta prever a escolhas de carreira do profissional, dados seus interesses, habilidades e características do ambiente externo. No caso de sêniores essa teoria argumenta que a decisão de empreender depende de habilidades empreendedoras e de gestão, e disposição a riscos e incertezas (Matos et al., 2018). Solinge (2014) utilizou a escolha ocupacional para concluir que aposentados que escolhem trabalhar por conta própria têm altos níveis de escolaridade e capital financeiro, atitudes empreendedoras (como propensão a riscos), e que percebem a aposentadoria de forma completamente involuntária. Aquele trabalho mostra que esse tipo de aposentado trilha o caminho de oportunidade identificada em vez de necessidade, o que influencia o momento da aposentadoria seguir essa nova escolha. Outra teoria aplicada ao empreendedorismo sênior é a da identidade social, onde indivíduo se engaja com satisfação em atividades congruentes com sua identidade e podem ver o empreendedorismo como uma ponte (“*bridge occupation*”) para buscar um novo papel social após a aposentadoria (Wang et al, 2008). Embora similar à teoria da escolha ocupacional, a teoria da alocação de tempo sugere que à medida que os indivíduos envelhecem, eles podem tornar-se menos interessado em atividades que podem levar mais tempo para gerar lucros (como o empreendedorismo tradicional) e preferiria envolver-se em atividades que possam gerar resultados mais baixos, mas imediatos e possivelmente ganhos menos arriscados como consultoria (Stangler, 2014).

Estudos mostram que motivações individuais e contextuais influenciam a decisão de um profissional se tornar empreendedor tardiamente (Kenny & Rossiter, 2017). Aquele estudo afirma que as principais barreiras para o empreendedorismo sênior seriam acesso a financiamento, baixa autoconfiança dos sêniores (especialmente para desempregados), alta percepção de risco ao empreender, e falta de acesso a canais de informação para abrir o negócio. Aqueles autores encontraram que o desenvolvimento de redes sociais e o aprendizado com outros empreendedores são fatores importantes para o empreendedor sênior. Outros autores focalizaram as condições físicas e financeiras dos sêniores influenciando suas decisões por empreenderem (Maritz & Eager, 2017; Martin & Omrani, 2019). Perenyi et al. (2017) encontrou que influências sociais, motivações intrínsecas baseadas na experiência de vida, e o tipo de empreendimento (oportunidade ou necessidade) atuam como motores do empreendedorismo sênior. Muitas das ideias anteriormente mencionadas podem ser condensadas em um *framework* onde antecedentes individuais e contextuais levariam a resultados para o indivíduo e sociedade da ação empreendedora sênior (Halvorsen & Morrow-Howell, 2017). Baseado naquele estudo, estamos propondo um *framework*, apresentado na Figura 1.

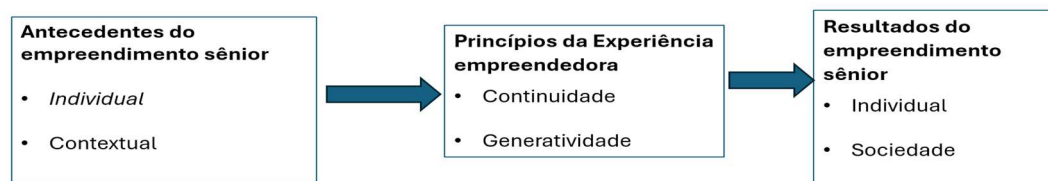


FIGURA 1 - Modelo conceitual de experiência empreendedora em estágios avançados da carreira de profissionais seniors (Baseado em Halvorsen & Morrow-Howell (2017)).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo da pesquisa, foi realizada uma pesquisa exploratória através de um levantamento de dados com vinte profissionais sêniores com experiência empresarial que iniciaram empreendimentos em torno de cinquenta anos ou mais. Após uma triagem com vários nomes sugeridos por agentes do ecossistema empreendedor em Recife/PE, conseguimos vinte entrevistas (duas entrevistas feitas com um casal de sêniores que empreendeu conjuntamente. As entrevistas foram não-estruturadas tendo o foco na trajetória do empreendedor sênior e as gravações ocorreram em janeiro 2021 durando em média 60 minutos cada. Tanto as entrevistas como as suas respectivas gravações foram feitas pela plataforma do Google Meet, e posteriormente armazenadas em uma pasta do Google Drive que continha também um resumo do perfil deles na rede social LinkedIn para complementar informações sobre suas trajetórias profissional e empreendedora.

As entrevistas foram transcritas e realizadas anotações de alguns pontos relevantes para a construção de *storytellings*. Os *storytellings* são um subproduto do trabalho e foram usados para ganhar uma validação rápida das análises junto aos entrevistados (em vez de compartilhar uma transcrição completa), e para dar uma perspectiva temporal da trajetória dos entrevistados de acordo com o framework desenvolvido na revisão de literatura e que guiou a nossa análise e dados. Cada entrevistado foi nomeado de 1 a 20 aleatoriamente, fizemos uma análise para buscar fatores relacionados com as macros categorias levantadas no framework: motivações do empreendedorismo sênior; fatores habilitadores/bloqueadores; implementação do empreendimento sênior; e resultados do empreendimento sênior. A codificação das entrevistas foi realizada por pelo menos duas pessoas (assistentes de pesquisa foram utilizados) onde se buscou uma padronização das evidências encontradas. Realizamos uma segunda coleta de dados em 2024 (cerca de 3 anos e meio após as primeiras entrevistas) permitindo avaliações longitudinais dos resultados de alguns empreendimentos. A ideia seria verificar a sustentabilidade do empreendimento sênior ao longo do tempo e os efeitos do avançar da idade sobre esses empreendedores, incluindo as perspectivas de sucessão no empreendimento, seja familiar ou não.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antecedentes do Empreendedorismo Sênior

fatores individuais - Escolha Ocupacional - Um ponto comum a todos entrevistados foi a decisão de empreender como uma escolha ocupacional de se manter ativo ou buscar uma nova oportunidade profissional. Várias citações apoiam os princípios de continuidade e escolha ocupacional no empreendedorismo sênior:

“Gosto de trabalhar, gosto de estar na luta, me realiza trabalhar, usar da experiência que eu tenho” (entrevista 5).

Influência da Carreira Profissional no Novo Empreendimento - A experiência profissional na área ou setor de atuação profissional foi considerada muito importante - *“Cabelo branco tem valor”* – entrevista 1. De fato, 65% dos entrevistados empreenderam na área em que fizeram carreira ou setores em que atuaram - *“Eu quero fazer muita coisa, mas fazer aquilo que eu entenda”*. (entrevista 5), enquanto 35% empreenderam em uma área diferente. Vários entrevistados ressaltaram a importância da experiência com cargos de gestão em empresas de grande porte, especialmente empresas multinacionais. Além de uma capacitação diferenciada, esses profissionais desenvolveram um entendimento de processos e modelos de negócios bem desenhados e implementados para o sucesso de seus empreendimentos.

Apesar da importância da carreira profissional, a experiência da carreira executiva pode ser vista como uma faca de dois gumes para o empreendedor sênior. Um dos entrevistados desenvolveu um projeto arrojado de reciclagem de pneus com sócios estrangeiros, mas desavenças na sociedade impediram o lançamento do empreendimento. Ele atribuiu o fracasso à dificuldade em se adaptar a uma nova realidade:

“A vida executiva lhe tira o tempo de se cuidar e lhe deixa viciado nas regalias e benefícios de uma estrutura gigantesca” (entrevista 12).

Apesar da predominância de empreendimento na mesma área da carreira profissional, temos exemplos de sêniores que empreenderam em uma área diferente de sua carreira. Uma sênior que atuou com saúde e educação em sua carreira, optou por realizar um sonho antigo no ramo artístico com um grupo de mulheres da terceira idade. *“Sempre fui uma pessoa muito inquieta. Eu preciso aparecer, eu tenho essa necessidade!”* (entrevista 14). De forma geral, a maioria dos sêniores que empreenderam fora de sua área profissional não tiveram sucesso no primeiro empreendimento e mudaram a área de atuação em um segundo empreendimento ou desistiram de empreender. Um ponto importante

Propósito Empreendedor - Ter um propósito de realizar sonhos de vida foi um fator positivo que motivou vários entrevistados para empreender. Esse propósito pode ser pessoal ou socialmente construído em família ou com amigos e pessoas do círculo pessoal do empreendedor. O casal de entrevistados (entrevista 2) montou um comércio juntos antes de se aposentarem, e mesmo a loja sendo bem-sucedida, decidiu fechá-la após perceber que o ramo de comércio não tinha nada a ver com o propósito de vida que eles tinham depois da aposentadoria. Buscando realizar um sonho antigo de ambos, investiram em uma fazenda para produção sustentável de produtos orgânicos um pouco antes de se aposentarem. O esposo começou a experimentar a produção artesanal de alguns produtos e a esposa a cuidar da gestão da fazenda:

“A gente não quer dinheiro, quer viver, ter saúde, felicidade e se sentir útil. Tem pessoas que ficam doentes porque não sabem o que fazer depois de aposentados. Se permitam olhar dentro de si para olhar o seu propósito” (entrev.02).

O propósito empreendedor pode ser um estilo de vida mais tranquilo. Um casal de engenheiros (entrevista 6) escolheu cuidadosamente um tipo de franquia que gostavam (oportunidade) antes de largar os empregos que não os satisfaziam, compartilhando uma visão para seus futuros profissionais. *“Trabalhar com obras é ter uma vida nômade... você fica pingando de canto em canto”* (entrevista 6).

Entretanto, nem sempre propósito traz uma ideia de realizar algo para deixar um legado. A entrevistada 14, que montou um coletivo de dança para a terceira idade, afirmou que somente após alinharem as metas do grupo com os sonhos de cada integrante, chegaram ao fato de que seriam artistas e começaram a dançar: *O que faz a diferença é a atitude, a vontade de querer fazer algo, de ter um sonho e acreditar (nele)”*. Já a entrevistada 10 falou: *“Não penso no que ainda vou construir na vida: eu já construí. Eu faço o que gosto na vida”*.

Fatores Contextuais - Importância da Família - Segundo análise realizada, 80% dos empreendedores sêniores mencionaram o apoio da família como um fator fundamental para darem prosseguimento ao seu negócio, enquanto apenas 20% não a mencionaram como sendo um fator de grande influência no processo de empreender. Esse apoio muitas vezes veio de exemplos de empreendedores na família:

“Foi quando um familiar me falou: quando você aprender o que é trabalhar para você, você nunca mais vai trabalhar para ninguém” (entrevista 3).

O apoio da família foi fundamental para os entrevistados no início do empreendimento quando o padrão de consumo familiar foi afetado:

“Não foi fácil, eu sempre tive uma estabilidade, agora não tinha mais a certeza financeira, tive que me readaptar, a família entendeu, sofremos juntos, estamos tocando” (entrevista 4).

Apesar da família ter um papel mais ativo na decisão do empreendimento, poucos familiares se envolveram no empreendimento. As entrevistas 02 e 06 são de dois casais que decidiram empreender juntos antes de suas aposentadorias efetivas. Já o entrevistado 01 envolveu a filha (com formação jurídica) no seu empreendimento para interagir com organizações do poder judiciário e o entrevistado 07 decidiu montar uma consultoria com o irmão. O entrevistado 03 pretende sair do negócio após 25 anos de atuação empreendedora, ele (com mais de 70 anos) pretende aproveitar mais a vida com os netos. Os dois filhos, apesar da formação em administração de empresas, não se interessaram por fazer uma sucessão familiar do negócio. Ele tem sido mentor de uma colaboradora que trabalha na consultoria desde a fundação, mas ela teme a responsabilidade de assumir o negócio. Nessa direção, vários entrevistados viram a sucessão do negócio para os filhos de forma frustrada:

“Eu queria mostrar para mim mesmo que poderia montar um negócio que permanecesse até para meus filhos se quisessem continuar nele” (entrevista 8).

“O futuro do engenho está nas mãos das filhas, mas...” (entrevista 2)

Esses resultados divergem do conceito de generatividade presente na literatura do empreendedorismo internacional, especialmente em relação à sucessão familiar. O entrevistado 03 pretende sair do negócio até o final do ano em breve. Após 25 anos de atuação empreendedora, ele (com mais de 70 anos) pretende aproveitar mais a vida com os netos. Os dois filhos, apesar da formação em administração de empresas, não se interessaram por fazer uma sucessão familiar do negócio. Ele tem sido mentor de uma colaboradora que trabalha na consultoria desde a fundação, mas ela teme a responsabilidade de assumir o negócio.

Importância da rede de relacionamentos – A pesquisa realizada corroborou com o papel crucial da rede de relacionamentos, pois vários entrevistados afirmaram que essa rede foi importante para os primeiros passos de seus empreendimentos, seja para uma primeira venda, para terem acesso a alguma oportunidade de negócio e detectar futuros parceiros. O entrevistado 8 apesar de ter uma experiência profissional significativa na área de Engenharia, buscou uma parceria com um engenheiro sênior de 80 anos, valorizando ainda mais a experiência técnica na montagem do seu negócio. O entrevistado 5 afirmou que a rede de relacionamentos com profissionais da área ambiental foi fundamental para abrir sua empresa de energia solar, mas também para detectar potenciais parcerias confiáveis. Outro entrevistado destacou a reciprocidade na sua rede de relacionamentos construída nos projetos nas empresas internacionais de telecomunicações por onde passou:

“Com certeza, tive muita sorte, as pessoas que aparecem na minha vida têm me ajudado, e ofereço também, pois toda relação é uma troca” – entrevista 18.

Combinação de fatores individuais e contextuais - Fatores individuais e contextuais podem ser combinados em classificações propostas na literatura como a classificação de fatores positivos ou negativos (fatores *Push/Pull*) e a de perfis empreendedores (racional, constrangido, relutante) que antecederam a decisão de empreender. Fatores *Push* - A grande maioria dos seniores entrevistados iniciou seus empreendimentos por fatores positivos e voluntários como

vontade de permanecer ativo, utilização da experiência profissional adquirida em novos desafios, e a vontade de criar um empreendimento com valor social apareceram como fatores *Pull* em várias entrevistas. Apenas dois entrevistados empreenderam por fatores negativos (*Push*) da carreira profissional. Esses empreendedores descontinuaram seus negócios quando receberam uma oferta de trabalho formal. Um coordenador de TI percebeu que em um processo de fusão de áreas seria desligado na empresa que trabalhava, abriu uma pizzaria para manter os rendimentos já que teria alguns anos de trabalho antes da aposentadoria. Uma entrevistada sentiu o preconceito contra a sua idade em processos de seleção para cargos em empresas e decidiu montar o próprio negócio, indicando que o etarismo no mercado de trabalho é um fator empurrando o sênior para empreender:

“Eu não quero o constrangimento de passar por todas as etapas de seleção e na entrevista final ser descartada após perguntarem a minha idade; não preciso passar por isso” (entrevista 20).

Fatores *Pull* - Os dois casos relacionados a empreendimento por necessidade foram criados por empreendedores com perfis relutantes, que empreendiam por não ter outra opção profissional. Entretanto, os resultados do nosso estudo, podem estar associados ao perfil dos entrevistados que tiveram carreiras em empresas geralmente de grande porte, com participação em projetos internacionais (especialmente em multinacionais). Além da acentuação de características de organização de processos e liderança, esses seniores tendem a ter maior segurança financeira que os permitem assumirem alguns riscos e investirem mais nos próprios negócios, além de oportunidades de parcerias com profissionais de alto nível ao redor do mundo.

Perfil do empreendedor - Considerando o perfil dos empreendedores seniores, a maior parte dos entrevistados decidem empreender com base numa decisão racional, comparando a sua situação atual com a situação de se tornar um empreendedor. Vários dos seniores racionais entrevistados começaram a se preparar para empreender ou mesmo empreenderam nos últimos anos de suas carreiras profissionais. Uma parte dos entrevistados possui o perfil constrangido, ou seja, possuíam tendências empreendedoras (até por influência da família), mas não conseguiram por algum motivo montar ou manter um empreendimento de forma sustentável. Então, quando perceberam uma real possibilidade (geralmente na proximidade da aposentadoria) decidiram empreender buscando a ambição de ser protagonista. Um exemplo evidente desse perfil foi a entrevistada que mencionou que um dos estímulos para empreender, foi a percepção de sua habilidade como jornalista na área de economia que permitia explorar alguns nichos, mas que se mantinha trabalhando para os outros:

Eu sempre me questionava do porquê eu estava divulgando o negócio dos outros, ajudando eles a crescerem, e eu não poderia ter o meu próprio negócio? (entrev. 18).

Preparação para o Empreendedorismo - Vários seniores utilizaram cursos on-line de aperfeiçoamento, ou interagiram com o SEBRAE/PE no sentido de se capacitarem para o empreendedorismo. Entretanto, poucos entrevistados fizeram uma capacitação empreendedora formal. O entrevistado 07 fez um curso de formação de consultores. O entrevistado 13 fez uma formação empreendedora e de inovação participando de um programa de investimento para startups no Porto Digital/PE. Já a entrevistada 18 teve contato com o ecossistema local de inovação através de um edital para economia criativa, e embora não tenha seguido com o projeto, aprendeu o suficiente sobre o processo de incubação e os prós e contras de empreender no seu ramo. Um dos entrevistados relatou a necessidade de uma preparação psicológica e uma mudança de mentalidade para empreender:

“Eu (diferente de vários colegas) nunca coloquei a empresa onde trabalhava como o centro do universo. Eu tive que me preparar psicologicamente para empreender ao me aposentar” (entrevista 5)”.

Apesar da falta de uma educação empreendedora, todos concordaram com a necessidade contínua de atualização independentemente da idade (conceito de *life-long learning*):

“Para ser empreendedor nessa faixa etária se não tiver vontade pra correr atrás, energia pra aprender, você fica pra trás” (entrevista 18).

“Precisamos todo dia estudar, estar lendo, se informando, conversando” (entrevista 5).

“A gente aprende muito com as pessoas, o nosso olhar tem que estar constantemente no aprendizado, e a gente aprende a olhar, não importa a idade da pessoa” (entrevista 2).

Experiência empreendedora

Empreendedorismo híbrido - Vários empreendedores (entrevistas 1,8,9, 14, 16, 17, 18) iniciaram seus negócios em paralelo com o emprego em uma fase avançada de suas carreiras. A literatura chama esse fenômeno de empreendedorismo híbrido. Empreendedores híbridos usam o período como assalariados para avaliar suas chances de serem bem-sucedidos como empreendedores em tempo integral. A maioria dos empreendedores híbridos iniciou seus empreendimentos na modalidade de consultoria na área de atuação de suas carreiras profissionais e foi se envolvendo cada vez mais no empreendimento até a aposentadoria ou desligamento do emprego atual para se tornarem empreendedores de tempo integral: *“Chegou uma hora que o que era secundário passou a dar mais prazer e tomar mais tempo que a atividade principal”*- entrevista 16. Na estratégia de minimização e riscos, vários sêniores transitaram entre o emprego formal e o seu empreendimento antes e até mesmo depois da aposentadoria. Essa ocupação simultânea reduziu o risco de investimento no empreendimento. Os que aguardaram a aposentadoria para se tornarem empreendedores em tempo integral (entrevistas 1, 8, 9) afirmaram que os vencimentos da aposentadoria minimizaram a pressão de retornos em curto-prazo.

Consultoria - A consultoria como modelo de empreendimento merece um destaque no nosso estudo. Uma grande parte dos entrevistados investiu na criação de consultorias (baixo risco), e só quatro dos entrevistados investiram no ramo industrial, mas um deles tinha uma produção artesanal que envolvia toda a cadeia de atividades desde a produção dos insumos até a venda dos produtos ao consumidor final. De forma geral, a grande maioria dos empreendedores entrevistados utilizou uma abordagem incremental e de redução de riscos no desenvolvimento do empreendimento. O entrevistado 11 afirmou: *“(a consultoria) foi evoluindo aos poucos, à medida que a gente ia vendo que tinha capacidade de avançar, aí avançava”*. Vários deles empreenderam simultaneamente com o trabalho em uma empresa antes da aposentadoria. A entrevistada 20 afirmou que abriu o negócio de consultoria de apoio a marcas a partir de casa investindo o mínimo possível. O comportamento avesso a risco e a abordagem incremental de desenvolvimento do negócio podem explicar por que vários entrevistados (04, 07, 18,19) aceitaram um convite para retornar ao mercado enquanto o negócio ainda não estava consolidado.

Resultados do empreendedorismo sênior

Resultados econômicos/financeiros - Apenas um dos entrevistados não lançou efetivamente seu negócio no mercado e 30% deles lançaram mais de um negócio (empreendedores seriais). A consultoria como tipo de negócio único ou principal permitiu autonomia e flexibilidade aos

empreendedores sêniores comparados a seus empregos anteriores. Os negócios lançados foram geralmente de pequeno porte e apresentaram variados resultados financeiros. O entrevistado 3 montou uma consultoria de renome regional e o entrevistado 13 conseguiu que seu serviço de telemetria de utilidades estivesse presente em todo o país. O entrevistado 3 montou uma série de empreendimentos:

“Eu tenho muita energia. Eu quero daqui a alguns anos que meu dinheiro esteja trabalhando para mim. Quero ter tranquilidade, ser dono da minha agenda” (entrevista 3).

Em relação aos resultados econômicos não podemos nos furtar de tentar analisar o forte impacto da pandemia da COVID-19 no empreendedorismo sênior. O efeito da pandemia surgiu em todas as entrevistas da primeira coleta de dados (janeiro 2021). Foi observado que a pandemia da Covid-19 proporcionou um impacto negativo significativo em apenas 35% dos negócios, enquanto os outros 65% relataram impactos negativos, mas suportáveis. Vários deles ficaram em casa e ocasionalmente fizeram alguma consultoria esporádica caracterizando o que é denominado *“low profile entrepreneurs”*. o entrevistado 08 indicou que a pandemia dificultou linhas de financiamento e o obrigou a desacelerar o negócio. Já um entrevistado teve muita dificuldade em encontrar fornecedores de descartáveis na época devido à grande demanda deste produto por *delivery/e-commerce*.

“O mercado de embalagens sofreu um impacto, os fornecedores de descartáveis não estavam preparados para a demanda da pandemia. Quando a coisa apertou, fui buscar fornecedores alternativos. É mais caro, mas precisei manter o fornecimento dos meus clientes” (entrevista 4).

Os empreendedores que tinham funcionários ou fornecedores antigos sentiram a pressão de manter o negócio durante a pandemia:

“Foi uma decisão difícil, a gente segurou o quanto pode (demissão de funcionários). Eu não pude agir com o coração nessa hora, tive que pensar no negócio” (entrevista 11).

Saúde e bem-estar - Como resultado comum a todos os entrevistados, até mais importante que o financeiro, houve a percepção deles de se sentirem ativos e capazes de contribuir para a sociedade. Uma das entrevistadas citou que o negócio além de um grande prazer pessoal, atraiu muita gente da terceira idade para se relacionar de forma mais positiva com a sociedade:

“Pretendemos somar, promover algo tipo um clube, uma associação, para agregar pessoas aos grupos para se divertir, brincar, paquerar e tratar de assuntos relevantes para a terceira idade em palestras com o público de todas as idades” (entrevista 14).

Não percebemos uma preocupação maior com questões de diversidade como gênero e racial. Apesar de termos sete mulheres entrevistadas (duas delas em casal empreendedor), não encontramos preocupação com a diversidade de gênero nos empreendimentos sêniores. Já a diversidade etária foi citada como fator na troca de aprendizado para melhorar o desempenho do empreendedor sênior, seja no desenvolvimento do empreendimento, seja na relação com colaboradores e com o público que consumia o serviço. Entretanto, verificamos só um caso de sociedade efetiva do sênior com jovens na criação e desenvolvimento do negócio, o que implica que a intergeracionalidade poderia ser melhor trabalhada pelos empreendedores sêniores.

Resultados sociais - Apenas um entrevistado (entrevistada 15) teve a preocupação social como motivação principal do empreendimento. Apesar disso, a maioria dos entrevistados mostrou preocupações sociais seja na criação de vagas para pessoas jovens que têm dificuldade de empregabilidade, assim como criar um relacionamento com a comunidade ao redor. Os

empreendedores (casal da entrevista 02) se orgulhavam dos desenvolveu laços sociais com a comunidade local onde montaram seu negócio, e a priorizaram adquirir o que fosse necessário e contratar e treinar moradores locais pobres, o que proporciona um forte compromisso empresarial social.

Alguns dos entrevistados fizeram ações voluntárias simultaneamente ao empreendimento. O entrevistado 16 participou de um projeto na capacitação de estudantes carentes no interior do estado. A entrevistada 10 trabalhou como voluntária com uma ONG voltada à educação básica de crianças. Vários entrevistados mostraram preocupações sociais seja na criação de vagas para pessoas jovens que têm dificuldade de empregabilidade, assim como criar um relacionamento com a comunidade ao redor. Os empreendedores (casal da entrevista 02) se orgulhavam da relação que criaram com a comunidade da cidade do interior onde montaram seu negócio, e a priorizaram adquirir o que fosse necessário e contratar pessoas localmente. Alguns dos entrevistados fizeram ações voluntárias simultaneamente ao empreendimento. O entrevistado 16 participou de um projeto na capacitação de estudantes carentes no interior do estado. A entrevistada 10 trabalhou como voluntária com uma ONG voltada à educação básica de crianças:

“Foi uma maneira de eu me conectar com outras vidas, outros valores, outras necessidades e sentir útil nesse sentido” (entrevista 10).

Quanto a questão de diversidade, apenas um dos entrevistados não era branco, e ele não relatou dificuldades em relação à questões raciais no seu empreendimento. Em relação a questões de diversidade de gênero, verificou-se algumas dificuldades para mulheres atuarem como empreendedoras sêniores. A entrevistada 18 relatou dificuldades por ser mulher atuando no ramo em que escolheu (jornalismo econômico), mas afirmou que sempre conseguiu se posicionar e ser ouvida. Já a entrevistada 10 indicou resistências na escolha de consultoras pelas empresas locais, o que poderia inibir outras mulheres a optarem por uma carreira empreendedora. Na sua posição de consultora ela disse quando é contactada por um cliente:

“Para a mulher, ainda há um grande preconceito. Se me chamam é porque estão precisando de mim, então aguenta, então se eu estou ali é porque sabem que eu sou boa” (entrevista 10).

Perspectivas futuras do empreendimento

Na ocasião da primeira coleta de dados, foi observado que 85% dos empreendedores sêniores não possuíam planos iminentes de pararem de trabalhar, mas reconheciam que iriam continuar enquanto tivessem fôlego para tocar seus negócios: *“Me sinto capaz de fazer muita coisa. Não quero parar”* (entrevista 6). Alguns pensavam em repassar atividades nos próximos anos e se tornarem mais conselheiros (entrevistas 03, 09, 13), em vez de executores de atividades:

Só verificamos um exemplo de empreendimento com a perspectiva iminente de ser vendido ou gerido por outras pessoas no momento da entrevista. O entrevistado 11, por não ter o interesse de filhos para tocar o negócio nem conseguir um sucessor (apesar de ter treinado vários jovens) decidiu vender o negócio por ter uma idade avançada e já se sentir cansado para continuá-lo. Ele tinha certeza de que não queria parar de ter alguma atividade, apenas não queria mais ficar à frente de uma empresa.

Baseado nos resultados do follow-up com empreendedores sêniores, verificamos que alguns empreendedores sêniores mostraram crescimento dos seus negócios. O entrevistado 13 que tinha apenas três clientes na primeira coleta (período de validação do negócio), atualmente têm 183 pequenos clientes e expandiu sua atuação do âmbito local (Recife) para todo o Brasil. Mesmo com os altos custos desse crescimento, a startup está próxima de conseguir o seu *break-*

even e os dois jovens sócios tiveram suas participações aumentadas na sociedade, indicando um relacionamento verdadeiro de sociedade em vez de colaboração com os jovens sócios. Aquele empreendedor se disponibiliza atualmente para atuar como mentor de jovens e pessoas maduras que desenvolvem startups no ecossistema local de empreendedorismo e inovação. Na linha de crescimento do empreendimento e fortalecimento da comunidade local, a entrevista 02 mostrou o crescimento sustentável do negócio, ampliando o portfólio de produtos que passaram a ser comercializados nacionalmente, sem uma estrutura fixa de distribuição. Nos últimos anos o relacionamento com a comunidade local foi aprofundado não apenas na geração de empregos (permanentes e temporários) como na capacitação de jovens e projetos para estimular artesanato local e turismo rural na localidade. A premiação de produtos em feiras nacionais levou ao convite para apresentar produtos em uma feira na Argentina. Outro entrevistado que conseguiu sucesso em uma consultoria de implantação de projetos de energia solar de porte razoável, pretende desacelerar e aproveitar a aposentadoria como esposa, delegando atribuições para o filho. Já o entrevistado 8 continua na consultoria de projetos de instalação, mas tem avançado menos do que o esperado por não ter conseguido formar uma equipe permanente de qualidade e, conseqüentemente tudo depender dele no empreendimento.

As entrevistas de follow-up mostraram também a descontinuidade de vários empreendimentos sêniores. O entrevistado 01 se desligou do empreendimento, ficando apenas com um prestador de serviços ocasionais no mesmo. O excesso de burocracia do negócio que dependia de interações constantes com o poder judiciário limitaram o crescimento do negócio e a satisfação do entrevistado que também sentiu a necessidade de desacelerar e usufruir mais a vida (já tinha mais de 70 anos). A filha e genro continuaram no negócio, mas não como protagonistas principais. Já o entrevistado 4 retornou para o mercado trabalhando em uma consultoria na sua área de atuação profissional (TI) e a entrevistada 20 também retornou ao mercado de trabalho, apesar de anos de frustradas tentativas.

O entrevistado 9 encerrou sua participação na startup em que atuava na gestão vendendo a sua parte para os outros sócios, assim como vendeu suas ações em outra startup que logo após entrou em recuperação judicial. Fez um novo MBA em regulação do setor elétrico que com a sua experiência profissional no setor de energia lhe tornou uma referência naquele setor. Isso lhe permitiu ampliar sua atuação como gestor público no governo estadual, realizar consultorias pontuais nessa área, e ampliar sua rede de contatos com o ecossistema de inovação local. Já o entrevistado 11 desistiu de vender a empresa como dito na primeira entrevista. Apesar de já ter uma idade avançada ele está com planos de otimizar a produção e implantar um sistema de controle informatizado.

CONCLUSÃO

A pesquisa constatou que a maioria dos entrevistados foi compelida ao empreendedorismo por fatores positivos (*Pull*), resultado alinhado com a literatura de empreendedorismo sênior em países desenvolvidos (Pereny et al. 2018), como o desejo de permanecer ativo (Kautonen 2013) e a busca de novos desafios (Stirzaker & Galloway, 2017). Foram encontrados fatores *Push* como insatisfação com o trabalho corporativo (Stirzaker & Sitko 2019), e perspectivas reduzidas de trabalho para os sêniores no mercado (Stirzaker & Galloway, 2017). Interessante que a aposentadoria não foi o gatilho para o empreendedor sênior iniciar um negócio como apontado na literatura. Geralmente os empreendedores entrevistados começaram a desenvolver seus projetos empreendedores bem antes da aposentadoria ou serem desligados pela organização empregadora, mostrando a força do empreendedorismo híbrido (Thorgren et al., 2016) e do uso do empreendedorismo como uma ponte (*bridge employment*) enquanto não encontram uma oferta de trabalho ou alcançam a aposentadoria (Wang et al, 2008).

O princípio da continuidade e da ocupação profissional foram os mais presentes nas entrevistas, indicando que a ação empreendedora foi uma continuidade da identidade profissional e uma ocupação pós-carreira profissional. O fato de sêniores buscarem empreender preferencialmente na sua área de atuação profissional está alinhado com pesquisas mostrando que a probabilidade de sucesso em empreendimentos abertos por pessoas maduras nas suas áreas de expertise é três vezes maior do que o de empreendimentos abertos por jovens em áreas diversas (Azoulay, 2018). A consultoria, em área de atuação da carreira profissional, foi o modelo predominante de empreendimento. A preferência por abrir consultorias pela maioria dos sêniores entrevistados só recentemente tem sido apontada na literatura (Atarodi et al., 2024), mas no nosso estudo foi estimulada pela experiência acumulada após anos de atividade e pela intenção de minimizar os riscos do novo negócio. Esses resultados da pesquisa confirmaram o perfil avesso a risco do empreendedor sênior no Brasil, a exemplo do já verificado em países desenvolvidos (Schott et al., 2017). Por um lado, alguns entrevistados aceitaram propostas de trabalho nas suas áreas de carreira profissional, após terem aberto seus empreendimentos, e retornaram quando o empreendimento foi se consolidando. Esse resultado está alinhado com estudos que focalizam a aversão a riscos no caso dos sêniores associado a desincentivos financeiros como receio de perder reservas financeiras construídas ao longo da vida (Oelckers, 2015). Por outro lado, alguns poucos empreendedores deixaram seus empreendimentos de lado ao receberem uma proposta de trabalho compatível com suas carreiras, o que pode indicar uma preferência de sêniores por trabalho assalariado em vez de empreender conforme apontado por Figueiredo & Paiva (2019), mas reforçando o trabalho como escolha ocupacional vital para esses sêniores.

Encontramos resultados mistos para o princípio da generatividade no nosso estudo. Por um lado, indivíduos são desafiados a se tornarem menos focados em seu sucesso e felicidade individuais e mais focados em retribuir à sociedade e deixar um legado para os outros (Einolf, 2014). Entretanto, só um dos entrevistados abriu um empreendimento com o objetivo maior de dar um retorno para a sociedade. Além disso, na literatura internacional, a generatividade é discutida como planos de sucessão de empreendedores mais velhos para membros mais jovens da família. Como apontado na literatura, promover oportunidade para a família tocar o novo negócio (Greco et al., 2022), ainda é uma variável que influencia as decisões do empreendedor sênior. No entanto, nenhum empreendedor sênior entrevistado foi capaz de passar seu empreendimento para membros da família. Os nossos resultados mostraram pouca preocupação dos sêniores com a diversidade nos seus empreendimentos, exceto a diversidade etária. A importância de interagir com os jovens apareceu na grande maioria das entrevistas (apenas um dos sêniores fez críticas ao comportamento imediatista das gerações mais novas), especialmente a tentativa de incluir os filhos ou jovens colaboradores na sucessão do negócio. De forma geral, diferentemente do sugerido na literatura, a generatividade não desempenhou um papel no nosso estudo. Pesquisas futuras precisam investigar se isso é resultado do contexto de países em desenvolvimento, nos quais profissionais em estágio avançado ainda precisam complementar suas rendas após a aposentadoria.

No nosso entender falta pelo lado dos sêniores reconhecer a importância de uma preparação mais formal para empreender, assim como falta pelo lado dos ecossistemas de inovação reconhecer a necessidade de desenvolver programas personalizados focalizando esse público. Interessante, que as experiências de mentorias desses profissionais em suas carreiras foram bastante relevantes para o desenvolvimento profissional. Interessante, que não verificamos a utilização de mentorias para a formação desses empreendedores sêniores. Entretanto, alguns deles buscaram replicar o papel de mentores em seus empreendimentos para as pessoas mais novas. Praticamente todos os entrevistados falaram da necessidade de estar se atualizando

continuamente, o que está alinhado com a adoção do conceito de *life-long learning* pelos empreendedores sêniores conforme apontado na literatura (Eppler-Hattab, 2022).

A maioria dos empreendimentos pode ser considerada de limitado impacto econômico/financeiro, geralmente consultorias nas áreas de atuação profissional com baixa contratação de colaboradores. Entretanto, pelo simples fato do sênior se manter ativo através do empreendedorismo, prolongando seu período de atuação profissional e satisfação pessoal, o empreendedorismo sênior pode ser visto como um componente do envelhecimento ativo pois por estarem ainda em atividade (Bojanić et al. 2024). A pandemia da Covid-19 impactou os seniores como os demais empreendedores. Entretanto os dados mostraram um impacto menor do que o esperado, possivelmente devido a fatores tais como reserva financeira feita em anos anteriores, empreendimentos de consultoria onde o sênior conseguiu se adaptar digitalmente e manter o trabalho remotamente, empreendimentos de baixo investimento e baixo retorno (*low-profile entrepreneurship*) que puderam aguardar o abrandamento da pandemia para retornarem.

Nosso estudo encontrou diversos antecedentes individuais associados com o empreendedorismo sênior, conforme framework da pesquisa atualizado mostrado na Figura 2. A decisão de permanecer ativo foi comum a todos os entrevistados indicando o empreendedorismo como escolha por uma ocupação viável naquele estágio de vida. A maioria decidiu empreender em área ou setor de atuação na carreira profissional, geralmente abrindo consultorias o que minimizou riscos, mas sem grandes expectativas de retorno financeiro amparados nos princípios de continuidade e escolha ocupacional. Vários buscaram um propósito de vida ao empreenderem, mas não necessariamente de deixar um legado ou dedicação à sociedade o que gerou resultados mistos em relação ao conceito de generatividade como analisado nos países desenvolvidos.

Com relação a antecedentes contextuais a família teve uma influência significativa para a maioria das entrevistas, porém com um envolvimento direto menor nos empreendimentos. O fato de nenhum dos entrevistados ter feito a sucessão contrasta com os resultados da literatura internacional e merece pesquisa mais aprofundada. Só poucos casos existiram de conexão do empreendimento com a comunidade local, mas foi verificada pouca preocupação dos entrevistados com diversidade, exceto as relações intergeracionais.

Alguns antecedentes combinaram fatores individuais e contextuais. A grande maioria dos entrevistados empreendeu por fatores positivos (push) e os poucos que empreenderam por fatores negativos descontinuaram seus empreendimentos ao receberem uma proposta de trabalho remunerado. Esses resultados estão de acordo com resultados da teoria de escolha ocupacional que sugere que sêniores buscam ocupações com mais autonomia e flexibilidade com o empreendedorismo. A maioria das entrevistas mostrou um perfil racional de empreendedor, que monta seu negócio antes da aposentadoria. Paradoxalmente, esses empreendedores tiveram poucas oportunidades de preparação por instituições ou ecossistemas locais mostrando uma estrutura não favorável ao empreendedorismo sênior nos países em desenvolvimento. Entretanto, esses sêniores mostraram o comprometimento com o aprendizado contínuo o que está de acordo com o conceito de *life-long learning*.

Quanto aos resultados, considerando os quesitos de faturamento e número de colaboradores, os resultados financeiros dos empreendimentos sêniores são modestos. Entretanto, verificou-se na maioria deles tratar-se de negócios longevos e uma satisfação e melhoria na qualidade de vida dos fundadores, o que está de acordo com a visão de envelhecimento ativo. Muito embora o impacto econômico dos empreendimentos sêniores seja limitado, vários deles alguns deles geraram empregos diretos na comunidade local, e vários deles terceirizaram a contratação de mão-de-obra, o que também ajudou a economia local.

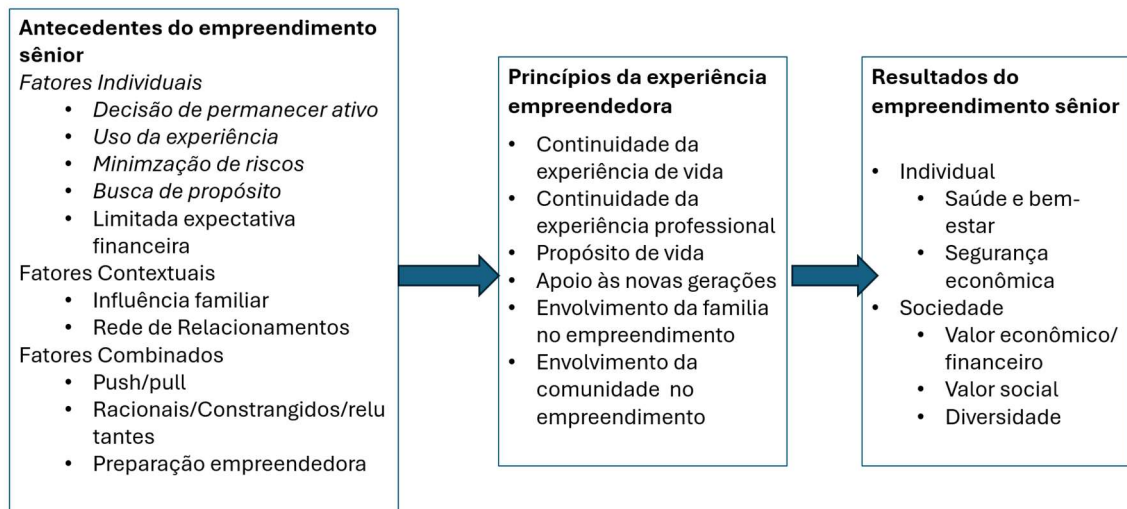


FIGURA 2 - Modelo conceitual de experiência empreendedorra em estágios avançados da carreira de profissionais sêniores em países em desenvolvimento

CONTRIBUIÇÕES

A pesquisa mostrou que, a exemplo de qualquer empreendedor, não há uma receita certa sobre quais caminhos precisam ser tomados para um sênior empreender, nem como ele deve obrigatoriamente se portar para tocar o seu negócio. Entretanto, alguns elementos permearam as entrevistas realizadas. O elemento comum a todos os entrevistados foi a decisão que a ocupação profissional iria além da carreira desenvolvida após anos de atuação e que o empreendedorismo seria a forma mais adequada de implementar essa decisão. Nesse sentido, o uso da experiência profissional associada a cargos de gestão foi percebido como positivo pela maioria dos sêniores reforçando o princípio de continuidade.

O conceito de propósito no empreendedorismo sênior pareceu difuso nas entrevistas. Por exemplo, vimos que propósito não é apenas atrelado a um legado a ser deixado pelo sênior, mas algo simples que o faça se sentir bem no presente como a realização de um sonho antigo. Diferente do exposto na literatura internacional, verificamos a busca de retorno pessoal e não percebemos uma significativa evidência da ideia de legado do empreendimento sênior para a sociedade e até mesmo para a família. Uma análise mais aprofundada sobre o princípio de generatividade deve ser conduzida em estudos sobre empreendedorismo sênior em países em desenvolvimento. Vimos a falta de uma preparação empreendedora através de programas formais, o que revela uma deficiência da estrutura de apoio ao empreendedorismo sênior nos países em desenvolvimento. Os pontos levantados neste trabalho poderiam apoiar a criação de um programa de treinamento para o empreendedorismo sênior nesses países.

Os resultados de empreendedorismo reforçam mais ganhos individuais como satisfação e envelhecimento ativo, mesmo com ganhos financeiros limitados do empreendimento. Mesmo sem grandes impactos sociais, empreendimentos sêniores têm buscado criar oportunidades para a comunidade local e para jovens colaboradores. Vale destacar que os resultados deste trabalho foram influenciados pelo viés da amostra que são de empreendedores que acumularam tiveram uma carreira profissional como colaboradores, geralmente em empresas de porte, construíram alguma reserva financeira, preferiram se dedicar a consultoria, ou criaram empreendimentos de baixo investimento e baixo retorno.

REFERÊNCIAS

- Abstartups & Deloitte (2024). Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups 2024. São Paulo: Associação Brasileira de Startups.
- Amorós, J. E., Leporati, M., & Torres-Marín, A. J. (2023). Senior entrepreneurship dynamics: Latin America perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Amorós, J. E., Leporati, M., Torres-Marín, A. J., & Roses, S. (2024). Opportunity entrepreneurship after 65: Relevant factors in OECD countries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-30.
- Atarodi, S., Ottmann, J. Y., & Mbaye, P. A. M. (2024, February). Maximizing employability and entrepreneurial success: a training program for highly skilled seniors transitioning into freelance consulting. In *Frontiers in Education* (Vol. 9, p. 1199086). Frontiers Media SA.
- Atchley, R. C. (1989). A continuity theory of normal aging. *The Gerontologist*, 29(2): 183–190.
- Azoulay, P., Jones, B., Kim, J.D., Miranda, J. (2018). Age and High-Growth Entrepreneurship (Working Paper No. 24489). National Bureau of Economic Research Retrieved Nov. 17.
- Bojanić, I. B., Erceg, A., & Sekuloska, J. D. (2024). Silver entrepreneurship: A golden opportunity for ageing society. *Economics and Business Review*, 10(1), 153-178.
- Cao, Z., & Shi, X. (2021). A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies. *Small Business Economics*, 57, 75-110.
- Einolf, C. (2014). Stability and change in generative concern: Evidence from a longitudinal survey. *Journal of Research in Personality*, 51, 54–61.
- Eppler-Hattab, R. (2022). From lifelong learning to later life self-employment: a conceptual framework and an Israeli enterprise perspective. *J. Enterp. Commun.* 16, 948–966
- Ernst Young-Brasil/Maturi (2023). Desafios do Etarismo: A expectativa dos 50+ e a realidade do mercado de trabalho.
- Fairlie, R. W., Reedy, E. J., Morelix, A., & Russell-Fritch, J. (2016). Kauffman index of startup activity: National trends 2016. Disponível em SSRN 2828359.
- Figueiredo, E., & Paiva, T. (2018). Senior entrepreneurship and qualified senior unemployment: The case of the Portuguese Northern region. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(3), 342-362.
- GEM (2022). Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid Disruption. London: GEM.
- Greco, F., Tregua, M., Carignani, F., & Bifulco, F. (2022). Silver entrepreneurship: a new trend in startups. *Sinergie Italian Journal of Management*, 40(3), 123-148.
- Halvorsen, C. J., & Morrow-Howell, N. (2017). A conceptual framework on self-employment in later life: Toward a research agenda. *Work, Aging and Retirement*, 3(4), 313-324.
- Kautonen, T. (2013). Senior entrepreneurship, A background paper for the. Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development. University of Turku. https://www.oecd.org/cfe/leed/senior_bp_final.pdf

- Kenny, B., & Rossiter, I. (2017). Transitioning from unemployment to self-employment for over 50s. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(1), 234-255.
- Kruse, A. and E. Schmitt (2012). "Generativity as a route to active ageing". *Current Gerontology and Geriatrics Research*.
- Maritz, A., & Eager, B. (2017). Senior entrepreneurship themes: An Australian perspective. *International journal of organizational innovation*, 9(4).
- Martin, L., & Omrani, N. (2019). Understanding senior entrepreneur behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 27(03), 259-282.
- Matos, C. S., Amaral, M. & Baptista, R. (2018). Senior Entrepreneurship: A Selective Review and a Research Agenda, *Foundations and Trends® in Entrepreneurship: Vol. 14, No. 5*, pp 427–554.
- Oelckers, F. (2015), "Emprendimiento en la tercera edad: una revision de la situacion actual", *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol. 10 No. 3, pp. 143-153.
- Perenyi, A., Zolin, R., & Maritz, A. (2017). The perceptions of Australian senior entrepreneurs on the drivers of their entrepreneurial activity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(1), 81-103.
- Schott, T., Rogoff, E., Herrington, M. (2017). Special topic report 2016-2017: Senior Entrepreneurship. *Global Entrepreneurship Monitor*.
- Singh, G., DeNoble, A., 2003. Early Retirees As the Next Generation of Entrepreneurs, *Entrepreneurship Theory and Practice*, DOI 1042-2587-01, 207-226, Spring.
- Shinohara, E. E., Nassif, V. M. J., & Paiva, L. E. B. (2024). Entrepreneurship 50+: Overcoming barriers and fostering an entrepreneurial ecosystem. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 25(5), eRAMG240177.
- Solinge, H. (2014). "Who opts for self-employment after retirement? A longitudinal study in the Netherlands". *European Journal of Ageing*. 11(3): 261–272.
- Stangler, D. (2014). *In Search of a Second Act: The Challenges and Advantages of Senior Entrepreneurship*, Kauffman Foundation (February 12).
- Stirzaker, R., & Galloway, L. (2017). Ageing and redundancy and the silver lining of entrepreneurship. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(2), 105–114
- Stirzaker, RJ & Sitko, R 2019, 'The Older Entrepreneurial Self: Intersecting Identities of Older Women Entrepreneurs', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 25, no. 8, pp. 1748- 1765.
- Thorgren, S., C. Sirén, C. Nordström, and J. Wincent (2016). "Hybrid entrepreneurs' second-step choice: The nonlinear relationship between age and intention to enter full-time entrepreneurship". *Journal of Business Venturing Insights*. 5: 14–18.
- Wanberg, C. R., Kanfer, R., Hamann, D. J., & Zhang, Z. (2016). Age and reemployment success after job loss: An integrative model and meta-analysis. *Psychological bulletin*, 142(4), 400.
- Wang, M., Y. Zhan, S. Liu, and K. S. Shultz (2008). "Antecedents of bridge employment: A longitudinal investigation". *Journal of Applied Psychology*. 93(4): 818.18.