

Desaprendizagem do empreendedor no processo de compra¹

Aluna: Grazielle Araújo

Orientação: Prof. Dr. Henrique Geraldo Rodrigues

RESUMO

Ainda que estudos em administração a respeito do conceito de desaprendizagem tenham aumentado, pouco se tem falado em relação ao processo de desaprendizagem do empreendedor no processo de compra e no seu comportamento. Assim através de um estudo qualitativo básico, objetivou-se analisar o como os empreendedores aprenderam a atividade de realizar compras e de que forma o processo de desaprendizagem influencia nessa prática. Os gestores que antes realizavam suas atividades de compras baseadas na experiência e vivências do dia a dia ocasionando prejuízos financeiros e estoques elevados tiveram que desaprender, ou seja, mudar sua forma de agir para se manter no mercado. O resultado das entrevistas mostra que a desaprendizagem traz melhorias no processo de compra, possibilitando que a mudança de hábito dos empreendedores gere vantagens competitivas protegendo as empresas do insucesso gerencial e de se tornarem ultrapassados e consumidos pelos seus concorrentes.

Palavras-chave: desaprendizagem individual, empreendedores, processo de compra.

1. INTRODUÇÃO

Varias são as formas de se explicar como ocorrem os processos de aprendizagem dos seres humanos. De acordo com Kastrup (2000), a aprendizagem acontece desde o nascimento do indivíduo e este desenvolvimento ocorre através da sua evolução. Ainda segundo Kastrup (2000), esse crescimento é relacionado com o cognitivo do ser humano, que mesmo após a mudança da infância para a fase adulta são levados traços de aprendizado por toda a vida e isso por muitas das ocasiões acaba por gerar problemas futuros devido ao indivíduo já vir com o conhecimento equivocado e não conseguir romper barreiras para reaprender algo que acha que já se sabe.

Muito se fala sobre o processo de aprendizagem do indivíduo, porém o objetivo do trabalho foi voltado para o processo desaprendizagem do indivíduo em relação ao seu perfil e sua experiência como empreendedor. Além da aprendizagem, é necessário levar em consideração o processo de desaprendizagem desse indivíduo. De acordo com Nystrom e Starbuck (1984) e Becker, Hyland e Acutt (2006), a compreensão cognitiva considera o processo de desaprendizagem quando ocorrem mudanças na estrutura cognitiva, isto é, ocorrem quando as pessoas percebem a necessidade de mudarem e por isso mudam.

Segundo Rodrigues (2016), a desaprendizagem do indivíduo é a maneira que a pessoa encontra para começar a romper com os resultados adquiridos com o aprendizado para facilitar o desenvolvimento de novos. Nesse ponto de vista a desaprendizagem é compreendida pelo indivíduo como um elemento no sentido de lidar com a dificuldade das pessoas, encararem as mudanças nas organizações e para desvendar problemas.

¹ Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora, no dia 09/07/2019, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em administração, pela Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia.

Conforme Hedberg (1981) percebe-se que parte das aprendizagens adquiridas se torna ultrapassadas, necessitando assim de novos conhecimentos, ou seja, necessitam de aprendizados contínuos, desde que esses se tornem obsoletos, o aprendizado deve ser melhorado. De acordo com Rodrigues (2016, p. 50):

[...] na fase de desaprendizagem propriamente dita, a pessoa continua sofrendo impacto tanto dos sentimentos e expectativas que ela possui em relação à mudança quanto da história da organização. Outros dois fatores tornam-se relevantes para a continuidade da desaprendizagem: a vivência de experiências positivas nesse processo atual e o suporte de outras pessoas da organização, e acesso a treinamento e mecanismos organizacionais de suporte como reuniões e documentos de repasse de informações. (2016, p.50)

Segundo pesquisas de empresas norte-americanas, os gestores têm dificuldades em abandonar hábitos antigos e apontam esse ponto como principal causa de insucesso gerencial. Dessa forma, Longeneck, Neubert e Fink (2007) expõem que os administrantes identificaram a dificuldade de largar hábitos antigos de aprendizado que não acompanharam a evolução e tornaram obsoletos.

O objetivo do trabalho é analisar o processo de desaprendizagem do empreendedor no processo de compra, utilizando do recurso da desaprendizagem para se manter no mercado e não se tornar obsoleto. Para entender este assunto se fez necessário primeiramente identificar como os empreendedores aprenderam a realizar compras e em contraposição como desaprenderam a mesma.

Dessa forma Godinho Filho e Senapeschi Neto (2006), relatam que as empresas recentemente procuram gerir o setor de compras, a fim de alinhar os métodos operacionais e corporativos. Este estudo foi de grande relevância para a compreensão do processo de desaprendizagem dos gestores, visto que eles têm dificuldades no processo de reaprender algo que já está estabelecido no seu cotidiano.

O intuito deste trabalho foi proporcionar conhecimentos aos empreendedores em que realizam compras para suas empresas, visto que muito se estuda sobre a aprendizagem do gestor na organização nos processos de administrar, porém pouco se estuda sobre o processo de desaprendizagem do gestor, este que vem a eliminar o conhecimento pré-estabelecido e utilizado em seu cotidiano, para acrescentar novos conhecimentos, assim gerando melhoria em seus processos de gestão.

Para contribuir e com o anseio de responder ao tema apresentado, foi realizado um estudo qualitativo básico, com seis empreendedores do ramo calçadista e de confecções. Para a realização do estudo, empreendedores foram visitados e participaram de uma entrevista semiestruturada. Nas entrevistas os gestores foram indagados e escutados a fim de se verificar a real situação de cada um e relacionar com o assunto proposto.

Sob uma percepção geral, pretendeu-se com este trabalho proporcionar proficiência para o pesquisador, pesquisado, meio empresarial e sociedade e que o mesmo não fique somente como forma de estudos de pesquisa para o meio estudantil acadêmico, mas sim que os empreendedores se fundamentem no estudo apresentado e pratiquem as proposições sugeridas a fim de favorecerem melhorias contínuas para o empreendedor em si e para a empresa inserida no meio.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O EMPREENDEDOR

Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. (FILLON, 1999). O empreendedor adquire seus conhecimentos e os aplica na organização a qual ele gerencia, esses conhecimentos são adquiridos com a prática ao longo do tempo, durante muito tempo esse método de gestão funcionou, mas com os avanços tecnológicos esses métodos se tornaram obsoletos, para isso foi necessário o empreendedor se abrir a novas práticas de gestão.

Assim pode-se considerar que:

As várias concepções hoje existentes sobre o empreendedor demonstram o caráter rico e multifacetado desse ator: pessoa que assume riscos em condições de incerteza, fornecedor de capital financeiro, decisor, líder industrial, gestor ou executivo, dono de empresa, contratante, árbitro no mercado, entre outros. Estas distintas concepções geraram, muitas vezes, diferentes desdobramentos teóricos e abordagens empíricas. (NAIR; PANDEY, 2006, p.51).

2.2. O PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Há diversas análises e concepções em relação à aprendizagem do indivíduo. De acordo com Mota e Pereira (2005), o ser humano no decorrer de sua vida recebe influências do meio externo ao qual está exposto, levando-o assim a processos de aprendizagem contínuos e voltados tanto para o estado físico quanto para o mental, essa aprendizagem ocorre durante toda a vida do indivíduo e está diretamente ligada ao desenvolvimento cognitivo do ser.

Ainda segundo Mota e Pereira (2005), quando criança o aprendizado do ser humano está voltado para fatores relativos às necessidades fisiológicas, intrinsecamente ligado as ações de sobrevivência quanto ao ser em si e voltados para permanência do mesmo no meio em que vive, porém quando adulto, o aprendizado de criança já está interiorizado e incorporado neste adulto que agora passa a voltar seu foco no aprendizado relativo a atividades que lhe proporcione satisfação e realizações pessoais em todos os aspectos sejam eles financeiros, sociais, amorosos e afetivos, educacionais, profissionais e outros ligados à realização pessoal.

Silberman (1990), ainda cita que existem três formas de o indivíduo obter aprendizagem, que são elas cognitiva, afetiva e comportamental. Ainda faz relevância de que a aprendizagem afetiva a maior encarregada pela construção das atitudes e prioridades do indivíduo opostamente ao perfil da organização, metodologias e relacionamentos profissionais entre as pessoas.

Não diferentemente do indivíduo por si só que passa por todo um processo de aprendizagem, é necessário ressaltar que a organização como um organismo vivo também necessita de aprendizagem e esta deve estar no modo contínuo de inovação e melhorias, a fim de obter vantagem competitiva e se diferenciar no mercado.

De acordo com Amorim e Fischer (2013) pode-se dizer que:

Quando o conhecimento e a aprendizagem tornam-se assuntos da Economia e Administração, novas polêmicas somam-se às já existentes em outros campos como Filosofia, Psicologia, Pedagogia e Tecnologia. A Economia e a Administração têm grande exigência quanto à operacionalização de seus conceitos. Na Economia, as questões em torno do conhecimento e da aprendizagem demandam posicionamento do Estado e suas políticas públicas de educação, formação profissional e também de apoio à ciência. Na Administração, o ato de conhecer e aprender nas organizações deve

conectar-se aos seus objetivos, ou seja, tornar-se parte da gestão. Por esse motivo, detectar os melhores caminhos para o desenvolvimento de processos de disseminação e criação de conhecimento e aprendizagem encontra-se entre as prioridades das preocupações das organizações. (p.330).

Ainda conforme Amorim e Fischer (2013), estes ressaltam que as organizações são diferentes entre si, regem de conhecimentos limitados e criam estratégias voltadas para seus negócios em si e focados em superar a concorrência, embasados apenas em seus conhecimentos aprendidos a priori. Outro problema é a não reciclagem do conhecimento, que uma vez aprendido, o indivíduo na organização não vê a necessidade da mudança para a melhoria. O *know-how* da aprendizagem das organizações está voltado ao nível de interesse e engajamento dos gestores ligados aos conhecimentos existentes no cenário, e o empreendedor principalmente voltado para a inovação. A aprendizagem está proporcionalmente ligada ao próprio aprendizado em si que é formador de conhecimentos tanto para o indivíduo como para a empresa.

Das definições apresentadas, conclui-se que as mais atuais tendem a encarar a aprendizagem organizacional como um fenômeno coletivo e potencialmente atuante. (MADUREIRA; RODRIGUES, 2006, p. 159). O aprendizado nas organizações muitas vezes requer o descarte de conhecimentos, pressupostos, rotinas e comportamentos que se tornaram inadequados, o que é conhecido como desaprendizagem [...]. (RODRIGUES; GODOY; BIDO, 2015, p. 346).

Para Madureira e Rodrigues (2006, p. 158):

Apesar de todas as preocupações com os fenômenos organizacionais de natureza comportamental, tanto no fim do século XX, como no início do século XXI, a literatura continuou mais vocacionada para uma abordagem da Aprendizagem Organizacional tradicional, insistindo num conceito de aprendizagem muito ligado ao fator “conhecimento”, não valorizando suficientemente a variável “emoção” neste processo.

Ainda na perspectiva de Madureira e Rodrigues (2006), no universo da aprendizagem organizacional se mostra como essencial o ensinamento, no anseio de reestabelecer a força de trabalho e isso é imprescindível para as necessidades comportamentais. Para que esse propósito seja alcançado, é preciso entender como se dá o processamento da transição das organizações e de que maneira se pode haver influências e condicionamentos para isso.

Portanto conforme mencionado acima, esse modo de aprendizado do empreendedor na organização é preciso haver uma reaprendizagem na forma de gestão e para isso:

O entendimento da “desaprendizagem/desordem” como força motriz da organização, e o recurso à “ciência da complexidade” enquanto tônico para a mudança comportamental num contexto de reforma administrativa são trunfos que não devemos desprezar se quisermos poder intervir na formação dos novos comportamentos em cenários de turbulência e de incerteza. (MADUREIRA; RODRIGUES, 2006, p. 168).

2.3. O PROCESSO DE DESAPRENDIZAGEM

De acordo com Tsang e Zahra (2008), os estudos sobre desaprendizagem na organização possuem definições moderadamente parecidos, as diferenças são voltadas para questionamentos comportamentais e cognitivas. Dessa forma segundo Hedger (1981), assim que as pessoas obtêm novos aprendizados, deixam aprendizados antigos de lado e utilizam do novo conhecimento, acontecendo através do processo de desaprendizagem, ou seja, ignora um conhecimento para adquirir um novo, com novas repostas e esquema mental.

Para Navarro e Moya (2004) estes restringem os princípios básicos da desaprendizagem individual e destacam a compreensão da desaprendizagem para as organizações. Essa informação é apresentada por diversas pesquisas argumentadas por alguns autores, como em evidência em Cepeda-Carrion et al. (2001), que discutem o termo de desaprendizagem, determinando interações organizacionais a fim de contribuir para a renovação de velhos conhecimentos por novos, incentivando a mudança nas suas normas, conduta e preceitos organizacionais, quanto à mudança no seu suporte cognitivo, modelos mentais e fundamentos que gerem e direcionem a conduta dos indivíduos na organização. O processo de desaprendizagem, momentos em que se faz necessário descartar conhecimento, praticas já existentes na organização e por serem desnecessárias acabam por restringir a absorção de novos aprendizados.

A desaprendizagem organizacional tem sido compreendida como o descarte intencional de rotinas e relacionada a novos aprendizados de pessoas, grupos e organizações. (WOSZEZENKI et al., 2013). Rodrigues (2016) expôs que os primeiros estudos do processo de desaprendizagem na Administração e Organizações são vistos em trabalhos em meados dos anos 1970 e década de 1980. Estes descreveram para demonstrar o valor da desaprendizagem nas organizações.

Ainda nos dizeres de Rodrigues (2016), este também associa a desaprendizagem como se esquecer de algo que já foi aprendido. Porém quando confronta estudos a respeito da desaprendizagem, estes estudos mostram que essa desaprendizagem é um fato não solucionado no processamento da aprendizagem, ainda se relaciona com algo da memória que já se foi esquecido e comportamentos já vividos no passado que foram repetitivos ou que não foram totalmente esquecidos. Essa expressão de esquecimento se refere a sugestão de rejeitar algo intencionalmente).

Segundo Rodrigues (2016), contradições sobre a desaprendizagem obstruem o adquirir de novos conhecimentos, em decorrência do comportamento de pessoas que buscam resguardarem os conhecimentos antigos e na maioria das vezes ignoram informações incompatíveis com o que se anseia buscar. Outro aspecto relevante para Rodrigues (2016), ensinamentos mostraram que a desaprendizagem é um processo que acontece tanto no indivíduo por si só quanto em um grupo. Apontam ainda que a desaprendizagem na organização aconteça como um processo em movimento que descreve e retira conhecimentos não mais necessários e não eficazes e ultrapassados, então o cotidiano impossibilita adquirir novas competências, experiências e possibilidades.

Conforme Rodrigues, Godoy e Bido (2015):

Tendo em vista que, de um lado, o desenvolvimento teórico da desaprendizagem mostra-se marcado pela ambiguidade conceitual e, de outro, é observada a ausência de estudos empíricos sobre o fenômeno, considerou-se relevante apreender como os próprios praticantes veem a ideia de desaprendizagem nas organizações, que se constitui na questão orientadora deste trabalho. Isto porque se julga que o entendimento da visão formulada, pelos gestores, quanto à importância da desaprendizagem no contexto organizacional, representa um elemento essencial para orientar o meio acadêmico no despendimento de esforços voltados ao aprofundamento do tema e, logo, para o seu desenvolvimento teórico. (p.348).

Para Rodrigues (2016), o estudo voltado para o princípio da intervenção e sua associação com recursos de exclusão, questionamentos e conclusão se deram no findar da década de 60, e mostravam dois aspectos sobre o processo de desaprendizagem. Primeiramente a desaprendizagem revelava aspecto reduzido das respostas já aprendidas, devido à consequência de a memória antiga bloquear a entrada de novos aprendizados.

Secundariamente a memória incumbida pela desaprendizagem se localiza na aprendizagem intercalada, intervindo assim no processo aprendido pouco tempo atrás sobre o anterior, porém isso não ocorre no resgate do conhecimento.

Ainda segundo Rodrigues (2016):

[...] em um estudo que se voltou para a discussão sobre a importância dos sistemas de informações, nos processos de tomada de decisão nas organizações inseridas em ambientes turbulentos, consideravam que os processos de aprendizagem nas organizações tendem a criar um repertório de respostas padronizadas aos problemas, a despeito de os desafios decorrentes de um ambiente pouco estável, exigirem comportamentos diferentes daqueles adotados no passado. Além de permitir o monitoramento de novos problemas e mudanças, o papel dos sistemas de informação seria, então, o de estimular a organização a experimentar novas formas de agir e a inovar. (p. 41).

Outro fato relevante ressaltado por Rodrigues (2016):

Assim, à medida que as pessoas na organização adquirem novos aprendizados, estes substituem os antigos, o que se dá por meio da desaprendizagem, ou seja, por meio de “um processo pelo qual aprendizes descartam conhecimento”, o qual deve abrir o caminho, na organização, para o estabelecimento de novas respostas e mapas mentais [...]. (p. 42).

Segundo Rodrigues (2016), a compreensão do conceito de desaprendizagem não está ligada somente a uma simples exclusão de conhecimentos passados, como foi apresentado em alguns questionamentos. O método de desaprendizagem individual está relacionado a novas formas de fazer, lidar com meios diferentes e situações questionáveis na organização. É compreensível a necessidade de alterar modelos, crenças e costumes para que se consiga alcançar os objetivos individuais.

Outro levantamento de Rodrigues (2015), estudos mostram que empresas trabalham de modo predominante em relação à gestão da mesma, ou seja, os gestores projetam seus negócios e tomam decisões de acordo com as atribuições de recursos da empresa. As experiências já vividas levam ao desacerto dos processos e esse equívoco acarreta em problemas de gestão que poderiam ser executados de modo diferentes.

2.4. PROCESSO DE COMPRA NAS ORGANIZAÇÕES

O processo de desaprendizagem impacta em todos os setores da organização. O intuito desse artigo é relatar de que forma essas mudanças impactam no modo dos gestores realizarem suas compras. Algumas décadas atrás os empresários dos setores de calçados e confecções realizavam suas compras de forma aleatória, ou seja, de acordo com o que eles achavam necessário sem nenhum parâmetro para saber a real necessidade. Como por exemplo, o apoio de um software com módulo de gestão de estoques. Na metade do século XX de acordo com Burke (2006) os computadores passaram de apetrechos de calcular para todos os tipos de serviços e forma de comunicação. Com o avanço da tecnologia e o aumento de concorrentes, os empreendedores necessitaram de inovações e passaram a utilizar novas técnicas e ferramentas de gestão empresarial. Assim utilizando do processo de desaprendizagem, ou seja, no caso específico do estudo qualitativo, abandonando os velhos costumes nas formas de realizações de compras para uma mudança com uma nova estratégia para a execução das mesmas.

Para Paula e Alves (2012):

A gestão estratégica de fornecedores, por sua vez, estabelece critérios para os processos de análise da necessidade de compra (fazer ou comprar), seleção de fornecedores, gestão de contratos, avaliação e desenvolvimento de fornecedores e parcerias [...]. As informações decorrentes de cada um desses processos devem transitar pelos demais de modo a subsidiar a melhoria contínua e possibilitar a sinergia na cadeia de processos. (p. 3).

De acordo com Chopra e Meindl (2003), a ausência de estratégias competitivas da cadeia de suprimentos se sobressai às ações realizadas pela cadeia de suprimentos que não são coerentes às exigências dos clientes.

Sumarizando, há 20 anos os empreendedores utilizavam de métodos simples para realizarem suas atividades de reposição de estoque em concordância com seus fornecedores. A análise de estoques era realizada sem nenhum recurso de sistema tecnológico para se parametrizarem, a quantidade de peças de roupas ou pares de calçados adquiridos pelos gestores eram apenas baseada de acordo com a percepção do mesmo em relação ao que estava faltando no estoque, esse método de análise para reposição de mercadorias era baseado nas vendas diárias. Esse modo de gerenciamento acarreta um alto custo para a empresa e muitas das vezes causam prejuízos financeiros, em consequência do acúmulo de mercadorias de determinada grade de peças de roupas ou numerações de calçados com baixa saída, isso gera um estoque elevado e ocioso.

De acordo com Paula e Alves, (2012):

A gestão de fornecedores passa a ser uma estratégia para se conseguir ampliar a qualidade dos produtos, reduzir custos e garantir a fidelização dos clientes. Por fim, a análise dos resultados dos processos da gestão de fornecedores concede as informações necessárias para identificação da eficácia das estratégias adotadas e oportunidades de melhoria, de modo a atender as necessidades da companhia com qualidade, agilidade e ética. (p. 10).

Com o avanço tecnológico e os recursos de programas de softwares, esses empreendedores para se manterem no mercado competitivo necessitaram aprender novos métodos e recursos, sendo este um processo de desaprendizagem. Deixaram seus antigos hábitos e costumes para adquirirem outros aprimorados. Esses empreendedores passaram a utilizar recursos sistematizados de gestão de estoques através de sistemas de gerenciamento e dessa forma a quantidade e tamanho dos produtos é acessível para o empreendedor através desse programa. Assim, o empreendedor possui a possibilidade de realizar compras mais precisas e reduzir o risco quanto ao estoque imobilizado, outro ponto positivo é a possibilidade de se estabelecer com precisão a quantidade específica de produtos de todas as marcas vendidas durante o ano, possibilitando assim o gestor parametrizar estas vendas e ter a possibilidade de decisão em relação às compras do próximo ano.

Mesmo que haja inúmeras vantagens, muitos empreendedores não têm a percepção dessas melhorias e assim não deixam para trás seus antigos hábitos, colocam empecilhos para não se utilizarem desses recursos e não os veem como investimento, mas sim como gastos, muitos afirmam que o sistema é falho e não confiável, preferem confiar na “achismo” e não na precisão do software, já que esse método foi viável para o recurso de compra.

Nas palavras de Rodrigues (2016, p. 44):

A desaprendizagem é, então, vista como um mecanismo facilitador do processo de alteração dos comportamentos de gerentes, em que crenças, percepções, ideias e conhecimentos antigos e obsoletos devem ser eliminados para dar lugar a outros novos, como forma de favorecer a

adequação da organização às demandas ambientais. A compreensão do processo de desaprendizagem gerencial, contudo, não ganhou o foco das atenções dentre os trabalhos que primeiro abordaram tema da desaprendizagem nas organizações.

O intuito deste estudo foi de proporcionar diretrizes positivas para que o empreendedor compreenda o quão é importante o processo de desaprendizagem na organização e de que forma essa mudança pode impactar de modo positivo na gestão e na própria organização em si.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Sendo objetivo do trabalho, analisar o processo de desaprendizagem do empreendedor no processo de compra, utilizando do recurso da desaprendizagem para se manter no mercado e não se tornar obsoleto. Decidiu-se assim realizar a pesquisa.

3.1. TIPO DE PESQUISA

Para que se entenda este problema de pesquisa em relação de como os empreendedores lidam com esse processo de desaprendizagem nas organizações, foi utilizado o recurso de uma pesquisa exploratória, a qual se buscou com a definição dos objetivos obterem informações a respeito do assunto estudado.

De acordo com Mattar (2005), a pesquisa do tipo exploratória, permite o pesquisador conhecer e compreender melhor seu tema pesquisado contribui para que a pesquisa possa encontrar informações relevantes para resolver seu problema de pesquisa, possibilita ainda a pesquisa a encontrar informações e explicar os fatos verificados, este recurso utilizado teve como finalidade aproximar os entrevistados ao tema abordado.

De acordo com Yin (1989), os procedimentos para a criação de um projeto de pesquisa devem obter um prosseguimento lógico para fazer a conexão dos dados iniciais do estudo de pesquisa para enfim chegar a conclusões.

Quanto aos meios foi utilizado o recurso de uma pesquisa qualitativa, que de acordo com Barros e Lehfeld (2007), a pesquisa qualitativa representa descrições de informações, interpretação de dados sem o uso dos métodos estatísticos e permite pesquisar uma amostra de pequeno tamanho. Foi utilizado desse tipo de pesquisa para que os entrevistados tivessem mais liberdade para falar sobre o assunto abordado.

Essa pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2018 e a conclusão de análise de conteúdo no segundo semestre.

3.2. SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos escolhidos para estudo foram seis gestores de empresas do setor de calçados e confecções da cidade de Uberlândia/MG. O primeiro empreendedor foi escolhido por conveniência e os demais por indicação gerando o conhecido como processo bola de neve.

O tipo de pesquisa utilizado foi o de estudo qualitativo básico, aplicado nesse grupo de empreendedores, esse tipo de pesquisa permite que o entrevistado aponte seu ponto de vista e disserte de forma mais flexível sobre o assunto. Permitindo compreender o comportamento do empreendedor no seu processo de compra.

3.3. TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS

Para coleta de dados a metodologia escolhida conforme a abordagem qualitativa foi por meio de entrevista semi-estruturada, para que a influência de realidade do entrevistador não implique diretamente nas respostas do entrevistado. A intervenção concedida em um roteiro de perguntas estruturado como sugere Sampieri (2013), que mostra que essa semi-

estruturação possui perguntas direcionadas ao assunto discutido, porém também permitem a compreensão das respostas retidas as perguntas fixas com flexibilidade.

Do roteiro de entrevista semi estruturado, constaram as seguintes perguntas: a) Como aprendeu a fazer compras para a empresa?; b) Você pode tentar se lembrar de alguma situação em que o modo como estava agindo, conforme o que tinha aprendido não funcionou ou apresentou conflitos com a necessidade da situação? Quais foram essas mudanças?; c) O que você teve que desaprender?; d) Como você acha que aconteceu essa desaprendizagem?; e) De que forma essa desaprendizagem contribuiu para o modo como você passou a agir?; f) Você considera importante que tenha acontecido esse processo de desaprendizagem?; g) Você como empreendedor tem dificuldade de lidar com mudanças?; h) Essas mudanças na forma de comprar trouxeram vantagens ou desvantagens? Pode me citar quais?

As entrevistas foram gravadas e para isso foi utilizado o recurso do gravador de celular. Estas foram gravadas, afim de que fosse possível analisar as informações contidas das entrevistas e poder transcrever as mesmas de forma íntegra em sua total veracidade. Para a transcrição das entrevistas foram escutados os áudios gravados e digitados todos os diálogos em um documento editor de texto no notebook.

Após a transcrição foram estruturados os pontos em destaque para que fossem esclarecidos os pontos da pesquisa e para isso se utilizou da técnica de análise de conteúdo, com o intuito de descrever, compreender e analisar os resultados obtidos nas entrevistas. Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), a técnica de análise de conteúdo é utilizada para fornecer leitura e análise de relatórios e documentos, e se estes forem interpretados corretamente, esclarecem a sapiência necessária que antes não se tinha. Então com essa sumarização dos dados e a fim de obter resposta do problema de pesquisa, relacionar a teoria com as categorias que emergiram da análise de conteúdo, foram apresentados os resultados no tópico subsequente.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme a revisão bibliográfica e análise do estudo qualitativo básico, o processo de desaprendizagem do empreendedor no processo de compras foi descrito dessa forma: O que representa fazer compras, na visão do empreendedor; como foi o aprendizado do processo de fazer compras; e a desaprendizagem do processo de fazer compras.

4.1. O QUE REPRESENTA FAZER COMPRAS, NA VISÃO DOS EMPREENDEDORES

Nesta pesquisa, a visão do empreendedor no processo de compras para com seus fornecedores foi analisada a fim de entender o processo de desaprendizagem dos gestores na forma de agir e assim compreender as dificuldades nesse processo. O processo de compras é um trabalho difícil de ser realizado e eles concordam que para não se tornarem ultrapassados devem acompanhar as tendências de mercado e os concorrentes.

Aaker (2005) reforça a importância de saber quem são os concorrentes, que recursos estratégicos estão utilizando. Conforme indicou o empreendedor 1:

O processo na empresa eu vejo hoje como o processo mais difícil, o que tem de mais difícil e comprar, controle de estoque, quantidade, negociar preço e fazer markup você tem que acompanhar os concorrentes pra não ficar fora do mercado.

Na visão dos empreendedores entrevistados o processo de compras é o principal gerador de lucro da empresa. Se esse processo for realizado de forma incorreta pode acarretar prejuízo para a empresa. Com o avanço da tecnologia uso de sistemas de informação, programas de

computador e uso de software é possível um melhor direcionamento na forma de comprar. Para Gartner(1989) o empreendedor para impulsionar novos métodos de produção, deve criar recursos e novas estratégias a fim de gerar lucro. Sendo assim fazer compras e não gerar prejuízo para a empresa, como expressa o empreendedor 1 e 3:

...uma forma que não gere um prejuízo para a loja. (Empreendedor 1)
 Compra mal acaba gerando prejuízo. (Empreendedor 3)

Para uma empresa ter sucesso não depende somente dos fatores externos mais sim da atitude e decisões do empreendedor. As empresas dos empreendedores entrevistados estão a mais de vinte anos no mercado, para se manter durante esse longo período no mercado as compras feitas geraram ganhos para as empresas. As empresas utilizam de parte do seu lucro para reinvestir e realizar novas compras e assim se mantiver no mercado.

No final do século XIX e no início do século XX, a definição do empreendedor passou a ser vista por perspectiva econômica. Dito deste modo prevê, o empreendedor organiza e opera uma empresa para lucro pessoal. Paga os preços atuais pelos materiais consumidos no negócio, pelo uso da terra, pelo serviço de pessoas que emprega e pelo capital de que necessita contribuindo com sua própria iniciativa, habilidade e engenhosidade no planejamento, organização e administração da empresa. Também assume a possibilidade de prejuízo e de lucro em consequência de circunstancia imprevistas e incontroláveis. O resíduo líquido de receitas anuais do empreendimento, após o pagamento de todos os custos, são retidos pelo empreendedor. (ELY; RESS, 1937, p.488)

Dessa forma, fazer compras é gerar ganhos para a empresa. Alguns relatos ilustram esse aspecto:

No meu ponto de vista, você ganha na compra. (Empreendedor 1)
 ...mas eu acho que a questão é saber o que representa é você tem que saber comprar pra poder ganhar, a compra representa quase que tanto quanto a venda. Então é na compra que você pode obter lucro. (Empreendedor 2)
 O que representa é o lucro através das compras. Compra, bem lucro. (Empreendedor 3)

O processo de compras como gerador de lucro. Lucro é o resultado do uso do capital, e este visto como estoque de riqueza capaz de gerar serviços futuros. O lucro é tido, portanto, como o fluxo de riqueza ou benefícios acima do necessário para manter o capital constante. Para que o empreendedor consiga se manter no mercado, é necessário fazer compras direcionadas para produtos que gera um lucro maior e retorno mais rápido.

O processo de compra é um giro que faz parte da economia, se você compra bem você vai vender bem, se você compra mal você vai ter dificuldade de venda. (Empreendedor 5)

Impacto o que não vai vender não vai ter resultado se você compra bem vai vender bem se você compra mal, você vai ter dificuldade pra vender e não terá retorno. (Empreendedor 5)

4.2 COMO FOI O APRENDIZADO DO PROCESSO DE FAZER COMPRAS

Os empreendedores entrevistados não são só gerentes e sim proprietários que tomam as decisões principais da sua empresa e os mesmo são responsáveis por todo o processo de compra da empresa. O empreendedor adquire seu conhecimento e aplica-o na organização que

gerencia. Todos os entrevistados aprenderam a realizar o processo de compras na prática, ou seja, através das experiências durante sua vida profissional.

Eu acho que eu tinha uma base sim, trabalhava no atacado, eu tinha uma base do comércio, eu passei pela coca cola, no Alô Brasil eu trabalhei no setor de compras, então adquirei uma bagagem dessas empresas. (Empreendedor 1)

Essa parte da compra é tão importante quanto a venda, mais isso eu aprendi porque eu fui empresária muitos anos trabalhei na confecção de peças de couro... Desde menina a gente trabalhando com empresários, a gente acaba aprendendo olhando. (Empreendedor 2)

Os entrevistados viram nos lugares onde trabalharam uma oportunidade de mercado. E como já tinham atitudes empreendedoras, ou seja, pessoa que não se importam em assumir riscos, que vê oportunidades onde muitos não vêem. Aprenderam a fazer compras na prática:

Esse eu aprendi foi no dia a dia, olhando e ouvindo cada cliente o que precisava. Então é no dia a dia que a gente aprende. (Empreendedor 3)

Ahh no dia a dia, com o passar do tempo a gente vai aprendendo, eu não fiz curso nada, mas a gente vai trabalhando e aprendendo...é eu já trabalhei em outros lugares que trabalhava nessa mesma área né, e a gente pegando um pouquinho de experiência em cada local. (Empreendedor 4)

O processo de compra é o mais importante para as empresas pesquisadas porque é através dele que se tem o retorno e a possibilidade de reinvestir. Heinritz e Farrell (1994:20) enfatizam sobre o processo de compras:

Mesmo em bases diferentes, a compra é por si própria, uma verdadeira função administrativa. Envolve ela a administração de materiais em uso corrente, desde a determinação de fontes de fornecimento e “vias de fornecimento”, passando pelo almoxarifado, até a entrega final nos pontos de produção, conforme se fizer necessário. Em todos os estágios há decisões a serem tomadas, quanto à qualidade, quantidade, cronogramas, origem e custo. Reconhece-se, assim, que a oferta de produtos de qualidade, em quantidades adequadas e adquiridas por um preço razoável são aspectos chave na viabilização econômica das unidades. (1994:20)

4.3 A DESAPRENDIZAGEM NO PROCESSO DE FAZER COMPRAS

O processo de compras sofre mudanças ao longo do período e assim o processo de desaprendizagem se torna necessário é preciso fazer o descarte de algumas ações. Esse processo em sua maioria ocorre de forma intencional. Mas as mudanças foram ocorrendo de forma progressiva sem gerar tanto desconforto aos empreendedores entrevistados, já que sua mudança na forma de agir foram ocasionadas pelas mudanças de mercado e a evolução da tecnologia. Por se tratar de empresas de calçados e confecções a situação problema foi comprar além do necessário, segundo Paula e Alves (2012) é necessário se ter uma gestão estratégica para com os fornecedores com interesse de trocas de informações para amparar a melhoria contínua e proporcionar uma coesão nas cadeias de processo. Segue a fala de dois empreendedores:

Eu sempre fui exagerado para comprar né! E quando você começa a perceber que você comprou uma quantidade muito alta e o prejuízo vem, ai complica e você vem aprendendo no dia a dia. (Empreendedor 1)

Com muitas compras pouco giro, fica com muito estoque e o lucro fica parado. (Empreendedor 4)

Segundo Tsang e Zahra (2008), dado que nem sempre as rotinas ou procedimentos de trabalho eliminados dão lugar a novos, mais do que facilitar a aquisição de novos aprendizados, a finalidade considerada para a desaprendizagem é a de levar as pessoas a ajustar seu modo de agir às mudanças promovidas na organização. Desta forma foi necessário mudanças na forma de agir ou de pensar para lidar com as mudanças no processo de fazer compras, desta forma encaminha-se:

É eu tive que ser mais criteriosa então na realidade você tem que pensar que nem sempre, pode agir, você tem que ter limite, então você acaba por assim dizer em outras situações você pode comprar outros produtos e avaliar quando se faz compras. (Empreendedor 2)

Eu não mudei (risos) o mercado que muda agente, e a vida que com passar do tempo vai aprendendo devagar e você precisa aprender... Eu tive que mudar para manter no mercado. (Empreendedor 1)

O processo de desaprendizagem do empreendedor é visto como facilitador eliminando conhecimentos obsoletos por novos.

Ao analisar o processo de desaprendizagem dos empreendedores, eles perceberam a necessidade de abandonar antigos hábitos e agir de forma diferente para se manter no mercado. Dos empreendedores entrevistados a sua maioria adquiriu seus conhecimentos no seu dia a dia, por cada experiência vivida e com o passar do tempo e o avanço da tecnologia esse conhecimento por si só foi se tornando obsoleto. Começando a gerar conflitos interno nas empresas: perda de dinheiro em mercadorias com baixa rotatividade, estoques exagerados, lucro a ser reinvestido preso em estoque parado. A desaprendizagem é considerada um atenuante na alteração do comportamento dos gestores na qual suas percepções, idéias e conhecimentos se tornam ultrapassado (RODRIGUES, 2016). A visão do empreendedor 2 evidencia tal situação:

Você vai amadurecendo, com essa questão e outras que acontecem também, a gente não tá informado mais se a gente for lembrar, na questão do empresário sempre você vai esbarrando com algumas coisas que você tem que mudar...mudar então é um aprendizado que no decorrer de qualquer ação que você fizer em qualquer profissão e tudo gera aprendizado. (Empreendedor 2).

Desse modo os empreendedores tiveram que mudar sua forma de agir e usar as mudanças a fim de gerar melhores resultados para suas empresas. A mudança mais significativa tem relação com a tecnologia, às compras que antes eram feitas a olhos vistos hoje é redirecionada a programas de computador que te dá valores do que foi vendido: quantidade comprada total de custo que está em estoque. Possibilitando melhorar as compras, comprar em quantidades mais precisas e reduzir a quantidade de lucro que investido em estoque .

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscou-se compreender como o processo de desaprendizagem interfere na decisão de compra do empreendedor. O estudo foi de grande relevância já que os gestores têm dificuldade de reaprender algo já estabelecido no seu cotidiano. Os resultados, construídos das experiências dos entrevistados mostram que os entrevistados em sua maioria

não compreendiam o processo de desaprendizagem, os mesmos acreditavam que nada se podia desaprender. Mas ao apresentar a definição do que é desaprendizagem na visão de Becker (2006), que o processo de desaprendizagem acontece quando as pessoas percebem a necessidade de mudarem e por isso mudam. Os empreendedores já mostram mais entendimento que a desaprendizagem é parar de agir da forma como estavam habituados a fazer e agir de um modo novo para lidar melhor com as dificuldades e desvendar os problemas.

Mas a organização como um organismo vivo necessita estar no processo de melhoria contínua e inovação para gerar vantagem competitiva e o indivíduo empreendedor já tem uma forma de agir diferente, e eles passaram a compreender que se não mudarem terão dificuldades de se manter no mercado ocasionando um insucesso gerencial. Por essa perspectiva é necessário destacar o processo de desaprendizagem para a aquisição de novos aprendizados. E como o avanço da tecnologia, chegada de sistema de software e aumento de concorrente os gestores que estão a frente das decisões, mesmo com a resistência em mudar tiveram que mudar seu comportamento incluíram nas suas empresas sistemas de software onde podem ter acesso a todos os seus clientes e estoque.

Como consequência os resultados dessa pesquisa propõem que a consideração do fenômeno desaprendizagem no processo de compra do empreendedor, como traz Rodrigues (2016), a desaprendizagem é um instrumento suavizador para as alterações de comportamento dos gerentes para eliminarem conhecimentos antigos e dar lugar a outros novos. O processo de compra precisa ser um processo estratégico para obter redução de custos e fidelização dos clientes. De acordo com Paula e Alves (2012), para gerar resultados é necessário conhecer a eficiência das estratégias de forma a conseguir qualidade, agilidade e ética para atender as necessidades de cada empresa.

Essas mudanças vividas pelos gestores empreendedores trouxeram vantagem competitiva e melhoria de processo nas compras que antes eram feitas nas observações diárias e hoje é feita com a utilização de software possibilitando comprar menos e ter estoques mais rotativos. Levando a empresa a possibilidade de se manter no mercado e obter mais lucros.

Finalizando, este estudo possui com principal limitação a incapacidade de generalizado de resultados visto que utilizou apenas um pequeno grupo alvo de empreendedores do ramo de calçados e confecções em Uberlândia.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, W. A. C. de; FISCHER, A. L. A aprendizagem organizacional e suas bases econômicas. *Nova Economia*, v. 23, n. 2, p. 329-366, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-63512013000200004>>. Acesso em: 09 jul. 2017.
- BECKER, K.;HYLAND, P.; ACUTT, B. Considering unlearning in HRD practices: An Australian study. *Journal of European Industrial Training*, v. 30, n. 8, p. 608-621, 2006.Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/03090590610712278>>. Acesso em: 09 jul. 2017.
- BURKE, Peter; BRIGGS, Asa. Uma história social da mídia: de Gutenberg à Internet. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2006.
- ELY, Richards T. and RESS, Ralf H. Outline of economics, 6ªed., 1937, p.488.
- GODINHO FILHO, Moacir; SENAPESCHI NETO, Alberto. Evolução da Gestão de Compras: Aspectos Teóricos e Estudo de Caso. XIII SIMPEP, São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/401.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2017.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, V. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.
- GOODE, W. J. & HATT, P. K. Métodos em Pesquisa Social. 3ªed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.
- HEINRITZ, Stuart F.; FARRELL, Paul V. Compras: princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 1983. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n4/a03v42n4.pdf>>. Acesso em: 19 mai. 2019.
- KASTRUP, Virgínia. O devir-criança e a cognição contemporânea. *Psicologia: reflexão e crítica*, v. 13, n. 3, p. 373-382, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v13n3/v13n3a06>>. Acesso em: 08 jul. 2017.
- MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel. A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento organizacional e gestão*, v. 12, n. 2, p. 153-171, 2006. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.12/4990>>. Acesso em: 10 jul. 2017.
- MOTA, M. S. G. Desenvolvimento e Aprendizagem. *Processo de Construção do Conhecimento e Desenvolvimento Mental do Indivíduo*. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/tcc_desenvolvimento.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2017.
- NAIR, K.R.G.; PANDEY, A. Characteristics of entrepreneurs: an empirical analysis. *Journal of Entrepreneurship*, v. 15, n. 1, p. 47-61, 2006.Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/097135570501500104>>. Acesso em: 10 jul. 2017.
- NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H.To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational*. Disponível em: < <http://pages.stern.nyu.edu/~wstarbuc/Unlearn.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2017.
- OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/98814251/RuizOlabuenaga-La-Descodificacion-de-La-Vida-Cotidiana>>. Acesso em: 08 jul. 2017.
- PAULA, Monica; ALVES, Adriana. A Gestão Estratégica de Fornecedores. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STP_157_915_20884.pdf. Acesso em :10 jul.2017.
- RODRIGUES, H. G.; GODOY, A. S.; BIDO, D. S. Como os gestores compreendem o que é desaprendizagem e sua importância para as organizações. *Gestão & Planejamento-G&P*, v.

16,n.3,2015.Disponível em:

<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/3502/2716>>. Acesso em: 09 jul. 2017.

RODRIGUES, H. G. Desaprendizagem de Gestores: Como ocorre esse processo em situações de fusões e aquisições, e qual a sua relação com a aprendizagem. São Paulo. 2016. Disponível em: < <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/2841>>. Acesso em: 08 jul. 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. Metodologia de Pesquisa. 5 ed. Porto Alegre: Editora Penso, 2013.

SILBERMAN, M. (1990). Active Training. Jossey Bass: Pfeiffer Publishers.

TSANG, E.; ZAHRA, A. Transferring Knowledge to Acquisition Joint Ventures: An Organizational Unlearning Perspective. Management Learning, v. 39, n. 1, p. 5-20, 2008.

Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/16217/9795>>. Acesso em: 09 jul. 2017.

WOSZEZENKI, C.R. et al. Desaprendizagem Organizacional: uma revisão bibliométrica e analítica da literatura. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 3, p. 128-147, 2013.

YIN, Robert K. Case Study Research - Design and Methods.SagePublications Inc., USA, 1989.