

## **DA QUEDA AO TRIUNFO: ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO E SUPERAÇÃO DAS FALHAS NO EMPREENDEDORISMO**

**JULIANE DA COSTA EVANGELISTA**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**VÂNIA MARIA JORGE NASSIF**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**ELOISA ELENA SHINOHARA**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**DANIELE DA SILVA**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**FLAVIA MARIA DA SILVA**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos o apoio do CNPq e da CAPES.

# DA QUEDA AO TRIUNFO: ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO E SUPERAÇÃO DAS FALHAS NO EMPREENDEDORISMO

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedor desempenha um papel crucial na sociedade ao promover o desenvolvimento econômico e a criação de empregos. No entanto, é alarmante constatar que cerca de metade dos novos negócios no mundo fracassam nos primeiros cinco anos de operação (Quansah & Hartz, 2021). É evidente, portanto, que o empreendedorismo e o fracasso estão intimamente relacionados (Klimas et al., 2021). Com frequência, os empreendedores tendem a atribuir as falhas às circunstâncias, em vez de assumirem a responsabilidade por suas ações e decisões (Minello et al., 2012). No entanto, ao assumir uma posição de liderança nos negócios, suas ações e atitudes, influenciadas por seu comportamento, têm um impacto direto nas falhas (Mayr et al., 2021).

A literatura atual aborda as falhas empresariais com o intuito de compreender seus tipos (Cardon et al., 2011; Shepherd, 2004; Vernon & Myers, 2021) e suas consequências (Klimas et al., 2021), e esse campo cresce desde os anos 2000. A compreensão desses fatores é fundamental para os empreendedores, ao poderem utilizar suas experiências como fontes de aprendizado para lidar com as falhas ou evitá-las, diminuindo a taxa de mortalidade dos negócios (Cope, 2011; Klimas et al., 2021; Lattacher & Wdowiak, 2020; Lee & Miesing, 2017).

Por outro lado, a literatura sobre empreendedorismo ainda apresenta uma escassez de estudos que exploram as estratégias de enfrentamento das falhas, principalmente quando se trata dos aspectos comportamentais afetivos e cognitivos (Eager et al., 2019; Srinivasan et al., 2023). A literatura sobre enfrentamento ressalta a importância de lidar com o comportamento empreendedor. Embora a reflexão sobre o passado possa gerar insights valiosos para os empreendedores lidarem com as falhas (Klimas et al., 2021), os estudos de Cope, (2011) e Shepherd, (2016) destacam que quando os empreendedores conseguem enfrentar as falhas e adotam uma postura otimista em relação ao futuro, isso resulta em consequências efetivas para o negócio e para o aprendizado.

Durante a jornada empreendedora, quando se deparam com falhas, os empreendedores precisam adotar estratégias de enfrentamento para superar adversidades e falhas (Eager et al., 2019; Minello et al., 2012). A literatura apresenta duas abordagens de enfrentamento de falhas, conforme destacado por Folkman & Moskowitz, (2004): uma focada no problema e outra na emoção. Outros estudos destacam que o comportamento do empreendedor pode ser uma válvula de enfrentamento e superação as falhas, destacando fatores como a ansiedade (Thompson et al.,

2020), autoconfiança (Srinivasan et al., 2023), apoio e conflito familiar (Yu et al., 2020), bom humor (Lin et al., 2018) e resiliência (Lafuente et al., 2019; Zhao & Wibowo, 2021), experiência, comprometimento e características comportamentais do empreendedor (Mayr et al., 2021), motivação e aprendizagem (Pan et al., 2022).

Dado que há poucos estudos que exploram os aspectos comportamentais, afetivos e cognitivos relacionados ao enfrentamento das falhas, é urgente preencher essa lacuna de conhecimento (Eager et al., 2019; Thompson et al., 2020). Defendemos a necessidade de compreender como aprender a lidar com os fatores comportamentais de enfrentamento pode levar à superação das falhas e ao crescimento dos negócios (Eager et al., 2019).

A partir dessa inquietação, surgiu o interesse em explorar nesta pesquisa a seguinte questão: quais estratégias são utilizadas pelos empreendedores para enfrentar e superar as falhas? Com base nisso, o objetivo delineado para o desenvolvimento deste estudo é investigar as estratégias adotadas pelos empreendedores para enfrentar e superar as falhas.

A estrutura deste artigo científico compreende cinco seções, incluindo a presente introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico, onde são abordados conceitos e perspectivas relacionados ao empreendedor, suas falhas e as estratégias adotadas para enfrentá-las e superá-las. Na terceira seção, descrevemos a metodologia utilizada para conduzir a pesquisa. A quarta seção trata da apresentação e discussão dos resultados obtidos. Por fim, a quinta seção engloba as considerações finais, que contemplam as contribuições, reflexões e limitações deste estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O Empreendedor e as Falhas**

O empreendedor é reconhecido como um ator social devido ao seu papel significativo na sociedade, impulsionando a economia e criando oportunidades de emprego, além de desenvolver produtos e serviços que contribuem para a solução de problemas e atendem às necessidades da população (Aly et al., 2021). Em um negócio, o empreendedor desempenha um papel central e exerce um impacto decisivo sobre uma organização. Dessa forma, seu comportamento e processo de tomada de decisão são fatores essenciais para o crescimento e saúde financeira do empreendimento (Mayr et al., 2021).

Partindo dessa premissa, o empreendedorismo é visto, muitas vezes, como um comportamento no campo da economia e detalhado pela psicologia através das características comportamentais e traços de personalidade (Gao et al., 2020). O comportamento empreendedor,

é considerado um fator que pode determinar o sucesso e o fracasso do negócio, assim como seu crescimento e suas falhas (Minello et al., 2012).

A definição de falhas é fragmentada na literatura. A falha pode ser considerado um erro pontual, contratemplos operacionais ou catástrofes (Lee & Miesing, 2017) e ser relacionada a um baixo desempenho do negócio, ao declínio de um projeto que resulte em um progresso insatisfatório (Shepherd et al., 2019) ou ao fracasso pessoal do empreendedor (Cope, 2011). O fracasso pessoal varia conforme a percepção de falha do empreendedor, variando de indivíduo para indivíduo de acordo com seus traços de personalidade e comportamentos (Zhao & Wibowo, 2021).

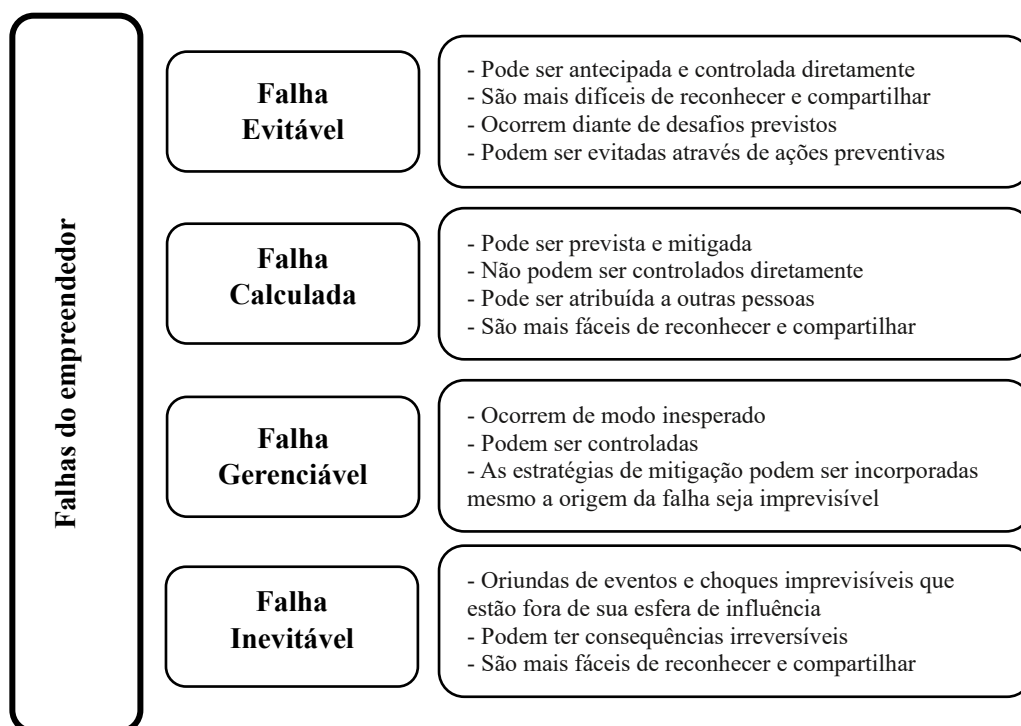
Assim, como a percepção de fracasso, a atuação do empreendedor, suas ações e tomadas de decisão, são diretamente influenciadas pelo seu comportamento, o que pode levar a falhas que, se não forem adequadamente gerenciadas e superadas, resultam no fracasso do negócio (Minello et al., 2012). Essa perspectiva é corroborada pelo estudo de Pardo & Alfonso, (2017), que evidencia que as falhas podem ser atribuídas a fatores comportamentais afetivos e cognitivos considerados fatores internos, e que os traços de personalidade desempenham um papel importante e determinante nos resultados e nas falhas do empreendedor.

As falhas podem ser atribuídas a três principais conjuntos de fatores: ambientais, empresariais e individuais. Os fatores ambientais estão relacionados aos incidentes que ocorrem no ambiente externo e que exercem impacto nos negócios, tais como crises políticas e econômicas (Khelil, 2016). Por sua vez, os fatores empresariais correspondem a falhas internas na organização, relacionadas a processos e atividades que podem ser gerenciadas pelo empreendedor (Klimas et al., 2021). Por último, os fatores individuais estão relacionados aos traços de personalidade, aspectos psicológicos e comportamentais do empreendedor, que afetam diretamente suas ações e tomada de decisão, considerados antecedentes das falhas (Cardon et al., 2012; Shepherd, 2003).

Segundo o estudo realizado por Vernon e Myers, (2021), as falhas são influenciadas por diversos fatores e podem ser classificadas em quatro categorias distintas: falha evitável, falha calculada, falha gerenciável e falha inevitável, conforme a Figura 1. As falhas evitáveis são aquelas que podem ser antecipadas e controladas pelo empreendedor, sendo facilmente evitadas durante o processo de planejamento, geralmente relacionadas a desafios previstos.

Em contrapartida, segundo os mesmos autores, as falhas calculadas podem ser atribuídas a outras pessoas, como stakeholders, e não estão diretamente sob o controle do empreendedor. Por outro lado, as falhas gerenciáveis podem ocorrer inesperadamente, mas podem ser superadas pelo empreendedor por meio de estratégias adequadas. Por fim, as falhas inevitáveis

ocorrem devido a influências de fatores externos e resultam em danos irreversíveis para o empreendedor.



**Figura 1.** Tipos de falhas

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos estudos de Vernon e Myers (2021)

Nesse contexto, compreender e classificar as falhas é fundamental para o empreendedor, por permitir a adoção de medidas preventivas e corretivas adequadas, auxiliando o enfrentamento e a superação das falhas (Rawal et al., 2023; van Rooij, 2015) que serão aprofundadas no tópico a seguir.

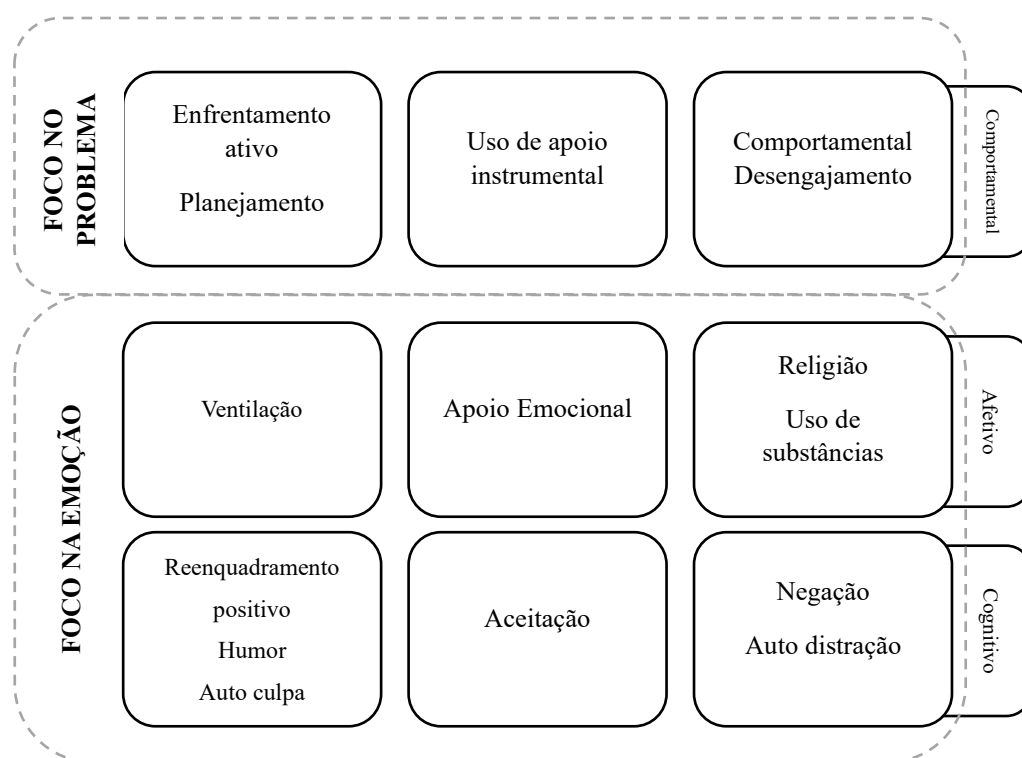
## 2.2 Estratégias de Enfrentamento e Superação Das Falhas

As estratégias de enfrentamento, também conhecidas como maneiras pelas quais o empreendedor lida com as adversidades, têm sido objeto de estudo (Eager et al., 2019). A definição de estratégias de enfrentamento diante das falhas é um conjunto de esforços comportamentais afetivos e cognitivos para gerir uma lacuna de capacidade do empreendedor (Minello, 2010).

No contexto do empreendedorismo acredita-se que o enfrentamento funciona em um nível individual, auxiliando o empreendedor a se recuperar das emoções negativas desencadeadas pelas falhas no negócio (Chen et al., 2020). A aplicação efetiva dessas estratégias depende das habilidades comportamentais afetivas e cognitivas do empreendedor, por serem essenciais para gerenciar os riscos e o estresse inerentes à atividade empreendedora,

os quais podem levar à mortalidade do empreendimento (Cardon et al., 2012; Eager et al., 2019; Shepherd, 2016b).

Para Folkman et. al (2004) existem dois tipos de estratégias de enfrentamento e superação de falhas: as focadas no problema que buscam mudar uma falha existente e consequentemente seu sofrimento e as focadas na emoção que buscam administrar as reações psicológicas e emocionais diante das falhas. Essas duas abordagens são utilizadas nos estudos de Eager et al. (2019) que destaca 9 estratégias para enfrentamentos das falhas, conforme demonstra a Figura 2.



**Figura 2.** Estratégias de enfrentamento das falhas

**Fonte:** Adaptado de Eager et al. (2019).

Os resultados do estudo de Eager et al., (2019), demonstrou que os empreendedores utilizam estratégias de enfrentamento com foco no comportamento, na afetividade e na cognição, sendo encontradas as seguintes estratégias para lidar com as falhas: usando apoio instrumental, enfrentamento ativo, reenquadramento positivo, planejamento, auto distração, uso de apoio emocional, aceitação, uso de substâncias, ventilação e religião, conforme a Figura 2. Esses achados vão ao encontro com as descobertas de Carver et al. (1989, p. 268), afirmando que o enfrentamento ativo é “o processo de tomar medidas ativas para tentar remover ou contornar o estressor, ou melhorar seus efeitos” para lidar com estressores.

As falhas representam um custo social significativo para os empreendedores, resultando na perda de recursos e gerando conflitos entre o trabalho e a família (Yu et al., 2020). É por isso que os empreendedores recorrem ao Apoio Instrumental, definido como a busca por conselhos, assistência ou informações (Carver et al., 1989). Em muitas ocasiões, eles procuram esse apoio nas próprias famílias, utilizando o apoio emocional como uma válvula de enfrentamento, que consiste em obter apoio moral, simpatia ou compreensão (Carver et al., 1989).

O reenquadramento positivo é definido como "a interpretação de uma transação estressante em termos positivos" (Carver et al., 1989, p. 269). Ao ser capaz de atribuir um significado positivo à falha, o empreendedor adota uma postura otimista e fortalece sua autoconfiança. Acreditar em resultados positivos prováveis reduz consideravelmente a percepção de estresse (Srinivasan et al., 2023). Consequentemente, o medo de falhar também diminui (Ahmadi & Soga, 2022).

Planejar consiste em "pensar sobre como lidar com um estressor" (Carver et al., 1989, p. 268). Para isso, alguns empreendedores recorrem à auto distração como recurso. A auto distração refere-se a "focar explicitamente em atividades que distraiam a mente dos estressores" (Carver et al., 1989, p. 268). A prática da meditação é uma das abordagens utilizadas pelos empreendedores para neutralizar o medo de fracasso e lidar de forma mais eficaz com as adversidades nos negócios. Um estudo conduzido por Engel et al., (2021) demonstrou que os empreendedores que incorporaram a meditação em sua rotina apresentaram maior nível de autocompaixão diante das falhas e uma menor reatividade ao medo.

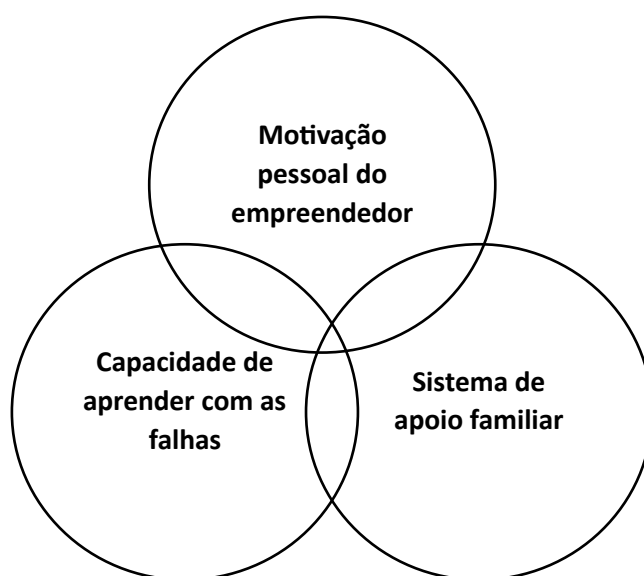
Aceitar as falhas é um desafio para os empreendedores. Em geral, eles tendem a atribuir a culpa às circunstâncias e evitar assumir responsabilidade por seus próprios fracassos (Minello, 2010). Consequentemente, a aceitação, que envolve reconhecer a realidade de uma situação estressante (Carver et al., 1989, p. 270), torna-se uma dificuldade para esses indivíduos. No entanto, estudos indicam que estímulos sociais positivos, como a religião, podem auxiliar os empreendedores a desenvolver um comportamento de superação (Minello, 2010). De acordo com Carver et al. (1989, p. 270), o enfrentamento baseado na religião refere-se "à tendência de buscar conforto na religiosidade durante períodos de estresse".

Por outro lado, alguns empreendedores acabam recorrendo ao uso de substâncias, como álcool ou drogas, como uma forma de enfrentar seus fracassos (Carver, 1997). Essa abordagem funciona como um refúgio contra as falhas e suas consequências, resultando em um estilo defensivo de enfrentamento que prejudica a saúde mental (Minello, 2010).

A ventilação é um estilo de enfrentamento que envolve concentrar-se nos sentimentos de angústia ou aborrecimento que alguém possa estar experimentando e expressar esses

sentimentos (Carver, 1997). Esse mecanismo permite que o empreendedor se afaste de emoções ameaçadoras e perigosas, redirecionando-as para comportamentos socialmente aceitáveis, como a prática de esportes de combate, onde o estresse pode ser canalizado construtivamente (Minello, 2010). Estratégias eficazes de enfrentamento, sejam elas afetivas, cognitivas ou comportamentais, auxiliam o empreendedor a superar falhas, que geralmente são eventos considerados prejudiciais para o empreendedorismo (Chen et al., 2020).

O empreendedor desempenha um papel fundamental na liderança e no desenvolvimento de um negócio, além de possuir a habilidade de transformar falhas, desafios e riscos em oportunidades positivas. Esse fenômeno, que ocorre após o enfrentamento das falhas, é conhecido como superação e está diretamente relacionado à capacidade de reagir prontamente aos acontecimentos e implementar mudanças, aproveitando os recursos disponíveis na empresa (Mayr et al., 2021).



**Figura 3.** Razões para a superação das falhas do empreendedor  
**Fonte:** Adaptado de Pan et al., (2022)

É um passo valioso para o empreendedor olhar para o futuro após as falhas, pois isso gera resultados mais efetivos para o negócio e contribui para o aprendizado do empreendedor, em contraste com o exame dos antecedentes das falhas e a manutenção do foco e reflexão no passado (Cope, 2011; Shepherd, 2016).

### **3. METOLOGIA**

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva (Creswell, 2010), baseada no método qualitativo, visando descrever as estratégias de enfrentamento e superação das falhas do empreendedor. Conforme ressaltado por Cooper & Schindler, (2016), é relevante destacar um



conjunto de técnicas interpretativas que buscam descrever, decodificar, traduzir e compreender o significado.

Os participantes desta pesquisa foram selecionados de forma conveniente e típica, representando elementos considerados representativos da população-alvo (Vergara, 2016). Estabeleceram-se critérios de inclusão, como gênero (independente) e faixa etária, englobando empreendedores que experimentaram falhas, mas persistiram no cenário empreendedor e conseguiram superá-las. Todas as empresas são de pequeno porte e os empreendedores são da cidade de São Paulo.

O roteiro adotado para as entrevistas semiestruturadas foi elaborado com base em perguntas extraídas da literatura. A coleta de dados ocorreu entre maio e julho de 2022, por meio de entrevistas online gravadas pelo programa Zoom e posteriormente transcritas pelos autores. O roteiro foi estruturado em três categorias de análise: falhas do empreendedor, estratégias de enfrentamento do empreendedor e superação das falhas (conforme Tabela 1).

**Tabela 1.** Categorias de análise e Roteiro de Entrevista

<b>Categoria</b>	<b>Questionamentos</b>	<b>Autores/ Data</b>
Falhas do empreendedor	Os empreendedores, de maneira geral, como falham? Que tipo de falhas são mais comuns? Em quais momentos no empreendedorismo, ocorre as principais falhas? E como foi a sua experiência? você sentiu que falhou?	(Cardon et al., 2011; Finkelstein, 2004; Minello et al., 2012; Vernon & Myers, 2021)
Estratégias de enfrentamento	Quais foram as estratégias que você usou para superar as falhas?	(Chen et al., 2020; Eager et al., 2019; Minello, 2010)
Superação das falhas	Quais foram suas motivações para superar as falhas?	(Chen et al., 2020; Eager et al., 2019; Minello, 2010)

**Fonte:** Elaborada pelas autoras.

A partir disso, quinze empreendedores que atenderam aos critérios estabelecidos participaram da pesquisa, sendo identificados pelos códigos E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14 e E15, conforme pode ser observado na Tabela 4, que contempla os dados sociodemográficos dos empreendedores entrevistados para esta pesquisa. Ressalta-se que todos os empreendedores concordaram em participar da pesquisa e deram seu consentimento no momento da coleta de dados.

A Tabela 4 destaca o perfil dos quinze participantes da pesquisa, sendo dez do sexo feminino e cinco do sexo masculino com faixa etária variando entre 33 e 58 anos. A maioria dos entrevistados é formada por graduados e especializados, havendo apenas três que não possuem graduação. Observa-se, ainda, que os negócios dos participantes são diversos, mas a maioria está concentrada no setor de serviços e há um equilíbrio entre os que possuem e os que não possuem sócios.

**Tabela 2.** Dados demográficos dos empreendedores entrevistados

Empreendedores	Dados referentes a biografia do empreendedor				
	Idade	Gênero	Formação	Segmento do negócio	Possui Sócio?
E1	40	M	Graduação completa – Marketing/ Especialização em serviços automotivos	Loja de peças de carros e motos	Não
E2	45	M	Ensino Fundamental completo	Pizzaria	Não
E3	56	F	Pós-graduação completa – Legislação Trabalhista	Consultoria Trabalhista	Sim
E4	42	F	Pós-graduação – gestão tributária/ Especialização em coaching	Consultoria fiscal/ Coaching de Família	Não
E5	45	F	Pós-graduação em legislação trabalhista	Escritório Contábil	Sim
E6	33	F	Pós-graduação em Gestão de departamento pessoal	Escritório contábil	Sim
E7	55	F	Graduação em Contabilidade	Escritório Contábil	Sim
E8	58	F	Graduação em Administração	Restaurante	Sim
E9	47	F	Graduação em Administração	Sorveteria	Não
E10	37	F	Técnico em Segurança do Trabalho	Loja de Roupas	Sim
E11	44	F	Ensino médio completo	Lanchonete	Sim
E12	42	M	Pós-graduação completa	Escritório contábil	Não
E13	34	M	Ensino médio completo	Consultoria Financeira	Não
E14	38	M	Mestrado completo	Desenvolvimento de Software	Sim
E15	46	F	Graduação completa	Terapias integrativas	Não

Fonte: Elaborada pelas autoras.

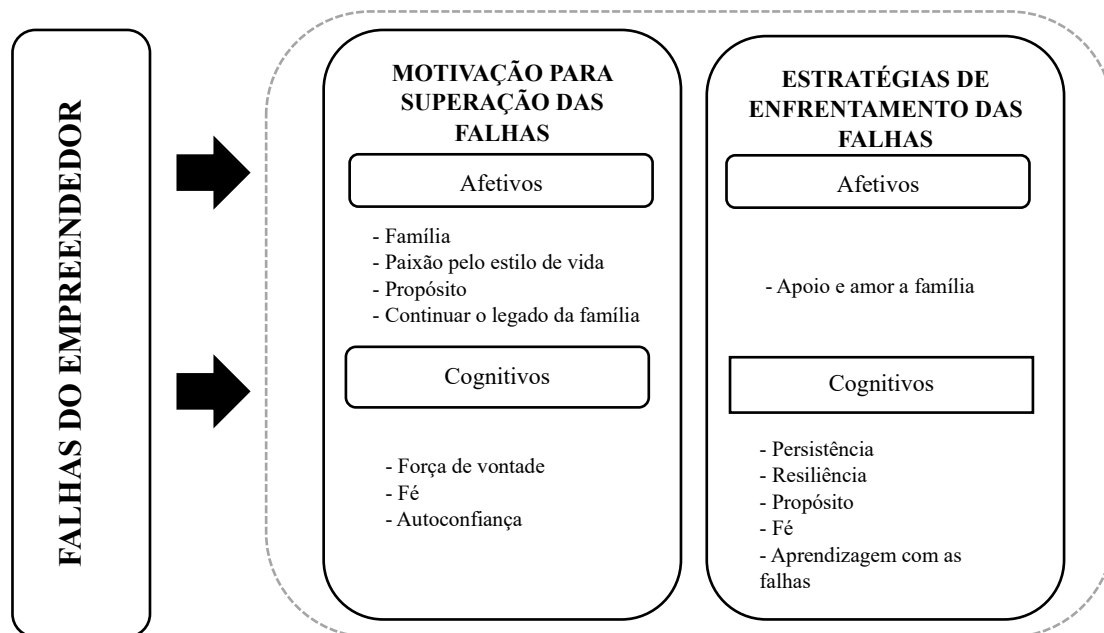
A análise dos dados foi realizada por meio do método de análise de conteúdo, adotando-se a perspectiva de (Bardin, 2016), que trata os dados como um conjunto de técnicas de análise das comunicações com maior rigor, precisão e eficácia para extrair os momentos mais relevantes e importantes, utilizando teorias relevantes como base para explicar os resultados obtidos pela pesquisa.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos relatos dos empreendedores entrevistados, buscou-se identificar as estratégias de enfrentamento e motivações para a superação das falhas dos empreendedores, considerando o comportamento afetivo e cognitivo (Eager et al., 2019; Engel et al., 2021; Vernon & Myers, 2021). As falhas foram avaliadas no contexto individual, conforme relatado pelos entrevistados.

Para contextualizar os achados, a Figura 4 apresenta as citações dos empreendedores quanto as motivações para a superação e estratégias de enfrentamento das falhas relacionadas aos aspectos afetivos e cognitivos. Esses resultados estão em linha com as evidências

encontradas por Eager et al., (2019), que sugerem que os aspectos comportamentais afetivos e cognitivos dos empreendedores tem influência direta para passar por adversidades e obstáculos, evitando a mortalidade do negócio.



**Figura 4.** Estratégias de enfrentamento e superação das falhas

**Fonte:** Elaborada pelas autoras

Os relatos evidenciaram que a força e a motivação para a superação das falhas e das adversidades estão aparentemente internalizadas no próprio indivíduo. Pois cada pessoa apresenta aspectos diferentes que a fazem superar as falhas no empreendedorismo. Segundo Yu et al., (2020), a família e as redes de apoio social representam fatores afetivos que podem contribuir como motivação e estratégia de enfrentamento para a promoção da capacidade do indivíduo em situações adversas; o que pode ser constatado no trecho do relato de E2 e E4.

“A estratégia que eu usei para superar as falhas, eu acho que é a persistência e o meu sonho maior que é dar um conforto para minha família, que é poder ter liberdade, liberdade não só Liberdade financeira, mas liberdade de tempo também.” (E4)

“O fator de vivermos num país onde com a minha profissão eu não ia ganhar tão bem assim, me motivou a continuar, pois meu sonho era dar uma vida de conforto para minha família e eu consegui. Hoje posso dizer que não sou rico, nem milionário, mas tenho uma vida muito confortável e estabilizada, junto a minha família.” (E2)

Outra motivação destacada é o fator de dar continuidade ao empreendimento familiar. Sharma (2006), destaca que o processo de sucessão envolve o desejo de sobrevivência da empresa, a busca pela manutenção da organização sob o controle da família e à possibilidade

de a geração sucessora dar continuidade ao projeto familiar. Essa afirmação pode ser comprovada no seguinte trecho da entrevista:

“Eu nasci e fui criada no escritório de contabilidade e assim não criei nada, foi um escritório de pai para filho tá, mas também não quero tirar aí no caso o mérito de nós mantemos na contabilidade eu e os meus irmãos por muitos anos, eu já estou a 33 e faço de tudo para superar as falhas e manter o negócio, que meu pai criou”. (E5)

Na visão de Lafuente et al. (2019), Minello (2010) e Minello e Scherer (2014), os fatores decisivos para enfrentamento das falhas, são a persistência e a determinação, isso também é um fator decisivo para a superação das falhas e na escolha por continuar a empreender.

“Então eu acho que a determinação e a persistência, eu acho que vai muito de mim, também de não gostar tanto do mundo corporativo, porque eu descobri isso que eu não gosto muito do mundo corporativo gosto de trabalhar e ter liberdade de trabalho de execução enfim liberdade é a palavra-chave para mim”. (E4)

O empreendedorismo como estilo de vida trata o indivíduo empreendedor, observando a sua paixão e propósito pela atividade (Cardon et al., 2012). Os empreendedores por estilo de vida são motivados por questões de realização pessoal, talvez mais do que por motivações puramente lucrativas (Shepherd, 2016b). Eles são associados a uma ideologia de vida, na qual a motivação empreendedora encontra a satisfação em conquistas como, por exemplo, passar mais tempo com familiares e amigos, aumentar a consciência de que a vida é significativa e gerenciável (Yu et al., 2020). Essas afirmações podem ser comprovadas nos trechos das entrevistas dos empreendedores, E1, E3 e E4.

“Eu não vou desistir fácil (empreendedorismo), porque eu pensei que esse negócio fosse me render dinheiro e não rendeu. O dinheiro, acho que ele é uma consequência, então o negócio do que você vou atender, a maneira como vou fazer, é um dom para ajudar o outro. Não posso pensar exclusivamente só no dinheiro, pois trabalho com que eu gosto.” (E3)

“Quando você gosta de atuar com algo, fica mais fácil de você continuar insistindo em um negócio, quando você tem essa clareza que você quer sim trabalhar com aquilo. Eu vou te falar, isso eu percebi que fez diferença para mim, pois é a terceira vez que mudo de nicho. E agora estou mais confiante que vou conseguir levar o negócio a patamares maiores.” (E4)

“Acho que essa segurança que o tempo me deu e atuar com serviço que eu realmente me identifico e gosto me ajudou muito, a não desistir.” (E1)

A partir do exposto, até o momento constatou-se que as categorias definidas *a priori* – características comportamentais do empreendedor, falhas do empreendedor, relação entre as características comportamentais do empreendedor, falhas e superação das falhas – apresentam coerência ao serem relacionadas com a literatura, pois percebe-se a relevância e importância do tema nos relatos dos empreendedores entrevistados.

De maneira geral, os resultados obtidos demonstram que a falha é um evento comum no empreendedorismo e que estratégias de enfrentamento e superação podem ter resultados positivos para o empreendedor e para o crescimento do negócio. As motivações dos empreendedores foram identificadas em duas vertentes: (i) os aspectos afetivos: destacando o apoio e a vontade de dar uma vida melhor para a família, a paixão pelo estilo de vida e pelo seu propósito, amor em continuar o legado da família; e (ii) aspectos cognitivos: evidenciando a força de vontade, a crença e a fé e a autoconfiança.

## **5. CONCLUSÃO**

Para responder à questão de pesquisa sobre: quais estratégias são utilizadas pelos empreendedores para enfrentar e superar as falhas? Este estudo teve o objetivo de investigar quais são as estratégias utilizadas pelos empreendedores para enfrentar e superar as falhas, através de entrevistas com 15 empreendedores que já vivenciaram este processo.

Dada a natureza contextual do empreendedor e a sua importância para o crescimento do negócio, é importante um olhar para o indivíduo que considere seu comportamento afetivo e cognitivo que estão interligadas as suas ações e tomadas de decisões. Desconsiderar esses construtos ao empreender pode trazer uma visão mais voltado ao aspecto empresarial do que do empreendedor. Por isso, é fundamental abordar os aspectos afetivos e cognitivos no empreendedorismo para compreender suas motivações e estratégias de enfrentamento.

De modo geral, o propósito deste estudo é contribuir para o debate de três maneiras. Primeiro, introduzimos os tipos de falhas que podem ocorrer em um negócio. Em segundo, enriquecemos a literatura sobre como a afetividade e a cognição influenciam no comportamento empreendedor para realizar estratégias de enfrentamento das falhas. Em terceiro, sugerimos as razões, motivações e comportamentos que os ajudam a superar as falhas.

As estratégias de enfrentamento das falhas estão ligadas com o perfil e as vivências de cada empreendedor e demonstraram aspectos afetivos como o amor e o apoio da família e como aspectos cognitivos a persistência, a resiliência, propósito, fé e a aprendizagem com as falhas. Ambas as vertentes apresentaram atenuantes positivos variando em intensidade e tempo de duração. É visível que os empreendedores ao enfrentarem as falhas e superá-las apresentam transformações positivas em aprendizado e motivação, determinando sua continuidade nos negócios.

Este estudo não está isento de limitações. Apesar da dificuldade em encontrar empreendedores que se enquadrassem nos critérios estabelecidos e que estivessem dispostos a compartilhar suas experiências, aos 15 que contribuíram, foi permitido que ressignificassem suas falhas como aprendizados e superação.

As constatações aqui apresentadas abrem perspectivas para futuros estudos. É importante investigar a intensidade das falhas, assim como seus aspectos afetivos e cognitivos, bem como os contextos nos quais os empreendedores estão inseridos, abordando diferentes culturas, ramos de atividades, gênero e etnias. Dessa forma, os estudos podem indicar se as falhas em diferentes contextos apresentam efeitos diversos sobre as emoções do empreendedor. O principal objetivo para futuras pesquisas é ampliar ainda mais o conhecimento científico do empreendedorismo, especificamente no que se refere às falhas e comportamentos do empreendedor vinculados a superação das falhas.

## REFERÊNCIAS

- Ahmadi, A., & Soga, L. R. (2022). To be or not to be: Latent entrepreneurship, the networked agent, and the fear factor. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121281. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121281>
- Aly, M., Audretsch, D. B., & Grimm, H. (2021). Emotional skills for entrepreneurial success: The promise of entrepreneurship education and policy. *The Journal of Technology Transfer*, 46(5), 1611–1629. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09866-1>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (70º ed). Edições 70.
- Cardon, M. S., Foo, M., Shepherd, D., & Wiklund, J. (2012). Exploring the Heart: Entrepreneurial Emotion is a Hot Topic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00501.x>
- Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. Em *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING* (Vol. 26, Número 1, p. 79–92). ELSEVIER. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.06.004>
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 267–283. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.2.267>
- Chen, J., Jiang, F., & Lin, S. (2020). How Coping Combination Affects Innovation Ambidexterity in Business Failure Situations. Em *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY* (Vol. 11). FRONTIERS MEDIA SA. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01409>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração* (12º ed). AMGH. [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-3wdDAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Cooper,+D.,+%26+Schindler,+P.+\(2016\)&o](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-3wdDAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Cooper,+D.,+%26+Schindler,+P.+(2016)&o)

ts=X6pAyP05bE&sig=Kr9o2Jze38TM4qZrJgzlTB3dT8Q#v=onepage&q=Cooper%2C%20D.%2C%20%26%20Schindler%2C%20P.%20(2016)&f=false

- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. Em *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING* (Vol. 26, Número 6, p. 604–623). ELSEVIER. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002>
- Creswell, J. W. (2010). Mapping the developing landscape of mixed methods research. *The Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research*, 45–68.
- Eager, B., Grant, S. L., & Maritz, A. (2019). Classifying coping among entrepreneurs: Is it about time? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), Artículo 4. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2018-0064>
- Engel, Y., Noordijk, S., Spoelder, A., & van Gelderen, M. (2021). Self-Compassion When Coping With Venture Obstacles: Loving-Kindness Meditation and Entrepreneurial Fear of Failure. Em *ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE* (Vol. 45, Número 2, p. 263–290). SAGE PUBLICATIONS INC. <https://doi.org/10.1177/1042258719890991>
- Finkelstein, S. (2004). *The seven habits of spectacularly unsuccessful executives*. [https://faculty.tuck.dartmouth.edu/images/uploads/faculty/sydney-finkelstein/finkelstein\\_ivey\\_2004.pdf](https://faculty.tuck.dartmouth.edu/images/uploads/faculty/sydney-finkelstein/finkelstein_ivey_2004.pdf)
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2004). Coping: Pitfalls and Promise. *Annual Review of Psychology*, 55(1), 745–774. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141456>
- Gao, Q., Wu, C., Wang, L., & Zhao, X. (2020). The Entrepreneur's Psychological Capital, Creative Innovation Behavior, and Enterprise Performance. *Frontiers in Psychology*, 11, 1651. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01651>
- Khelil, N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. Em *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING* (Vol. 31, Número 1, p. 72–94). ELSEVIER SCIENCE BV. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.08.001>
- Klimas, P., Czakon, W., Kraus, S., Kailer, N., & Maalaoui, A. (2021). Entrepreneurial Failure: A Synthesis and Conceptual Framework of its Effects. Em *EUROPEAN MANAGEMENT REVIEW* (Vol. 18, Número 1, p. 167–182). WILEY PERIODICALS, INC. <https://doi.org/10.1111/emre.12426>
- Lafuente, E., Vaillant, Y., Vendrell-Herrero, F., & Gomes, E. (2019). Bouncing Back from Failure: Entrepreneurial Resilience and the Internationalisation of Subsequent Ventures Created by Serial Entrepreneurs. *Applied Psychology*, 68(4), Artículo 4. <https://doi.org/10.1111/apps.12175>
- Lattacher, W., & Wdowiak, M. A. (2020). Entrepreneurial learning from failure. A systematic review. Em *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR & RESEARCH* (Vol. 26, Número 5, p. 1093–1131). EMERALD GROUP PUBLISHING LTD. <https://doi.org/10.1108/IJEER-02-2019-0085>

- Lee, J., & Miesing, P. (2017). How entrepreneurs can benefit from failure management. Em *ORGANIZATIONAL DYNAMICS* (Vol. 46, Número 3, p. 157–164). ELSEVIER SCIENCE INC. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.03.001>
- Lin, S., Li, J., & Han, R. (2018). Coping Humor of Entrepreneurs: Interaction Between Social Culture and Entrepreneurial Experience. *Frontiers in Psychology, 9*, 1449. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01449>
- Mayr, S., Mitter, C., Duller, C., & Mooshammer, V. (2021). Reorganisation success in bankruptcy: The role of entrepreneur experience, characteristics and commitment. *International Journal of Entrepreneurial Venturing, 13*(5), 528. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2021.119144>
- Minello, I. F. (2010). *Resiliência e Insucesso Empresarial. Um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio.* Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração.
- Minello, I. F., Alves, L. D. C., & Scherer, L. A. (2012). Fatores que levam ao insucesso empresarial: Uma perspectiva de empreendedores que vivenciaram o fracasso. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 10*(1), 19–31. <https://doi.org/10.4013/base.2013.101.02>
- Minello, I. F., & Scherer, I. B. (2014). Características Resilientes do Empreendedor Associadas ao Insucesso Empresarial. *Revista de Ciências da Administração, 228–245*. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n38p228>
- Pan, L.-Y., Tsai, I.-C., Popan, S.-H., & Chang, S.-C. (2022). Entrepreneurial business start-ups and entrepreneurial failure: How to stand up after a fall? *Frontiers in Psychology, 13*, 943328. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.943328>
- Pardo, C., & Alfonso, W. (2017). Applying “attribution theory” to determine the factors that lead to the failure of entrepreneurial ventures in Colombia. Em *JOURNAL OF SMALL BUSINESS AND ENTERPRISE DEVELOPMENT* (Vol. 24, Número 3, p. 562–584). EMERALD GROUP PUBLISHING LTD. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0167>
- Quansah, E., & Hartz, D. E. (2021). Strategic adaptation: Leadership lessons for small business survival and success. *American Journal of Business, 36*(3/4), 190–207. <https://doi.org/10.1108/AJB-07-2020-0096>
- Rawal, A., Sarpong, D., & Singh, S. K. (2023). Phoenix rising: Rebounding to venture again post firm-failure. *Industrial Marketing Management, 112*, 71–84. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.007>
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed. *The Academy of Management Review, 28*(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.2307/30040715>
- Shepherd, D. A. (2004). Educating Entrepreneurship Students About Emotion and Learning From Failure. Em *ACADEMY OF MANAGEMENT LEARNING & EDUCATION* (Vol.



3, Número 3, p. 274–287). ACAD MANAGEMENT.  
<https://doi.org/10.5465/AMLE.2004.14242217>

Shepherd, D. A. (2016). *Learning from entrepreneurial failure: Emotions, cognitions, and actions* (1 Edition). Cambridge University Press.

Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Zhao, E. Y. (2019). A Framework for Exploring the Degree of Hybridity in Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 491–512. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0013>

Srinivasan, B., Hazarika, L., & Nandakumar, M. K. (2023). ‘Does Confidence Matter?’: Impact of Entrepreneurs’ Confidence on Fear of Failure. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 227797522311661. <https://doi.org/10.1177/22779752231166175>

Thompson, N. A., van Gelderen, M., & Keppler, L. (2020). No Need to Worry? Anxiety and Coping in the Entrepreneurship Process. *Frontiers in Psychology*, 11, 398. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00398>

van Rooij, A. (2015). Sisyphus in business: Success, failure and the different types of failure. *Business History*, 57(2), 203–223. <https://doi.org/10.1080/00076791.2014.909808>

Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração (16a. Ed.)*. Grupo Gen - Atlas.

Vernon, N., & Myers, J. (2021). Acknowledging and Learning from Different Types of Failure. *Environmental Health Insights*, 15, 117863022110180. <https://doi.org/10.1177/11786302211018095>

Yu, X., Meng, X., Cao, G., & Jia, Y. (2020). Exploring the relationship between entrepreneurial failure and conflict between work and family from the conservation of resources perspective. Em *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONFLICT MANAGEMENT* (Vol. 31, Números 3, SI, p. 417–440). EMERALD GROUP PUBLISHING LTD. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2019-0157>

Zhao, H., & Wibowo, A. (2021). Entrepreneurship Resilience: Can Psychological Traits of Entrepreneurial Intention Support Overcoming Entrepreneurial Failure? *Frontiers in Psychology*, 12, 707803. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.707803>