




Reconstruindo sonhos: estratégias de superação das falhas do empreendedor

Rebuilding dreams: strategies for overcoming entrepreneurial failures

 Juliane da Costa Evangelista¹  Vânia Maria Jorge Nassif² and  Eloisa Elena Ramos Dias Shinohara³

 Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, SP, Brazil

Resumo

Objetivo do estudo: Essa pesquisa tem como objetivo investigar quais são as estratégias utilizadas pelos empreendedores para enfrentar as falhas e quais são as motivações para superá-las.

Metodologia/abordagem: O método utilizado é o qualitativo de natureza descritiva e exploratória. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com 15 empreendedores brasileiros de diferentes setores da economia. Para a análise dos dados, adotou-se o método da análise de conteúdo, considerando a perspectiva de Bardin (2016).

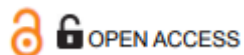
Originalidade/Relevância: Não obstante a literatura sobre empreendedorismo ainda apresentar escassez de estudos que exploram as estratégias de enfrentamento das falhas, também não se observa aspectos comportamentais afetivos e cognitivos relacionados ao tema (Eager et al., 2019; Srinivasan et al., 2023).

Principais resultados: Os resultados demonstraram que os empreendedores se apoiam em comportamentos afetivos e cognitivos como estratégias de enfrentamento e superação das falhas.

Contribuições teóricas/metodológicas: O propósito desta pesquisa é contribuir para a literatura, enriquecendo o entendimento sobre como a afetividade e a cognição influenciam o comportamento empreendedor nas estratégias de enfrentamento de falhas, além de sugerir as razões, motivações e comportamentos que os ajudam a superá-las.

Contribuições sociais: Identificar estratégias de superação das falhas dos empreendedores, promovendo resiliência e aprendizado contínuo, fortalecendo a sustentabilidade dos negócios e o bem-estar familiar.

Palavras-chave: falhas, empreendedor, superação, afetividade, cognição



Authors' notes

Conflict of interest: The authors have not declared any potential conflicts of interest

Corresponding author: Juliane da Costa Evangelista - profjuliane.evangelista@gmail.com

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Evangelista, J. da, Nassif, V. M. J., & Shinohara, E. E. R. D. (2025, Jan./Apr.). Rebuilding dreams: strategies for overcoming entrepreneurial failures. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 24(1), 1-27, e27063. <https://doi.org/10.5585/2025.27063>

(ABNT – NBR 6023/2018)

EVANGELISTA, J. da; NASSIF, V. M. J.; SHINOHARA, E. E. R. D. Rebuilding dreams: strategies for overcoming entrepreneurial failures. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 24, n. 1, p. 1-27, e27063, Jan./Apr. 2025. <https://doi.org/10.5585/2025.27063>

¹ Mestre em Administração

² Doutora em Administração - vania.nassif@gmail.com

³ Doutora em Administração - shinohara.eloisa@gmail.com



Abstract

Rebuilding dreams: strategies for overcoming entrepreneurial failures

Purpose: This study investigates the strategies used by entrepreneurs to cope with failure and their motivations for overcoming it.

Methodology/Approach: The method used here is qualitative, descriptive, and exploratory in nature. Data was collected through interviews with 15 Brazilian entrepreneurs from different sectors of the economy. The content analysis method was used to analyze the data from the perspective of Bardin (2016).

Originality/Relevance: Studies exploring strategies for coping with failure are still relatively scarce in the entrepreneurship literature, and so too are affective and cognitive behavioral aspects related to this subject (Eager et al., 2019; Srinivasan et al., 2023).

Main results: The results here demonstrate that entrepreneurs rely on affective and cognitive behaviors as strategies to cope with and overcome failure.

Theoretical/Methodological Contributions: The purpose of this study is to contribute to the literature on entrepreneurship and enrich understanding of how the emotions and cognition influence entrepreneurial behavior in strategies for coping with failure, and also to suggest the reasons, motivations, and behaviors that help entrepreneurs deal with this.

Social contributions: Identify strategies for entrepreneurs to overcome failure, promote resilience and continuous learning, and reinforce the resilience of businesses and the well-being of families.

Keywords: entrepreneur, failure, overcoming, affective, cognitive

Resumen

Reconstruyendo sueños: estrategias para superar las fallas empresariales

Objetivo del Estudio: Esta investigación tiene como objetivo investigar las estrategias que utilizan los emprendedores para enfrentar los fracasos y las motivaciones para superarlos.

Metodología/Enfoque: El método utilizado es cualitativo de naturaleza descriptiva y exploratoria. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas a 15 emprendedores brasileños de diferentes sectores económicos. Para el análisis de los datos, se adoptó el método de análisis de contenido, considerando la perspectiva de Bardin (2016).

Originalidad/Relevancia: A pesar de que la literatura sobre emprendimiento aún presenta una escasez de estudios que exploren las estrategias para enfrentar las fallas, tampoco se observan aspectos conductuales afectivos y cognitivos relacionados con el tema (Eager et al., 2019; Srinivasan, Hazarika & Nandak, 2023).

Principales Resultados: Los resultados demostraron que los emprendedores se apoyan en comportamientos afectivos y cognitivos como estrategias para enfrentar y superar las fallas.

Contribuciones Teóricas/Metodológicas: El propósito de esta investigación es contribuir a la literatura, enriqueciendo la comprensión de cómo la afectividad y la cognición influyen en el comportamiento emprendedor en las estrategias de afrontamiento de fallos, además de sugerir las razones, motivaciones y comportamientos que los ayudan a superarlos.

Contribuciones Sociales: Identificar estrategias para superar las fallas empresariales, promoviendo la resiliencia y el aprendizaje continuo, fortaleciendo la sostenibilidad de los negocios y el bienestar familiar.

Palabras Clave: empreendedor, fallas, superación, afectividad, cognición

1 Introdução

O empreendedor desempenha um papel importante na sociedade ao promover o desenvolvimento econômico e a criação de empregos. No entanto, é preocupante constatar que cerca de metade dos novos negócios deixam de existir em seus primeiros cinco anos (Quansah & Hartz, 2021). É evidente, portanto, que o empreendedor é um ator social e que seu comportamento influencia diretamente no sucesso (Aly, Audretsch & Grimm, 2021) ou no fracasso do negócio.

As falhas são um fator negativo resultante de um processo insatisfatório ou insuficiente durante uma determinada atividade, podendo ter múltiplas causas (Pardo & Alfonso, 2017; Shepherd, 2016). Essas falhas podem levar à falência do negócio, mas também proporcionar aprendizados por meio de estratégias de enfrentamento e superação, que são o foco central deste estudo (Eager, Grant & Maritz, 2019).

A literatura contemporânea aborda as falhas nos negócios com o intuito de compreender seus tipos (Cardon, Stevens & Potter, 2011; Shepherd, 2004; Vernon & Myers, 2021) e suas consequências (Klimas, Czakon, Kraus, Kailer & Maalaoui, 2021), um campo de estudo que vem crescendo significativamente desde os anos 2000. A compreensão desses fatores é fundamental para os empreendedores, pois eles podem 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).

Não obstante a literatura sobre empreendedorismo ainda apresentar escassez de estudos que exploram as estratégias de enfrentamento das falhas, também não se observa aspectos comportamentais afetivos e cognitivos relacionados ao tema (Eager, et al. 2019; Srinivasan, Hazarika & Nandakumar, 2023). Chen, Ding & Li, (2020) considera que, no empreendedorismo, o enfrentamento e a superação das falhas ocorrem em um nível individual, dependendo do comportamento empreendedor, por isso os aspectos afetivos e cognitivos desempenham um papel importante para o campo da pesquisa de modo a auxiliar a

compreensão de como o empreendedor pode enfrentar e superar as emoções negativas geradas pelas falhas no negócio.

Durante a jornada empreendedora, empreendedores precisam adotar estratégias de enfrentamento para superar adversidades e falhas (Eager et al., 2019; Minello, Alves & Scherer, 2012) Na literatura sobre enfrentamento, autores destacam a importância de refletir sobre o comportamento empreendedor, enfatizando que revisitar experiências passadas pode gerar ideias para lidar com as falhas (Klimas et al., 2021). Além disso, adotar uma postura otimista em relação ao futuro pode resultar em consequências positivas tanto para o negócio quanto para o aprendizado (Cope, 2011; Shepherd, 2016).

Folkman & Moskowitz, (2004) destaca em seu estudo evidências de duas abordagens de enfrentamento de falhas, 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, van Gelderen & Keppler, 2020), autoconfiança (Srinivasan et al., 2023), apoio e conflito familiar (Yu, Zhu, Foo, & Wiklund, 2020), bom humor (Lin, Li & Han, 2018) e resiliência (Lafuente, Vaillant, Vendrell-Herrero & Gomes, 2019; Zhao & Wibowo, 2021), experiência, comprometimento e características comportamentais do empreendedor (Mayr, Mitter, Duller & Moosha, 2021), motivação e aprendizagem (Pan, Tsai, Popan & Chang 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 no campo do conhecimento, além da necessidade de aprender a lidar com os fatores comportamentais de enfrentamento como forma de superação das falhas e 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 nesta pergunta, o objetivo delineado para o desenvolvimento deste estudo é o de investigar quais são as estratégias utilizadas pelos empreendedores para enfrentar as falhas e quais são as motivações para superá-las.

O propósito deste estudo contribui para o debate de três maneiras distintas. Primeiramente, são introduzidos os diferentes tipos de falhas que podem ocorrer em um negócio. Em segundo lugar, enriquecemos a literatura existente sobre como a afetividade e a cognição influenciam o comportamento empreendedor, com foco nas estratégias de enfrentamento dessas falhas. Expandimos as descobertas de Eager et al. (2019), que demonstraram como os empreendedores utilizam estratégias de enfrentamento focadas no

comportamento, na afetividade e na cognição, aplicando-as ao contexto brasileiro. Ao fazer isso, exploramos como essas estratégias se manifestam em um ambiente cultural e econômico distinto, contribuindo para a compreensão de como diferentes contextos culturais podem influenciar as maneiras pelas quais os empreendedores lidam com adversidades. Por fim, apresentamos as razões, motivações e comportamentos que auxiliam na superação dessas adversidades.

Este estudo utiliza uma abordagem qualitativa, realizando 15 entrevistas individuais com empreendedores que passaram pela experiência de falhas no negócio. Os dados foram analisados para identificar temas recorrentes nas categorias de tipos de falhas, estratégias de enfrentamento e motivação para superação das falhas. O framework resultante organiza essas categorias, proporcionando uma estrutura clara para a análise e compreensão do fenômeno.

A estrutura deste artigo científico compreende cinco seções, incluindo a presente introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico, abordando 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, Li & Conway, 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).



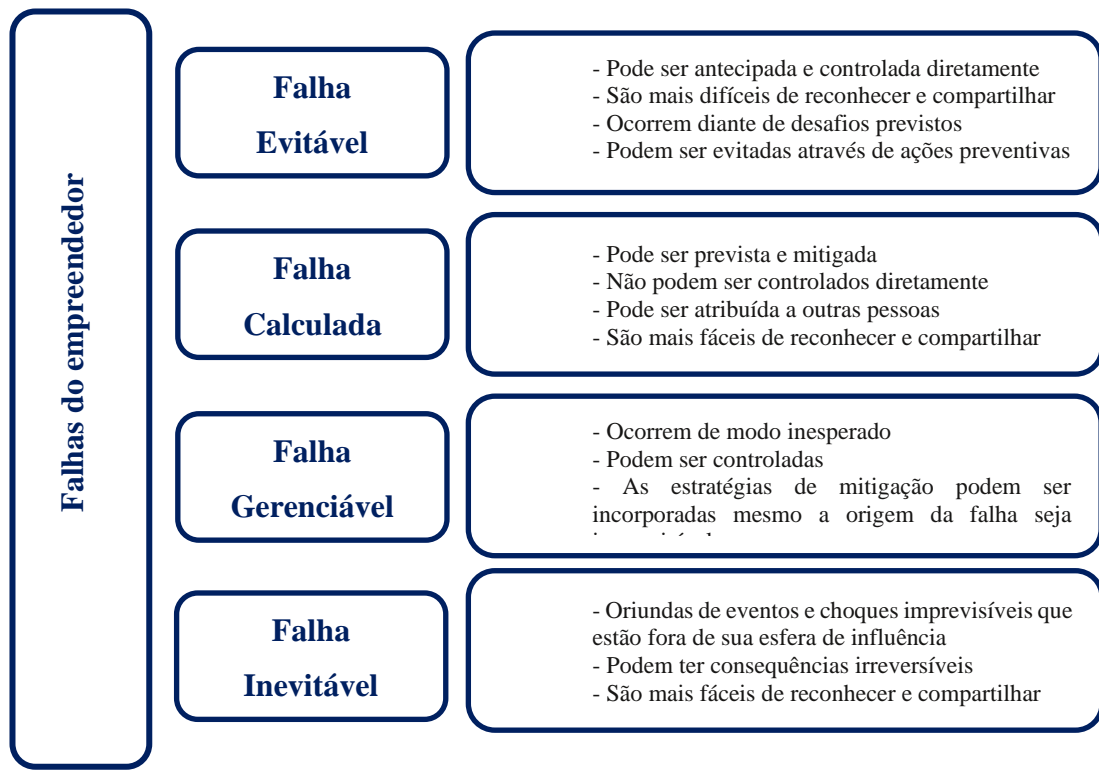
A definição de falhas é fragmentada na literatura. A falha pode ser considerado um erro pontual, contratemplos operacionais ou catástrofes (Lee & Miesing, 2017) e ser relacionada a um baixo desempenho do negócio, ao declínio de um projeto que resulte em um progresso insatisfatório (Shepherd, Willians & Zhao, 2019) ou ao fracasso pessoal do empreendedor (Cope, 2011). O fracasso pessoal varia de acordo com a percepção de falha do empreendedor, variando de indivíduo para indivíduo de acordo com seu 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 como 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, e são considerados antecedentes das falhas (Cardon et al., 2012; Shepherd, 2003).

De acordo com o estudo realizado por Vernon & 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, 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 de forma inesperada, mas podem ser superadas pelo empreendedor através 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 pelas autoras com base nos estudos de Vernon & Myers (2021)

Nesse contexto, compreender e classificar as falhas é fundamental para o empreendedor, pois permite a adoção de medidas preventivas e corretivas adequadas, ajudando 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 as maneiras pelas quais o empreendedor lida com as adversidades (Eager et al., 2019), são definidas como um conjunto de esforços comportamentais, afetivos e cognitivos para lidar com uma lacuna de capacidade do empreendedor (Minello, 2010). A superação das falhas, por sua vez, é considerada o momento em que o empreendedor consegue passar pela adversidade e transformá-la em uma experiência positiva (Pan et al., 2022).

No contexto do empreendedorismo acredita-se que o enfrentamento funciona em um nível individual, ajudando 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, pois elas são 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, 2016).

O empreendedor é reconhecido por ter características comportamentais que o diferenciam de outros indivíduos, refletindo na maneira como enfrentam e superam falhas (Shepherd et al., 2019). A necessidade de realização, destacada por McClelland, (1961) e Shane, Locke e Collins (2003), impulsiona os empreendedores a buscar o sucesso contínuo, fornecendo motivação para se reerguerem após um fracasso. A propensão ao risco calculado, mencionada por Caird (1991), permite decisões corajosas, porém bem fundamentadas, reduzindo os impactos negativos das incertezas.

A visão e a intuição, conforme Fillion (1999) e Shane et al. (2003), são fundamentais para identificar novas oportunidades e ajustar estratégias de maneira proativa, enquanto a energia e o comprometimento garantem que o empreendedor mantenha resiliência e foco, mesmo em momentos difíceis. A autonomia e o lócus interno de controle, apontados por Caird (1991) e Shane et al. (2003), reforçam a sensação de responsabilidade e a crença de que o sucesso e as falhas dependem de suas próprias ações, auxiliando a manter a confiança e a determinação alta. Por fim, a autoeficácia permite ao confiança para execução, enfrentamento e superação das falhas (McClelland, 2010).

A experiência de falhas do empreendedor resulta no desenvolvimento de habilidades e aprendizado (Shepherd, 2016). Empreendedores que enfrentaram falhas em seus negócios demonstram maior resiliência e são menos propensos a relatar problemas de saúde em comparação com empreendedores novatos ou sem tal experiência (Lin & Zhang, 2024). A resiliência empreendedora é composta por diversos elementos, incluindo o aprendizado adquirido a partir de experiências anteriores na superação de crises, sejam elas empresariais ou pessoais. Esse processo de aprendizagem é frequentemente enriquecido pelo apoio e orientação adequados de familiares significativos, mentores e outras pessoas influentes na vida do empreendedor (Espinoza-Benavides & Guerrero, 2024)

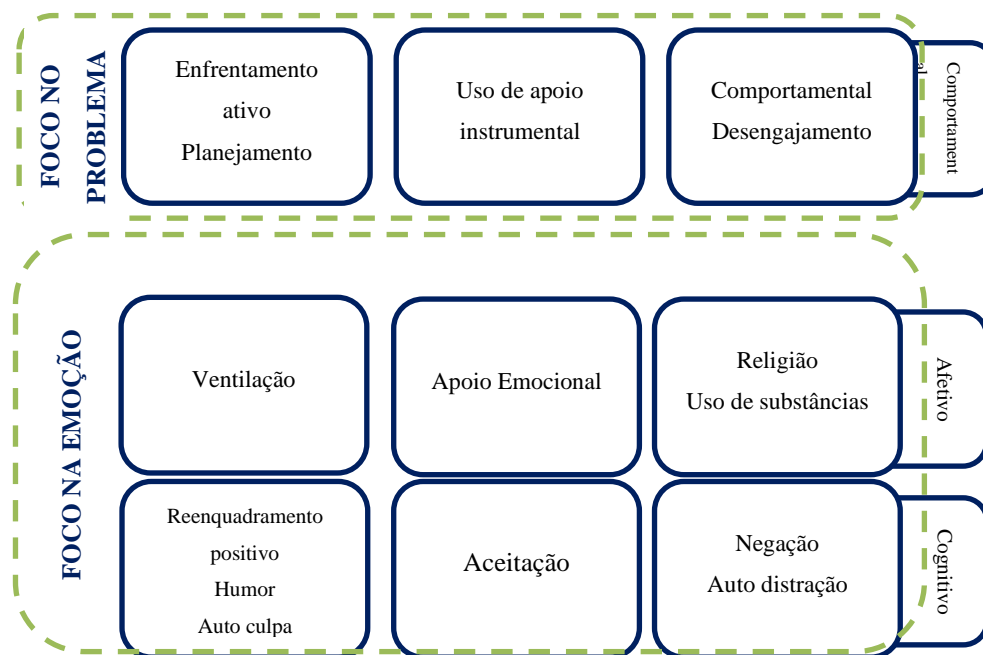
Schmodde e Wehner (2024) em seu estudo, identificaram que os pesquisadores dessa área costumam diferenciar formas mais específicas de enfrentamento emocional, oferecendo uma abordagem mais diversificada para analisar o processo de gestão de emoções no empreendedorismo. As análises desse estudo destacam aspectos positivos, mostrando que

diferentes mecanismos, como evitação, minimização e distanciamento do problema, podem levar a um maior bem-estar. Além disso, o enfrentamento focado na emoção também se mostrou benéfico na redução do afeto negativo. No entanto, os autores argumentam que o enfrentamento focado na emoção pode ser uma técnica prejudicial, e que os empreendedores tendem a usar mais estratégias de enfrentamento focadas no problema, o que contribui para um maior bem-estar.

Para Folkman e Moskowitz (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) pelas autoras.

Eager et al., (2019), demonstrou nos resultados de seus estudos 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, Schier & Weintraub, 1989) Enfrentamento ativo “o processo de tomar medidas ativas para tentar remover ou contornar o estressor ou melhorar seus efeitos” para lidar com estressores (Carver et al., 1989, p. 268).

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, Meng, Cao & Jia, 2020). É por isso que os empreendedores recorrem ao Apoio Instrumental, que é 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 como sendo mais prováveis reduz consideravelmente a percepção de estresse (Srinivasan et al., 2023). Conseqüentemente, 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). Conseqüentemente, 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 desenvolverem 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 de forma construtiva (Minello, 2010).

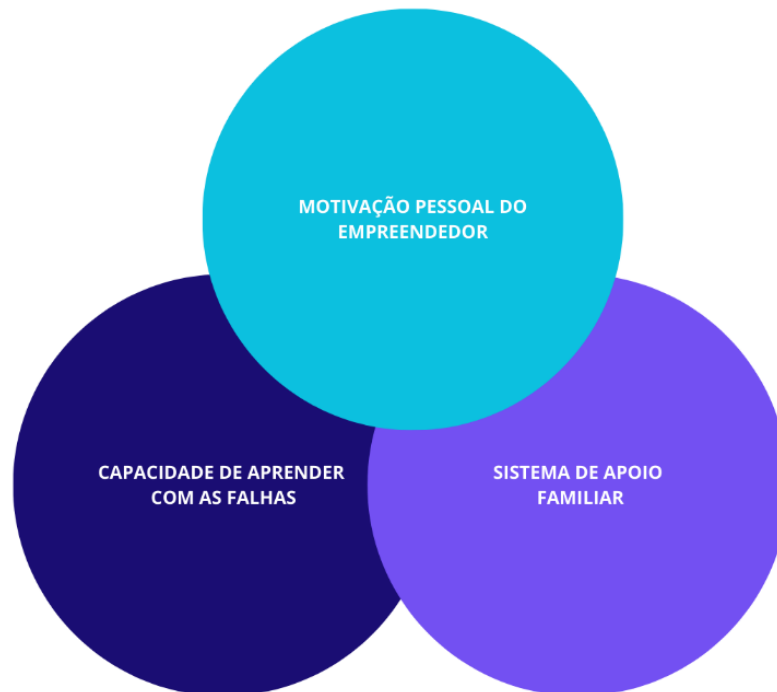
Estratégias eficazes de enfrentamento, sejam elas afetivas, cognitivas ou comportamentais, auxiliam o empreendedor a superar falhas, que geralmente são eventos considerados prejudiciais para o empreendedorismo (Chen et al., 2020).

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).

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).

Figura 3

Razões para a superação das falhas do empreendedor



Fonte: Adaptado de Pan et al., (2022) pelas autoras.

A fundamentação teórica aqui exposta contempla os construtos abordados na pesquisa e que contribui para análise dos resultados.

3 Metodologia

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva (Creswell, 2010), baseada no método qualitativo, com o objetivo de 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). Foram definidos critérios de inclusão que contemplam empreendedores de pequeno porte que enfrentaram falhas, mas persistiram no cenário empreendedor e conseguiram superá-las, todos localizados na cidade de São Paulo.

Para esta pesquisa, consideramos como falhas os conceitos apresentados na literatura, que destacam falha como um erro pontual, contratempos operacionais (Lee & Miesing, 2017), baixo desempenho do negócio, declínio de um projeto que resulte em progresso insatisfatório (Shepherd et al., 2019) ou um fracasso pessoal do empreendedor (Cope, 2011), e não necessariamente a falência do negócio, pois o foco é compreender como essas falhas foram enfrentadas e superadas.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com 15 participantes. As entrevistas ocorreram em julho de 2022, em formato online, gravadas pelo software *Zoom*, com duração média de 60 minutos cada e posteriormente transcritas através do software *transkriptor*. Os roteiros das entrevistas foram elaborados com base em perguntas extraídas da literatura para garantir que os participantes fossem orientados sobre o tema e tivessem liberdade de expressar suas opiniões livremente. O roteiro foi estruturado em três categorias de análise: falhas do empreendedor, estratégias de enfrentamento do empreendedor e superação das falhas (conforme Tabela 1). A entrevista é utilizada na pesquisa qualitativa para que o pesquisador colete informações sobre o comportamento e as ações dos participantes (Crouch & McKenzie, 2006).

Tabela 1

Categorias de análise e Roteiro de Entrevista

| Categoria | Questionamentos | Autores/ Data |
|-------------------------------------|---|--|
| Falhas do empreendedor | Como foi a sua experiência com o empreendedorismo? Você sentiu que falhou em algum momento? | (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, 15 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 2, 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 para gravação e uso dos dados.

Tabela 2

Dados demográficos dos empreendedores entrevistados

| Empreendedor | 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 Tabela 2 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.

Após a coleta de dados, deu-se início a análise dos dados que 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. Depois de obter a transcrição das entrevistas os dados foram organizados e exportados para o *software* de pesquisa qualitativa Atlas.ti.

Na etapa exploratória, os dados foram classificados com a ajuda do Atlas.ti, identificando aspectos convergentes e transformando os dados em duas categorias: estratégias de enfrentamento das falhas e motivação para superação das falhas. Essas duas categorias iniciais foram confrontadas com as falas dos entrevistados gerando o agrupamento de informações que geraram subcódigos conforme tabela 3.

Tabela 3

Codificação Atlas ti

| Codificação Atlas ti | |
|---|---|
| EE = Estratégia de enfrentamento | MSF = Motivação para superar as falhas |
| EEA = Estratégia de enfrentamento Afetiva | MSFA = Motivação afetiva para superar as falhas |
| EEC = Estratégia de enfrentamento Cognitiva | MSFC = Motivação cognitiva para superar as falhas |

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Esses dados originaram o framework (Figura 4) que será discutido a luz da literatura no próximo tópico.

4 Análise e discussão dos resultados

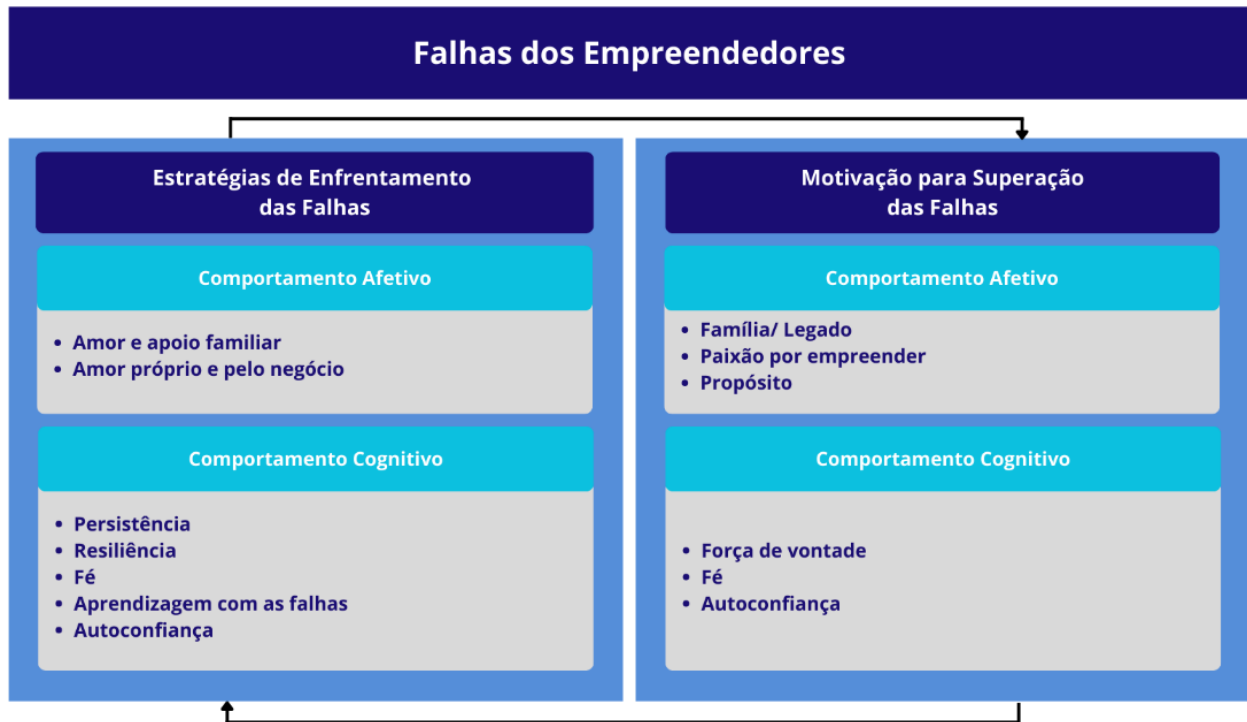
Com base nos relatos dos empreendedores entrevistados, buscou-se identificar as estratégias de enfrentamento e as motivações para a superação das falhas, considerando o comportamento afetivo e cognitivo (Eager et al., 2019; Engel et al., 2021; Vernon & Myers, 2021). Para contextualizar os achados, a Figura 4 sintetiza e apresenta as estratégias de enfrentamento e as motivações para a superação das falhas, relacionadas aos comportamentos afetivos e cognitivos, em um *framework*.

O *framework* desenvolvido a partir dos resultados do estudo organiza as categorias de estratégia de enfrentamento e motivação para superar as falhas, em duas categorias específicas

cada, destacando o comportamento afetivo e cognitivo em ambas, proporcionando uma estrutura clara para a análise e compreensão do fenômeno das falhas do empreendedor.

Figura 4

Framework dos Resultados Estratégias de enfrentamento e superação das falhas



Fonte: Elaborada pelas autoras

Esses resultados estão em linha com as evidências encontradas por Eager et al., (2019), que sugerem que os aspectos comportamentais dos empreendedores afetivos e cognitivos tem influência direta para passar por adversidades e obstáculos evitando a mortalidade do negócio. Para melhor exposição dos resultados vamos dividir em dois subtópicos que retrataremos o comportamento afetivo e o cognitivo e sua relação com as estratégias de enfrentamento e superação das falhas.

4.1 Comportamento Afetivo e sua Influência nas Estratégias de Enfrentamento e na Motivação para a Superação das Falhas

Os relatos evidenciaram que a força para o enfrentamento e a motivação para a superação das falhas estão internalizadas no próprio indivíduo, uma vez que cada pessoa apresenta aspectos diferentes que podem impulsionar suas ações e ajudá-la a superar as falhas nos negócios. O comportamento afetivo pode ser atribuído às emoções, aos humores e aos sentimentos, que podem anteceder ou ser uma consequência do processo empreendedor (Cardon et al., 2012).

Os empreendedores destacaram que o amor e o apoio familiar são importantes para enfrentar períodos de turbulência, tornando-se uma âncora que ativa a motivação para seguir com o negócio, alinhando-se ao estudo de Yu et al., (2020), que afirma que a família, os relacionamentos e as redes de apoio social representam laços afetivos que contribuem para a motivação e para as estratégias de enfrentamento, desenvolvendo as habilidades do indivíduo em situações adversas. Os relatos a seguir expressam esses resultados:

“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 financeira, mas liberdade de tempo também.” (E4)

“O fator de vivermos em um 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)

“É as pessoas que eu tenho ao meu redor, o meu. O meu grupo de apoio, eu vou chamar de grupo. É muito bom, mesmo. Eu sou uma pessoa que eu sempre falo, eu dependo de pessoas assim, não é? Eu preciso de outras pessoas para as coisas funcionarem.[...] Eu tenho muitas amigas [...]Tenho também a minha família, não é? Tem uns grupos. O pai e a mãe, tenho os meus irmãos e eu tenho uma tia, a irmã caçula da minha mãe, que é uma pessoa que me apoia muito, então eu tenho realmente uma rede de apoio muito boa, muito forte.” (E15)

Outra motivação relacionada ao aspecto familiar citada nos relatos é o fator de dar continuidade ao empreendimento familiar e sentir que pode deixar um legado. Essa afirmação complementa os estudos de 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, mas não evidencia nenhum envolvimento afetivo. 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

mantermos 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, é um legado”. (E5)

A preocupação em dar continuidade a um legado familiar demonstra um sentimento de paixão tanto pelo negócio quanto pela família, o que desperta no indivíduo o empreendedorismo como um estilo de vida. O empreendedor percebe sua rotina nos negócios como um modo de viver, destacando sua paixão e propósito pela atividade que realiza (Cardon et al., 2012). Empreendedores por estilo de vida são motivados por questões de realização pessoal mais do que por motivações puramente lucrativas (Shepherd, 2016). Eles estão associados a uma ideologia de vida na qual a motivação empreendedora encontra satisfação em conquistas como passar mais tempo com familiares e amigos, aumentar a consciência de que a vida é significativa e gerenciável, e ter maior liberdade para fazer escolhas (Yu et al., 2020). Essas afirmações são evidenciadas nos trechos das entrevistas dos empreendedores E1, E3 e 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)

“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 que 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)

O comportamento afetivo e os laços emocionais são fundamentais para fortalecer a resiliência e motivação dos empreendedores, mas, para que as estratégias de enfrentamento sejam eficazes, é necessário considerar também os aspectos cognitivos. A forma como os empreendedores processam informações, avaliam riscos e tomam decisões racionais desempenha um papel igualmente importante. Assim, o próximo item abordará como o comportamento cognitivo complementa essas estratégias, oferecendo uma visão mais ampla sobre a superação de falhas no contexto empreendedor.

4.2. Comportamento Cognitivo e sua Influência nas Estratégias de Enfrentamento e na Motivação para a Superação das Falhas

O aspecto cognitivo estrutura o pensamento, facilita a resolução de problemas e a busca por soluções, promove o aprendizado, e armazena histórias, processos e vivências, englobando tanto as experiências positivas quanto as negativas (Nassif, 2014). As cognições, no contexto dos empreendedores, são vistas como estruturas de conhecimento que as pessoas utilizam para realizar avaliações, tomar decisões ou fazer julgamentos relacionados à identificação de oportunidades, à criação de novos negócios e ao crescimento (Mitchell & Shepherd, 2010; Shepherd et al., 2019).

Em relação ao comportamento cognitivo, na visão de Lafuente et al., (2019); Minello, (2010); Minello & 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. Essa afirmação corrobora com os achados da pesquisa e são evidenciados nas seguintes falas dos empreendedores:

“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)

“É persistir novamente, cair e levantar. Mas é entender o que te fez cair, né? Entender o que te fez errar. É você continuar no caminho, mas não simplesmente de forma que é, vamos pensar assim, cega não é porque você quer alcançar aquele objetivo que você vai cair. Não, eu vou para a frente e vou entender.” (E3)

De acordo com a literatura, o comportamento cognitivo pode ter uma influência direta nas falhas, sendo que comportamentos como o excesso de autoconfiança e motivação são frequentemente associados a essas situações (Collins, 2010; Minello & Scherer, 2014; Ooghe & De Prijcker, 2008). No entanto, a autoconfiança também é considerada um comportamento fundamental para enfrentar e superar as falhas, conforme demonstram os relatos:

“Eu acho que acreditei de novo, acreditei em mim mesmo. É a fé que eu tenho em mim. É acreditar no meu negócio, que o negócio é realmente o que eu faço, a transformação que eu gero na vida de qualquer pessoa. Ela realmente acontece, ela faz a diferença.” (E15)

O viés cognitivo da autoconfiança, quando empregado em excesso, revela uma influência negativa na tomada de decisão, afetando a avaliação de risco e levando à superestimação da probabilidade de sucesso (Villanueva & Martins, 2022). Esse fator corrobora

com o relato de E6, que identifica o cuidado ao dosar a autoconfiança para que isso não atrapalhe o enfrentamento das falhas:

“Eu acho que a autoconfiança tem que ser dosada ela pode ajudar, mas pode te atrapalhar. Desde que ela não sobressaia com outras coisas né, de humildade, de respeito, de limites impostos, então eu acho que ela tem mais ajudado que me atrapalhado. Mas pode se tornar um veneno e por isso tomo tanto cuidado.” (E6)

Kruger, (2022) sugere que a fé, seja em um contexto individual ou coletivo, faz parte da estrutura cognitiva do comportamento do indivíduo, influenciando seus valores e forma de agir. A fé desempenha um papel fundamental ao avaliar experiências, atribuir-lhes significado e afetividade, e guiar as ações necessárias para superar as falhas, conforme as evidências nas seguintes falas:

“Quando você ativa a fé dentro de você, você consegue despertar um algo a mais que te dá esse gás que te dá essa força que te dá esse ânimo. Que te dá insights, que te ilumina, que te direciona, que te conecta com pessoas que a gente mostra pessoas aí, aí depende de você.” (E12)

“Eu acho que acreditei de novo acreditar em mim mesmo. É a fé que eu tenho em mim. É acreditar no meu negócio, que negócio é realmente o que eu faço, a transformação que eu gero na vida de qualquer pessoa. Ela. Realmente acontece, ela é faz a diferença.” (E3)

“Eu sou muito espiritual, então eu converso muito com Deus. Não é? Pergunto se eu estou no caminho certo.” (E4)

A literatura destaca a importância de aprender com as falhas e como isso contribui para que os empreendedores enfrentem e superem falhas futuras com mais experiência e menos medo. Esse aprendizado não apenas fortalece a resiliência, mas também aumenta a capacidade de adaptação diante de novos desafios (Espinoza-Benavides & Guerrero, 2024; Shepherd, 2016). Esse fato pode ser comprovado através do relato:

“Eu acho que a primeira falha é essa, você se enxergar já com uma pessoa vitoriosa que também não está sujeito a erros. Acho que é essa foi a minha principal falha, né? Nesse empreendimento. Depois acho que foi até necessário, eu falhar, foi necessário para aprender a ser mais assertiva olhar as coisas mais realismo para aprender.” (E14)

A partir do exposto até o momento, contata-se que as categorias definidas a priori, as características comportamentais do empreendedor, as falhas do empreendedor, a relação entre as características comportamentais do empreendedor e as falhas e a superação das falhas,

apresentam coerência ao serem relacionadas com a literatura, pois com os relatos dos empreendedores entrevistados percebe-se a relevância e importância do assunto.

5 Conclusão

A pesquisa teve como objetivo investigar quais são as estratégias utilizadas pelos empreendedores para enfrentar e superar as falhas. Para isso, foi utilizado um método qualitativo de natureza descritiva e exploratória, com a coleta de dados realizada por meio de entrevistas com 15 empreendedores.

Dada a natureza contextual do empreendedor e a sua importância para o crescimento do negócio é importante dar evidências sobre o olhar para o indivíduo e que os comportamentos afetivo e cognitivo são interligadas às ações e tomadas de decisões. Desconsiderar a indissociabilidade desses construtos ao empreender pode intimidar uma visão inovadora, voltando aos princípios empresariais e descartando a relevância e do papel empreendedorismo como impacto na economia e na sociedade. Por isso, é fundamental abordar os aspectos afetivos e cognitivos no empreendedorismo como aspectos complementares para compreender suas motivações e estratégias de enfrentamento.

A análise dos resultados revelou que as falhas dos empreendedores derivam de fatores externos e internos. Os fatores externos resultam em contratempos inevitáveis que os empreendedores enfrentam. Contudo, identificou-se que muitas das falhas internas, como aquelas nas áreas financeira, de gestão, estratégia, marketing e vendas, estão associadas a processos e decisões que podem ser previamente calculados e eficazmente geridos. Além disso, foi constatado que falhas comportamentais são vistas pelos empreendedores como evitáveis, especialmente se houvesse um acréscimo em seu conhecimento ou experiência. Esses achados sugerem a necessidade de maior compreensão do negócio, assim como do comportamento do próprio empreendedor.

Os resultados obtidos demonstrar 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.



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.

A contribuição social deste estudo está na promoção de uma compreensão mais profunda dos fatores que influenciam o comportamento empreendedor diante das falhas. Ao fornecer insights sobre como experiências anteriores podem ser transformadas em valiosas fontes de aprendizado, o artigo pode ajudar a reduzir a taxa de mortalidade dos negócios. Isso beneficia a sociedade ao fortalecer a sustentabilidade das empresas, gerando mais empregos, promovendo o desenvolvimento econômico e incentivando uma cultura de resiliência e inovação no ambiente empreendedor com cursos e programas voltados para o desenvolvimento dos empreendedores.

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser destacadas. Em primeiro lugar, houve dificuldade em encontrar empreendedores que se enquadrassem nos critérios estabelecidos e que estivessem dispostos a compartilhar suas experiências de falhas e emoções. No entanto, consideramos uma conquista deste estudo ter permitido que os empreendedores ressignificassem suas falhas como aprendizados e superação.

Estas constatações 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>
<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>
- Collins, J. (2010). *Como as gigantes caem: E por que algumas empresas jamais desistem*. Elsevier.
- 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=-3wdDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Cooper,+D.,+%26+Schindler,+P.+\(2016\)&ots=X6pAyP05bE&sig=Kr9o2Jze38TM4qZrJgzlTB3dT8Q#v=onepage&q=Cooper%2C%20D.%2C%20%26%20Schindler%2C%20P.%20\(2016\)&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-3wdDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Cooper,+D.,+%26+Schindler,+P.+(2016)&ots=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), Artigo 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>
- Espinoza-Benavides, J., & Guerrero, M. (2024). Re-entrepreneurial experience and learning during challenging times. *SMALL BUSINESS ECONOMICS*.
<https://doi.org/10.1007/s11187-024-00892-5>
- Finkelstein, S. (2004). *The seven habits of spectacularly unsuccessful executives*.
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>
- Kruger, H. (2022). *Cognição social: Teoria, pesquisa e aplicações*. Editora Crv.
- 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), Artigo 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/IJEBr-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>
- Lin, S., & Zhang, R. (2024). Performance variability, prior failure experience and entrepreneurs' physical health. *Chinese Management Studies*, 18(4), 897–920. <https://doi.org/10.1108/CMS-02-2023-0052>
- 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>
- McClelland, D. C. (2010). *Achieving Society: Characteristics of Entrepreneurs, 1961* [Dataset]. Harvard Dataverse. <https://doi.org/10.7910/DVN/7CPPE6>
- 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>
- Mitchell, J. R., & Shepherd, D. A. (2010). To thine own self be true: Images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 138–154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.08.001>
- Nassif, V. (2014). Aspectos Afetivos e Cognitivos: Uma Relação Indissociável para Compreender o Comportamento do Empreendedor. *Encontro de estudos em empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*, VII, Artigo VII.
- Ooghe, H., & De Prijcker, S. (2008). Failure processes and causes of company bankruptcy: A typology. *Management Decision*, 46(2), 223–242. <https://doi.org/10.1108/00251740810854131>

- 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>
- Schmodde, L., & Wehner, M. C. (2024). Integrating emotion regulation, emotional intelligence, and emotion-focused coping in the entrepreneurial context: A review and research agenda. *INTERNATIONAL SMALL BUSINESS JOURNAL-RESEARCHING ENTREPRENEURSHIP*. <https://doi.org/10.1177/02662426241241239>
- 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>
- Vernon, N., & Myers, J. (2021). Acknowledging and Learning from Different Types of Failure. *Environmental Health Insights, 15*, 117863022110180. <https://doi.org/10.1177/11786302211018095>
- Villanueva, E., & Martins, I. (2022). Overconfidence, fear of failure, risk-taking and entrepreneurial intention: The behavior of undergraduate students. *TEC Empresarial 2022, 16*(3), 16–33. <https://doi.org/10.18845/te.v16i3.6355>
- 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>