

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

JULIANE DA COSTA EVANGELISTA

**POR QUE OS EMPREENDEDORES FALHAM? UMA ANÁLISE SOBRE O
COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS
AFETIVOS E COGNITIVOS QUE IMPULSIONAM AS FALHAS**

São Paulo

2022

Juliane da Costa Evangelista

**POR QUE OS EMPREENDEDORES FALHAM? UMA ANÁLISE SOBRE O
COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS
AFETIVOS E COGNITIVOS QUE IMPULSIONAM AS FALHAS**

**WHY DO ENTREPRENEURS FAIL? AN ANALYSIS OF ENTREPRENEURSHIP
BEHAVIOR AND THE INFLUENCE OF AFFECTIVE AND COGNITIVE ASPECTS
THAT DRIVE FAILURES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Profa. VÂNIA MARIA JORGE NASSIF

São Paulo

2022

Evangelista, Juliane da Costa.

Por que os empreendedores falham? uma análise sobre o comportamento empreendedor e a influência dos aspectos afetivos e cognitivos que impulsionam as falhas. / Juliane da Costa Evangelista. 2022.

90 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2022.

Orientador (a): Prof^a. Dr^a. Vânia Maria Jorge Nassif.

1. Empreendedor. 2. Falhas. 3. Afetividade. 4. Cognição. 5. Comportamento empreendedor.

I. Nassif, Vânia Maria Jorge. II. Título

CDU 658



PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM
ADMINISTRAÇÃO

UNINOVE
Universidade Nove de Julho

Juliane da Costa Evangelista

Por que os empreendedores falham? uma análise sobre o comportamento empreendedor e a influência dos aspectos afetivos e cognitivos que impulsionam as falhas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, 14 de dezembro de 2022.

Vania Maria Jorge Nassif

Prof.ª Dra. Vânia Maria Jorge Nassif (UNINOVE) – Orientadora

Edmilson

Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima (UNINOVE) - Membro Interno

Marcos Hashimoto

Prof. Dr. Marcos Hashimoto (Bradley University – Turner School of Entrepreneurship & Innovation; PPGA UNIFACCAMP) - Membro Externo

DEDICATÓRIA

Ao Dr. Gleibe Pretti, por despertar em mim a vontade de transformar, transcender e transbordar conhecimento, através do seu exemplo de amor e dedicação à docência.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus pela força espiritual e a cura que me permitiu realizar e concluir esse trabalho, por não me desamparar em nenhuma dificuldade.

Aos meus pais, por me ensinarem o valor dos estudos e do trabalho.

Minha gratidão, ao meu irmão Henrique Evangelista, que acreditou mais em mim do que eu mesma para ingressar nessa jornada.

Agradeço ao meu noivo pela paciência e compreensão com meus momentos de intensas emoções e dedicação aos estudos.

Minha gratidão eterna ao apoio e dedicação da minha orientadora Vânia Maria Jorge Nassif, me guiando em todos os passos e tendo paciência com o meu amadurecimento. Jamais me esquecerei de todo seu esforço para me apoiar e aparar. Obrigada, por ter me aceito no seu grupo. Já me imaginava como sua orientanda antes mesmo de conhecê-la, foi uma honra ter feito parte de um pedacinho da sua história. Com certeza, na minha história o seu carinho, puxões de orelha e ensinamentos impactarão vários capítulos do livro da minha vida.

Aos colegas de mestrado com quem compartilhei essa trajetória, em especial a Alessandra D'laquilla e Eloisa Shinohara, pela partilha de ideias, conhecimento e apoio psicológico nos momentos mais difíceis dessa jornada.

POR QUE OS EMPREENDEDORES FALHAM? UMA ANÁLISE SOBRE O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS AFETIVOS E COGNITIVOS QUE IMPULSIONAM AS FALHAS

RESUMO

Boa parte dos estudos sobre empreendedores aborda os desafios e sucessos, procurando oferecer uma compreensão da potencialidade deste ator social. São poucos os estudos que se voltam para compreender as dificuldades, apontando as possíveis falhas no processo de empreender. Mais escasso ainda são os estudos que procuram compreender as falhas sob a perspectiva de aspectos psicológicos, afetivos e cognitivos. As inquietações sobre estas reflexões despertou para a compreensão destes fenômenos e, assim, gerou o seguinte problema de pesquisa: Como o comportamento empreendedor impulsiona as falhas e se são mais influenciados pelos aspectos afetivos ou cognitivos? Assim, essa pesquisa tem por objetivo, analisar como o comportamento empreendedor impulsiona as falhas e se são mais influenciados pelos aspectos afetivos ou cognitivos. Os objetivos específicos ficaram assim definidos: a) identificar os tipos de falhas que dificultam as ações do empreendedor frente aos negócios; b) levantar os comportamentos que impulsionam os empreendedores a falharem; c) analisar se os empreendedores, ao falharem, apresentam comportamentos mais influenciados pelos aspectos afetivos ou cognitivos. Utilizou-se o método qualitativo de natureza descritiva e exploratória e o instrumento de coleta de dados a entrevista, apoiada em um roteiro semiestruturado. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2011), cujos resultados foram categorizados. Como principal resultado evidencia-se que o comportamento é influenciado pela afetividade e cognição levando os empreendedores a falharem. Os relatos dos empreendedores demonstraram que a afetividade e a cognição atuam de modo indissociável nesse processo, atuando de modo alternado, ora os aspectos afetivos interferem na cognição, ora a cognição interfere nos aspectos afetivos. Destaca-se ainda que neste processo quando determinado aspecto afetivo ou cognitivo, atuaram em falta ou excesso, prejudicaram o comportamento do empreendedor impulsionando as falhas. O propósito deste estudo foi o de trazer contribuições para debater sobre como o empreendedor, ao estar em um momento de dificuldade, teve seus comportamentos influenciados pelos aspectos afetivos e cognitivos e que o levaram a falhar. Além disso, a pesquisa trouxe importantes contribuições ao identificar comportamentos que resultaram em danos para si e para os negócios.

Palavras-chave: Empreendedor, Falhas, Afetividade, Cognição, Comportamento
Empreendedor

WHY DO ENTREPRENEURS FAIL? AN ANALYSIS OF ENTREPRENEURSHIP BEHAVIOR AND THE INFLUENCE OF AFFECTIVE AND COGNITIVE ASPECTS THAT DRIVE FAILURES

ABSTRACT

Most of the studies on entrepreneurs address the challenges and successes, seeking to offer an understanding of the potential of this social actor. There are few studies that focus on understanding the difficulties, pointing out the possible failures in the process of undertaking. Even scarcer are the studies that seek to understand failures from the perspective of psychological, affective and cognitive aspects. Concerns about these reflections led to the understanding of these phenomena and, thus, generated the following research problem: How does entrepreneurial behavior drive failures and are they more influenced by affective or cognitive aspects? Thus, this research aims to analyze how entrepreneurial behavior drives failures and whether they are more influenced by affective or cognitive aspects. The specific objectives were defined as follows: a) identify the types of failures that hinder the entrepreneur's actions in relation to the business; b) identify the behaviors that drive entrepreneurs to fail; c) to analyze whether entrepreneurs, when they fail, present behaviors more influenced by affective or cognitive aspects. The qualitative method of descriptive and exploratory nature was used and the data collection instrument was the interview, supported by a semi-structured script. Data were analyzed using content analysis (Bardin, 2011), whose results were categorized. As a main result, it is evident that behavior is influenced by affectivity and cognition, leading entrepreneurs to fail. The entrepreneurs' reports showed that affectivity and cognition act inseparably in this process, acting alternately, sometimes affective aspects interfere with cognition, sometimes cognition interferes with affective aspects. It is also noteworthy that in this process, when a certain affective or cognitive aspect acted in excess or in excess, it harmed the entrepreneur's behavior, driving failures. The purpose of this study was to bring contributions to debate about how the entrepreneur, when in a difficult moment, had his behaviors influenced by the affective and cognitive aspects and that led him to fail. In addition, the research made important contributions by identifying behaviors that resulted in damage to themselves and to the business.

Keywords: Entrepreneur, Failures, Affectivity, Cognition, Entrepreneurial Behavior

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipologia de empreendedores.....	20
Tabela 2 – Significado de Failure.....	22
Tabela 3 - Tipologia de Falhas na visão de van Rooji, 2015.....	23
Tabela 4 - Tipologia de Falhas.....	24
Tabela 5 - Características Comportamentais do Empreendedor.....	27
Tabela 6 - Características Comportamentais do Empreendedor atribuídas as falhas.....	29
Tabela 7 - Aspectos Cognitivos Associados às Falhas.....	36
Tabela 8 - Principais construtos da dissertação.....	37
Tabela 9 - Perfil dos respondentes.....	40
Tabela 10 - Categorização do Atlas ti.....	43
Tabela 11 - Comportamentos Afetivos e Cognitivos Antecedentes as Falhas.....	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Erros e Infortúnios.....	23
Figura 2 - Dimensões da falha.....	25
Figura 3 - Necessidades psicológicas afetadas pela frustração diante da falha.....	31
Figura 4 - Uma visão clínica: grandes desafios emocionais ao longo das fases empreendedoras.....	32
Figura 5 - Diagrama de delimitação da pesquisa.....	38
Figura 6 – Tipos de falhas dos empreendedores.....	44
Figura 7 – Falhas dos empreendedores.....	45
Figura 8 – Comportamento Afetivo que Impulsionam as Falhas.....	54
Figura 9 - Comportamento Cognitivo que Impulsionam as Falhas.....	60
Figura 10 - Ciclo Indissociado do comportamento afetivo e cognitivo e sua influência nas falhas.....	72

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.1.1	QUESTÃO DE PESQUISA	17
1.2	OBJETIVO GERAL	17
1.2.1	OBJETIVO GERAL.....	17
1.2.2	OBJETIVO ESPECÍFICO.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA DO TEMA	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	O EMPREENDEDOR E AS FALHAS	19
2.1.1	FALHAS.....	21
2.1.2	TIPOLOGIA DE FALHAS	22
2.1.3	DIMENSÕES DA FALHA	25
2.2	COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E AS FALHAS	26
2.3	COMPORTAMENTO AFETIVO E COGNITIVO ATRIBUÍDO AO EMPREENDEDOR	29
2.3.1	COMPORTAMENTO AFETIVO E AS FALHAS.....	29
2.3.2	COMPORTAMENTO COGNITIVO E AS FALHAS	33
3	METODO DE PESQUISA	37
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	37
3.2	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	37
3.3	PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS	39
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	40
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	40
4.2	CATEGORIZAÇÃO DE RESULTADOS	42
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	43
5.1	FALHAS DO EMPREENDEDOR.....	44
5.1.1	FALHAS ORGANIZACIONAIS	46
5.2	COMPORTAMENTOS QUE IMPULSIONAM AS FALHAS.....	53
5.2.1	COMPORTAMENTO AFETIVO.....	53
5.2.2	COMPORTAMENTO COGNITIVO	59
5.3	COMPORTAMENTO AFETIVO E COGNITIVO: DIMENSÕES INDISSOCIAVEIS E SUA INFLUÊNCIA NAS FALHAS	70

6	CONCLUSÃO	72
6.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	73
6.2	PESQUISAS FUTURAS	73
6.3	CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	74
6.3.1	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	74
6.3.2	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E PRÁTICAS	74
7	REFERENCIAS	76
8	APÊNDICE	86

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um conceito considerado multifacetado e complexo. É visto como um ato que tende a identificar e aproveitar uma oportunidade de mercado lucrativa, agregando valor através de um produto ou serviço necessário à sociedade (Subramani, 2020). Complementar a esta visão, Hisrich et al., (2007) destaca o empreendedorismo como um mecanismo no qual os indivíduos se apoiam para ingressar na corrente econômica e social, auxiliando na formação da cultura, na integração da população e na mobilidade social. É oportuno mencionar que os empreendedores desempenham um papel importante ajudando a elevar a sociedade, através de ideias, abordagem de problemas, questões e necessidades que poderiam passar despercebidas (Aly et al., 2021).

Nessa perspectiva, o empreendedorismo é considerado o centro do processo de crescimento econômico (Hu et al., 2017). No Brasil, existem aproximadamente, 53 milhões de brasileiros adultos que praticam alguma atividade econômica, correspondendo a uma taxa de 38,7% (GEM, 2020). Uma das motivações para empreender no Brasil surge, em grande parte, das crises que, conseqüentemente, geram desemprego, conforme os dados apontados no Global Entrepreneurship Monitor (GEM) no ano de 2019, demonstrando que cerca de 88,4% dos empreendedores têm como uma das motivações para empreender a escassez de emprego.

Diante da relevância do empreendedorismo no âmbito econômico e social, este tema tem contraído considerável preocupação de profissionais e pesquisadores, que buscam descobertas importantes em seus estudos, envolvendo conhecimento, habilidades empreendedoras, traços de personalidade, cognição empreendedora, emoção, atitude, identidade, ambiente e cultura, dentre outras (D. Liu et al., 2021).

Cabe ressaltar, que mesmo diante desse valor atribuído à sociedade, aproximadamente, metade de novos negócios falham nos primeiros cinco anos de operação (Quansah & Hartz, 2021), em decorrência das incertezas e pressões que costumam afetar os negócios, principalmente, nos estágios iniciais (Stroe et al., 2020).

Mesmo diante desse contexto, foi possível identificar nos estudos pesquisados que o sucesso é ainda mais privilegiado na literatura do empreendedorismo do que as falhas, conforme relata McGrath, (1999). Contudo esse cenário, desde os anos 2000 vem passando por diversas mudanças intituladas como "Idade de Ouro" da pesquisa sobre a falha nos negócios, com fluxos crescentes de trabalhos acadêmicos sobre as causas e conseqüências das falhas (Amankwah-Amoah et al., 2019).

A falta de consenso quanto ao conceito de falha nas pesquisas é outro ponto que vem dificultando a compreensão deste construto, além de não favorecer a comparação de análises e resultados, como destaca os estudos de Jenkins e McKelvie, (2016). Para esses autores, a falha não é um fenômeno único e inclui uma gama de situações em diferentes níveis, envolvendo os negócios e o indivíduo. Nesse sentido, o empreendedor e o negócio devem ser vistos sob diferentes óticas, pois quando uma empresa falha, o empreendedor pode prosseguir para criar uma empresa subsequente, utilizando a experiência da falha para motivar a ação empreendedora (Byrne & Shepherd, 2015).

Os estudos desenvolvidos por Cardon et al., (2011); Khelil, (2016); van Rooij, (2015); Vernon e Myers, (2021), destacam tipologias de falhas visando trazer clareza ao conceito de falhas e aos fatores e comportamentos que contribuem para a ocorrência das falhas. Compreender esses fatores é significativo para o empreendedor que pode aprender e superar as consequências das falhas, ou mesmo evitá-las (Cope, 2011; Klimas et al., 2021; Lattacher & Wdowiak, 2020; Lee & Miesing, 2017).

Ao considerar as falhas, é importante distinguir aquelas que são relacionadas ao negócio, e as que são provenientes de comportamentos ou atitudes do empreendedor (Walsh & Cunningham, 2017). Autores sugerem que, nesta lente teórica, é importante aprofundar os estudos para o empreendedor, pois a análise e seus resultados são contributivas e passam a ter um caráter de nível individual, e o foco passa a ser os aspectos comportamentais do empreendedor (Yamakawa & Cardon, 2015).

Apesar da literatura contribuir com estudos sobre a importância das falhas em nível individual, há poucos estudos que examinam o comportamento do empreendedor e sua influência nas falhas (Walsh & Cunningham, 2017), que podem estar relacionadas à personalidade, valores, modelos mentais e cognitivos, falta de visão e estratégia, qualificações e experiências insuficientes (Klimas et al., 2021).

O estudo sobre o comportamento do empreendedor é essencial para obter formas de compreender o indivíduo no processo de criação de um negócio e de realização pessoal (Schmidt & Bohnenberger, 2009). Os estudos do comportamento do empreendedor enfatizam como os indivíduos se comportam e agem, considerando apropriado para si mesmos em um contexto particular, funcionando como uma expressão da própria identidade (Gruber & MacMillan, 2017).

As ações são influenciadas por comportamentos que são apoiados pelos aspectos afetivos e/ou cognitivos e que moldam tal comportamento (Bird et al., 2012), dessa forma os estudos sobre os aspectos afetivos e cognitivos são valiosos, pois fornecem uma importante

perspectiva sobre o comportamento e as características dos empreendedores (Hisrich et al., 2007).

Um outro aspecto relevante para compreender as falhas do empreendedor é a tomada de decisão, considerado um processo racional (Eisenhardt & Zbaracki, 1992), ou quase racional (Shrivastava & Grant, 1985), realizado pela cognição de alto nível, baseado em processos cognitivos como percepção, atenção e memória (Prezenski et al., 2017). Ao realizar a tomada de decisão o empreendedor é influenciado pelos seus valores, gostos, crenças e padrões culturais (Rocha & Angnes, 2017).

Aliado a esta compreensão, pesquisas recentes realizadas por Hunter et al., (2021), Khelil, (2021), Lafuente et al., (2019), D. Liu et al., (2021), e Kollmann et al., (2017) associam as falhas aos aspectos e vieses cognitivos. Posto isto, conseqüentemente, a falha desencadeia aspectos afetivos (Hsieh, 2021; Hunter et al., 2021; Smollan & Singh, 2021), oriundos de emoções e reações psicológicas negativas e fisiológicas adversas, tornando a experiência devastadora durante a trajetória de empreender (Schermyly et al., 2021).

Corroboram com essa ideia os estudos de Baron (2008); Hmieleski e Baron (2008) que define o empreendedorismo como uma jornada emocional no qual o afeto se destaca, transmitindo uma oportunidade única de não utilizar apenas teorias da psicologia, mas de estender e desenvolver estudos com outras abordagens (Cardon et al., 2012).

Nesse sentido, é perceptível que os altos e baixos oriundos das falhas afetem o emocional do empreendedor, causando implicações negativas envolvendo aspectos relacionados aos problemas financeiros, sociais e psicológicos (Ucbasaran et al., 2013), mas que podem ser vistos por um outro parâmetro, como por exemplo, agregando valor e sendo levado como um aspecto positivo, desencadeando o desenvolvimento de atributos vinculados aos aspectos cognitivos como a resiliência do empreendedor (Corner et al., 2017).

Assim, não é surpreendente que haja um esforço crescente na pesquisa sobre empreendedorismo para entender melhor como os empreendedores lidam com a incerteza e aprendem por meio das falhas (Yamakawa & Cardon, 2015).

Nas próximas sessões serão apresentados o problema de pesquisa, o objetivo geral e específicos e a justificativa da pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Boa parte dos estudos sobre empreendedores aborda os desafios e sucessos, procurando oferecer uma compreensão da potencialidade deste ator social. São poucos os estudos que se

voltam para compreender as dificuldades, mas apontando as possíveis falhas no processo de empreender. Mais escasso ainda são os estudos que procuram compreender por que os empreendedores falham sob a perspectiva de aspectos psicológicos, aspectos afetivos e cognitivos.

1.1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

A inquietação sobre estas reflexões despertou para a compreensão destes fenômenos e assim, gerou o seguinte problema de pesquisa: *Como o comportamento empreendedor impulsiona as falhas e se são mais influenciados pelos aspectos afetivos ou cognitivos?*

1.2 OBJETIVO GERAL

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Assim, este projeto tem por objetivo, analisar *como o comportamento empreendedor impulsiona as falhas e se são mais influenciados pelos aspectos afetivos ou cognitivos.*

1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Os objetivos específicos ficaram assim definidos:

- a) identificar os tipos de falhas que dificultam as ações do empreendedor frente aos negócios;
- b) levantar os comportamentos que impulsionam os empreendedores a falharem;
- c) analisar se os empreendedores, ao falharem, apresentam comportamentos mais influenciados pelos aspectos afetivos ou cognitivos.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA

O estudo é oportuno por três motivações principais identificadas ao longo da pesquisa. O primeiro é a escassez de pesquisas que abordem a falha em um contexto que envolva o comportamento do empreendedor, e como determinado comportamento pode causar falhas (X. Liu et al., 2021). O comportamento do empreendedor pode ter influência afetiva/e ou cognitiva,

refletindo diretamente nas ações e na tomada de decisão do empreendedor (Shepherd, 2016), e suas consequências, que muitas vezes são devastadoras, e afetam aspectos financeiro, social e emocional do empreendedor (Quansah & Hartz, 2021).

Em segundo lugar, destaca-se a importância da falha para o desenvolvimento do empreendedor, interferindo em seu aprendizado e no modo de lidar com a mesma (Vernon & Myers, 2021), que diante de contextos adversos como pressões, incertezas e extensão das consequências que atingem o âmbito pessoal, geram emoções substanciais que dificultam a ação do empreendedor (Cardon et al., 2012).

Em terceiro lugar, destaco uma motivação pessoal que implica em retomar parte de minha história pessoal e profissional. Na prática profissional, iniciei minha jornada atuando com gestão de pessoas com a responsabilidade de desenvolver aspectos comportamentais e técnicos nos profissionais, auxiliando-os a aperfeiçoar sua performance. Conhecer e compreender os aspectos comportamentais e emocionais e sua influência nos resultados corporativos sempre foram um desafio e algo que gosto de explorar. Após 10 anos, comecei a lidar com o desenvolvimento de carreira da alta gestão e passei a ter uma visão mais abrangente dos negócios, tendo a inquietação, por tentar compreender, porque alguns cresciam tão rápido e outros desistiam da carreira. Essa vivência e os achados inconclusivos a respeito do comportamento empreendedor diante das falhas fez com que aceitasse o desafio de entender como os aspectos cognitivos e afetivos interferem no comportamento empreendedor levando a falha.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação se encontra dividida como segue: além desta introdução, a seção 2 apresenta o referencial teórico com o tema empreendedor, abordando assuntos sobre as falhas e suas tipologias, comportamento do empreendedor e as falhas, abordando os comportamentos afetivos e cognitivos relacionados às falhas. Na seção 3 apresenta-se os procedimentos metodológicos, descrevendo a natureza, os métodos, os respondentes, instrumentos utilizados, a coleta e o tratamento dos dados. Na seção 4, é demonstrado a análise dos resultados e na seção 5 os resultados da pesquisa são analisados e dialogados com as teorias deste estudo. Finalizando com a seção 6 com as considerações finais, limitações e agenda de futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresenta-se estudos identificados na literatura e reflexões sobre os temas da pesquisa, finalizando com a definição dos conceitos adotados.

2.1 O EMPREENDEDOR E AS FALHAS

O estudo do indivíduo é essencial para compreender os empreendedores ou àqueles que desejam empreender (Subramani, 2020). Como os empreendedores desempenham um papel central na criação de novos empreendimentos, as pesquisas evidenciam comparações entre empreendedores e não empreendedores, buscando distingui-los através do levantamento de suas características, trazendo três explicações mais populares do porquê empreendedores e não empreendedores diferem nessa habilidade, são elas: diferenças de personalidade, diferenças cognitivas e diferenças de rede social (Dyer et al., 2008).

O conceito de empreendedor evoluiu com o passar do tempo, juntamente com a complexidade da economia mundial (Minello et al., 2012). O estudo de Subramani (2020 p.3), define o empreendedor do seguinte modo:

“O empreendedor é um indivíduo motivado, clarividente, especulativo e intrépido ou uma classe com habilidades versáteis impressionantes com as quais eles examinam, identificam e apreendem um mercado inexplorado lucrativo, mas propenso a risco e oportunidades econômicas por meio da organização, supervisão, coordenação, controle e engenharia humana de todos os recursos escassos, meios de produção e eventos relacionados a um empreendimento totalmente novo, de valor agregado, criativo, inovador e empreendedor atendendo a uma necessidade sentida não atendida de outra forma”

Trata-se de um conceito amplo que acolhe diferente tipos de pessoas, personalidades e características, que por vezes, dificulta a identificação de quem é ou não empreendedor. Assim, fica claro que não existe unanimidade entre os autores quanto a identificação e aos tipos de empreendedor. Todavia alguns estudos apontam os diferentes tipos de empreendedores, que assumem diferentes níveis de desempenho e contribuições para a economia (van Stel et al., 2021).

A Tabela 1 organiza, com base na literatura, uma tipologia de empreendedores organizadas pelos diferentes tipos e seus autores.

Tabela 1

Tipologia de empreendedores

Tipo de empreendedor	Definição	Autor/Ano
Empreendedor corporativo (Intraempreendedor)	Empreendedor que realiza suas ações dentro de empresas já existentes, criando processos e desenvolvendo oportunidades através dos recursos disponíveis.	(Antoncic & Hisrich, 2003)
Empreendedor social	Atua de forma ampla definindo modelos diversos e inovadores para combinar processos e práticas de negócios com a realização de objetivos sociais ou ambientais, é considerado uma área em expansão tanto de pesquisa quanto de atividade	(Jilinskaya-Pandey & Wade, 2019)
Empreendedor comercial	Fornecer bens e serviços que não são fornecidos no mercado, nem dirigidos pelo governo, com o objetivo de criar bem-estar social, gerando viabilidade financeira	(Estrin et al., 2016)
Empreendedor digital	O empreendedor digital atua com a ação empreendedora possibilitada pelas tecnologias digitais, em setores e mercados variados. Utilizando como mercados digitais multifacetados, mídia social, comércio eletrônico e software como serviço.	(Zaheer et al., 2019)
Empreendedor Participante de Incubadora	Empreendedores em estágio inicial de alto potencial, participantes de um programa acelerador de negócios.	(Schmitt et al., 2018)
Empreendedor público	O empreendedorismo público pode ser definido como uma função caracterizada por alerta para oportunidades, tomada de decisão sobre investimentos sob incerteza e inovação de produtos, processos ou mercados. Isso inclui a criação ou transformação de organizações formais como um instrumento político chave, buscando operar dentro das restrições de autorizações estatutárias, política, mídia e opinião pública.	(Klein et al., 2010)
Empreendedor rural	O agente de transformação da realidade socioeconômica que deve fazer uso das tecnologias disponíveis na propriedade rural para atender às necessidades e pressões ambientais, inserido numa cultura onde a inovação é vista como uma nova combinação dos recursos já disponíveis.	(Tomei & Lima, 2015)

Fonte: Elaborada pela autora

Muitos empreendedores durante sua trajetória falham e acabam experimentando consequências dolorosas e prejudiciais em suas vidas profissionais e privadas (Klimas et al., 2021), que podem resultar em perdas que afetam não somente aspectos econômicos acarretando em perdas pessoais, requerendo atenção pelos danos que podem causar (Mrtvi et al., 2017). A tipologia acima mencionada pontua os diferentes tipos de empreendedores.

Destaca-se o empreendedor como o ator que executa ações, assume riscos e cria processos inovadores visando uma oportunidade de negócio, em âmbitos como o comercial, o digital, o social, o rural e o público. Pode ser encontrado ainda no setor corporativo, atuando em empresas já existentes, mas que se difere ao não ser o responsável por assumir o risco do

negócio. Atualmente, o empreendedor digital e o de incubadora possuem alta projeção e investimento e agregam os mais variados setores.

Com o objetivo de explicar o conceito e compreender as falhas dos empreendedores, em sequência o estudo abordará as falhas e suas tipologias.

2.1.1 FALHAS

A falha, em boa parte dos estudos é atribuída à continuação ou descontinuidade de um negócio (Corner et al., 2017). Contudo pode estar relacionada ao baixo desempenho de um negócio, ao fracasso de um projeto quando suas atividades resultam em um progresso insatisfatório ou insuficiente (Shepherd et al., 2019) ou ao fracasso pessoal (Cope, 2011).

A literatura aborda as falhas sob três correntes principais. A primeira relata a falha como um fator negativo e que deve ser evitado pelo empreendedor (van Rooij, 2015). Uma segunda corrente, tem se dedicado a pesquisar a importância das falhas para o aprendizado do empreendedor e o desenvolvimento de um negócio (Lattacher & Wdowiak, 2020). A terceira e última corrente, tem se dedicado a investigar as consequências, percepções e custos das falhas para os indivíduos e como isso pode afetar as atividades futuras (Kücher & Feldbauer-Durstmüller, 2019).

O exame das causas da falha é, basicamente, retrospectivo, pois enfoca o passado ou a raiz do evento que resultou em falha (He et al., 2018). Desse modo, raramente, identifica-se um único fator como causa das falhas, pois em geral as falhas ocorrem por uma ampla variedade de razões, sendo algumas mais fáceis de prever e controlar do que outras (Vernon & Myers, 2021), pois possuem múltiplas atribuições, que podem ser internas ou externas, ou uma mistura de ambas (Pardo & Alfonso, 2017).

As falhas podem ocorrer em formato de erros, contratemplos operacionais, ou catástrofes (Lee & Miesing, 2017); e serem vinculadas a aspectos individuais, tendo causas relacionadas à vida pessoal, envolvendo aspectos relacionados à personalidade, valores, crenças e modelos mentais e cognitivos e a aspectos profissionais, como capital social inadequado, falta de visão e estratégia e qualificações e experiência insuficientes (Klimas et al., 2021).

A palavra falha ao ser traduzida para o inglês failure, corresponde aos sinônimos como fracasso, insuficiência e insucesso, conforme a tabela 2. A heterogeneidade de significados e o uso do termo de forma contextualizada tornou desafiador a realização da pesquisa, que tem como enfoque as falhas do empreendedor envolvendo os aspectos comportamentais do indivíduo, realizando um comparativo do desempenho de uma iniciativa empreendedora com

certos objetivos pré-estabelecidos ou padrões estabelecidos como objetivos (Cope, 2011; McGrath, 1999; Ucbasaran et al., 2013).

Tabela 2

Significado de Falha (Failure - na língua inglesa)

Failure - Falha	1 falta, carência, falha, deficiência.
	2. omissão, falta de execução.
	3. insucesso, malogro, fracasso.
	4. fracasso: pessoa que errou ou não triunfou na vida.
	5. declínio, definhamento, decadência, decaimento, colapso.
	6. falência, quebra, bancarrota, insolvência.

Fonte: Michaelis Moderno Dicionário Inglês Online

Estes significados são usados, recorrentemente, nos estudos deste construto, sem muita precisão, abordando diferentes contextos e situações. Observando a Tabela 2, é notável que determinados significados como falência, insolvência são atribuídos a parte financeira dos negócios e em outros contextos o indivíduo é o enfoque relacionando-o com erros, pessoa malsucedida, sem triunfo na vida. A falta, a carência, a falha e a deficiência podem ser fatores que contribuem para o insucesso e o fracasso, mas que não necessariamente geram um declínio ou a falência. Por isso é importante o entendimento do contexto de cada estudo, para melhor apuração do referencial teórico.

2.1.2 TIPOLOGIA DE FALHAS

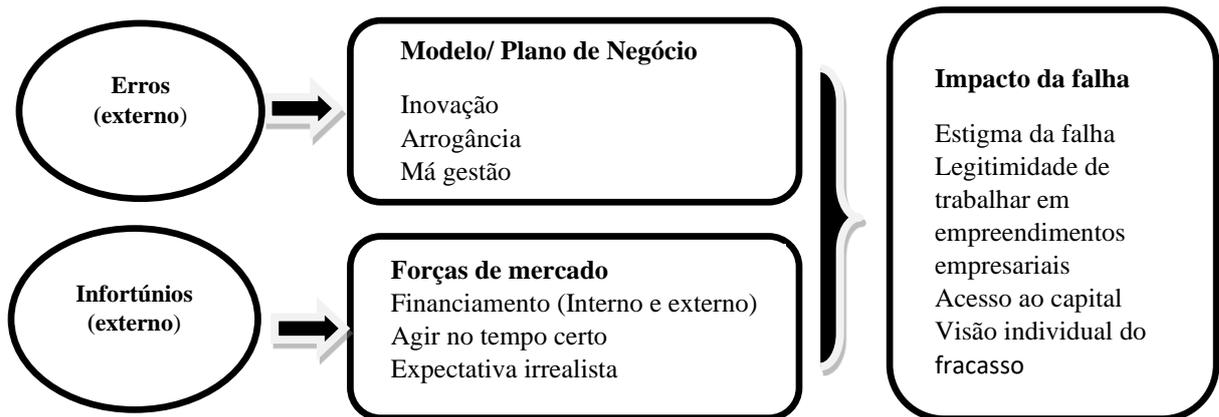
As falhas ocorrem por uma variedade de motivos, algumas são mais fáceis de identificar, prever e controlar do que outras, desse modo é importante entender as tipologias encontradas na literatura sobre falha, pois elas se interligam e podem mudar dependendo do nível em que o empreendedor vem agindo ao longo do tempo, passando de situações inesperadas para antecipadas (Vernon & Myers, 2021).

A primeira tipologia explorada neste estudo, refere-se aos estudos de Cardon et al., (2009), que propõe duas principais categorias referentes às causas das falhas, denominadas infortúnios externos e erros internos empreendedores. A categoria de infortúnios externos inclui falhas atribuídas a fatores que estão fora do controle do empreendedor, mas que podem ser críticas para o resultado do empreendimento, como a pandemia do Covid-19. A categoria denominada erros internos, inclui eventos de falha atribuídos aos erros individuais, como

capacidade ou esforço inadequados, estratégias inadequadas ou modelos de negócios deficientes, conforme figura 1.

Figura 1

Erros e Infortúnios



Fonte: Elaborado pela autora com base em Cardon, 2009.

Na tentativa de entender a falha para atingir o sucesso, outra tipologia de falhas foi desenvolvida por (van Rooij, 2015), que distingue a falha em três causas, conforme descrito na tabela 3.

Tabela 3

Tipologia de Falhas na visão de van Rooij, 2015

Tipologia de Falhas (van Rooij, 2015)		
Tipo de falha	Nível	Conceito
Erro	Tático	O erro é considerado como decisões que não fazem sentido, quando avaliamos o momento e o contexto em que foram realizadas a tomada de decisão.
Falha	Estratégico	As falhas são consideradas imperfeições embutidas em um processo que se tornam cada vez mais visíveis com o passar do tempo.
Falibilidade	Relativo	A falibilidade é a propensão das empresas a imperfeições, estando sujeitas as circunstâncias que não podem ser controladas e que podem resultar em falência.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos estudos de van Rooij, 2015.

Em um primeiro momento, há a questão da falibilidade que determina que como todos os empreendimentos, os negócios são propensos a imperfeições e estão sujeitos a circunstâncias que não podem ser controlados. Em um outro momento as empresas também podem ter falhas em nível estratégico, pois as imperfeições podem estar embutidas em processos que se tornam

cada vez mais visíveis com o passar do tempo. Essas empresas não cometem fraudes ou crimes, mas normalmente se aventuram até o limite do que é possível e, portanto, normalmente falham estrategicamente. O terceiro e último tipo de falha é denominado erro, relacionando a falha com tomada de decisão infundada, quando avaliado o contexto interno e externo.

O estudo de Vernon & Myers, (2021), aborda quatro tipos de falhas, conforme demonstra a Tabela 4., cujo foco foi em evitar e gerenciar a falha, de modo que o olhar para a falha, e classificá-la possa servir de aprendizado e, conseqüentemente, ser evitada.

Tabela 4

Tipologia de Falhas

Tipologia de Falhas (Vernon & Myers, 2021)	
Falha Evitável	Tipo de falha que pode ser antecipada e controlada diretamente, apesar de serem mais difíceis de reconhecer e compartilhar. São falhas enfrentadas diante de desafios previstos e que podem ser evitadas através de ações preventivas.
Falha Calculada	Tipo de falha decorrente de fatores que podem ser previstos e mitigados, mas não podem ser controlados diretamente. Podem ser atribuídas a outras pessoas, tornando-as um pouco mais fáceis de reconhecer e compartilhar.
Falha Gerenciável	Tipo de falha que aparece como uma surpresa, mas que poderia ser mais bem controlada. As estratégias de mitigação podem ser incorporadas mesmo que o momento preciso e a natureza da falha sejam imprevisíveis. Semelhante às falhas calculadas, elas são mais fáceis de compartilhar do que as falhas evitáveis, mas mais difíceis de compartilhar do que as falhas inevitáveis.
Falha Inevitável	Tipo de falha oriundas de eventos e choques imprevisíveis que estão fora de sua esfera de influência e podem ter conseqüências irreversíveis. Essas falhas são mais fáceis de reconhecer e compartilhar.

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

Como pode ser observado na Tabela 4, há similaridades entre os tipos de falhas, tais como a falha estável e a falha calculada que podem ser previstas e antecipadas. Em contraste, as falhas gerenciáveis e as falhas inevitáveis ocorrem por fatores imprevisíveis. Nota-se ainda as especificidades de cada tipo, tais como, por exemplo a falha evitável que ocorre diante de desafios instigados pelo negócio, no qual as falhas são previstas, facilitando as ações e o controle de modo direto. No caso, das falhas calculadas o controle ocorre de modo indireto.

As falhas gerenciáveis apesar de ocorrerem de modo inesperado, são mais fáceis de ser controladas, diferente das falhas inevitáveis, que acabam sendo mais perceptíveis, mas que estão fora da esfera de controle do empreendedor. As falhas podem trazer conseqüências a vários aspectos em nível individual, empresarial e ambiental, conforme explorado a seguir.

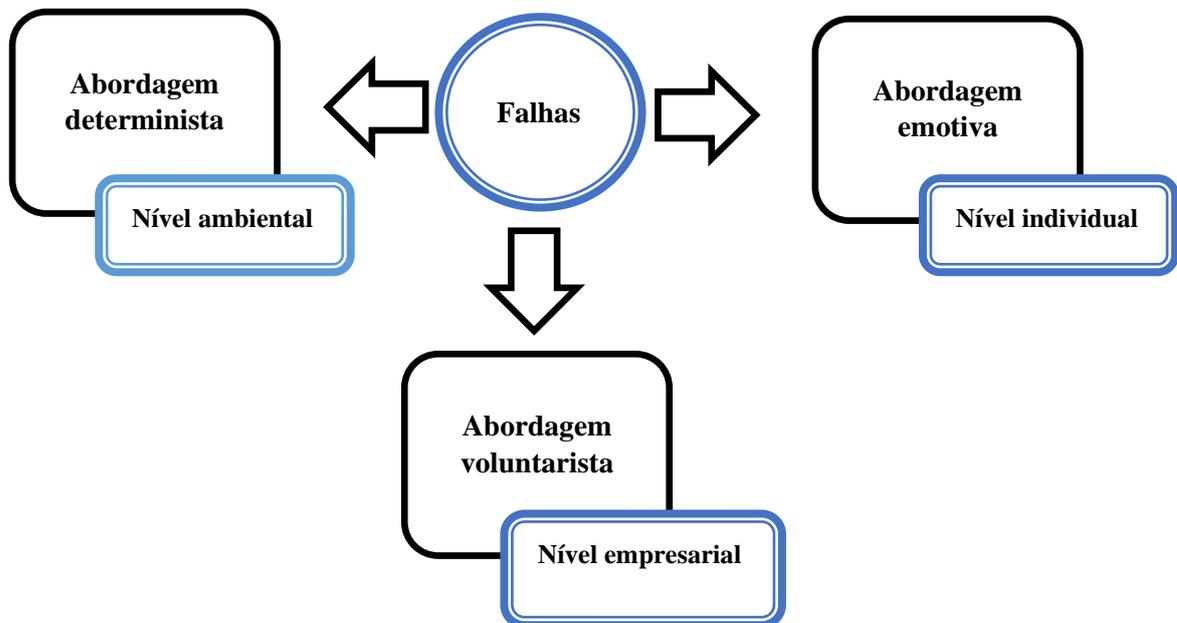
2.1.3 DIMENSÕES DA FALHA

As falhas podem alcançar dimensões diferentes, conforme a Figura 2 que propõe uma perspectiva mais matizada com base na complementaridade de três abordagens teóricas para o fracasso: determinista, voluntarista e emotiva, relacionadas com o nível ambiental, empresarial e individual (Khelil, 2021).

A abordagem determinista surge da hipótese de como os fatores ambientais determinam a sobrevivência ou desaparecimento de um novo empreendimento, direcionando como causador da falha, sendo os fatores inevitáveis oriundos do ambiente externo que influenciam diretamente os empreendimentos, impossibilitando os empreendedores de agirem ou fazerem algo que possam evitar o fracasso (Cardon et al., 2011). Nessa abordagem a sobrevivência de um negócio é considerado um fator de sucesso e a falha é, conseqüentemente, vinculada a causa de mortalidade e descontinuidade de uma empresa. Desse modo, a falha é vista como uma consequência dos fatores ambientais, enfatizando uma saída involuntária do empreendedor do mercado (Khelil, 2016).

Figura 2

Dimensões da falha



Fonte: Elaborada pela autora com base nos estudos de Khelil et al. 2016.

Alguns empreendedores possuem oportunidades substanciais de desenvolver seus negócios e tem como resultado a falha, mesmo que em mercados semelhantes tenha empresas com os mesmos recursos obtendo sucesso e lucratividade, esses fatores são explanados através da abordagem voluntarista (Cardon et al., 2011). O sucesso ou o fracasso depende muito dos recursos disponíveis e controlados através da tomada de decisão do empreendedor, podendo ser definida como, um processo, sequencial, compacto em todos os níveis de uma organização, abrangendo diferentes grupos de partes interessadas (Acciarini et al., 2021).

Na abordagem voluntarista, as decisões de saída dos empreendedores são explicadas através dos resultados que demonstram o fraco desempenho econômico dos empreendimentos devido à falta de recursos da empresa, pois ao mobilizar os recursos de seus novos empreendimentos, os empreendedores podem evitar as falhas (Khelil, 2016, 2021).

A abordagem emotiva refere-se a falha como um aspecto atribuído ao indivíduo que envolve os aspectos emocionais e psicológicos, tendo influência direta na motivação, compromisso e aspiração do empreendedor. O estudo procura elucidar o motivo que alguns empreendedores optam por desistir de empresas com desempenho aceitável, mesmo tendo recursos e, outros que apesar do desempenho considerado insatisfatório, persistem em continuar com seus empreendimentos (Khelil, 2016; van Gelder et al., 2007).

A experiência de falha, varia em volume, número de eventos de falha experimentados, em velocidade, taxa em que esses eventos são experimentados, volatilidade, grau ou intensidade para altos e baixos associados a esses eventos (Morris et al., 2012). Não importa o quão bem as organizações sejam gerenciadas, algumas falhas são inevitáveis e até mesmo aparentemente onipresentes, trazendo consequências muitas vezes irreversíveis (Lee & Miesing, 2017).

Ao empreender o indivíduo assume riscos que podem afetar aspectos relacionados a finanças, saúde e estabilidade (Aly et al., 2021). As falhas de um empreendedor no negócio geram impactos considerados devastadores do ponto de vista emocional e financeiro, pois podem afetar suas famílias e os colaboradores, por isso há uma preocupação social, que busca construir métodos que proporcionem aprendizagem e evitem que as consequências de uma falha possa resultar no fechamento do negócio (Quansah & Hartz, 2021).

2.2 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E AS FALHAS

O comportamento empreendedor é um dos constructos que mais desfrutam da atenção acadêmica. Na história da pesquisa, o pensamento empreendedor (Gruber & MacMillan, 2017),

é definido como a ação e o comportamento realizado por indivíduos para realizar tarefas necessárias para iniciar e fazer crescer uma empresa (Bird et al., 2012).

O empreendedorismo é entendido muitas vezes como um comportamento, quando se dirige às observações para os atributos do empreendedor que são expressos pela economia e, posteriormente, estudados pela psicologia a partir dos traços de personalidade (Gao et al., 2020).

O comportamento empreendedor, é considerado um fator que pode determinar o sucesso do negócio, pois divergente de fatores externos do ambiente, é possível que o indivíduo mantenha controle, e invista seus esforços na mobilização de oportunidades e no alcance de objetivos, podendo aprender e adquirir experiência (Bird & Schjoedt, 2009). A Tabela 5 organiza algumas características comportamentais do empreendedor abordado na literatura.

Tabela 5

Características Comportamentais do Empreendedor

Características Comportamentais do Empreendedor	
Autor/ Ano	Características Comportamentais do Empreendedor
(McClelland, 2010) (1961,1972)	Necessidade de realização, poder e afiliação, propensão ao risco moderado, atividade instrumental enérgica, responsabilidade individual; antecipação de possibilidades futuras, habilidades organizacionais, conhecimento dos resultados das ações.
(Caird, 1991)	Propensão ao risco calculado, tendência criativa, alta necessidade de realização; alta necessidade de autonomia; lócus interno de controle.
(Filion, 1999)	Confiança, visão, intuição, estrategistas, planejador, energia, liderança e comprometimento.
(Shane et al., 2003)	Necessidade de realização, visão, desejo por independência, lócus de controle, paixão, impulso, estabelecimento de metas e autoeficácia.
(Hines, 2004)	Alto nível de energia, ego, coragem, entusiasmo, desejo de ganhar dinheiro, criatividade, desenvoltura, tenacidade e qualidades de liderança.
(Bueno et al., 2004)	Predisposição para aprender, busca pelo autoconhecimento, atualização e a adaptação ao meio em que atua.
(Subramani, 2020)	Organizador, responsável pelo preenchimento de lacunas, visão, pensador originário, inovador, novo vidente de mudança, buscador e criador, agregador de valor, mobilizador de recursos, controlador dos meios de produção, intermediário entre fornecedor e comprador, coordenador, supervisor, especulador, incerteza e portador de risco, controlador de eventos, líder, comunicador, negociador, socialmente influente, engenheiro humano, bem conectado, polivalente, menos amigável, espelho dos valores predominantes da cultura do país.

Fonte: Elaborada pela autora

McClelland (1961), deu início aos estudos sobre o comportamento empreendedor, destacando as três principais necessidades do empreendedor: realização, poder e afiliação, com o decorrer do tempo expandiu seu estudo incorporando outras características comportamentais

do empreendedor. Evidencia-se na Tabela 5. que com o passar dos anos outros estudos incluíram outros comportamentos. Contudo, os comportamentos de liderança, propensão ao risco e visão, são os mais citados na literatura (Filion, 1999; Hines, 2004; Shane et al., 2003), esses comportamentos parecem inerentes e essenciais a todos os empreendedores de sucesso, uma deficiência em qualquer um desses elementos essenciais geralmente prenuncia as falhas e conseqüentemente o fracasso do empreendedor (Hines, 2004). Explanando o conceito, no tópico seguinte abordaremos características comportamentais do empreendedor que podem ser relacionadas às falhas.

O comportamento empreendedor pode interferir na forma de atuação do empreendedor, e desencadear em falhas que levam os negócios ao fracasso (Minello et al., 2012). O fracasso não é o resultado pelo qual os empreendedores se esforçam quando iniciam seus negócios, porém há empreendedores que falham a cada ano, experimentando conseqüências dolorosas e prejudiciais em suas vidas profissionais e privadas (Klimas et al., 2021). Desse modo, as falhas são um fenômeno importante no empreendedorismo, incluindo suas causas e conseqüências para os indivíduos, organizações e sociedade (Cardon et al., 2011).

Os resultados do estudo de Pardo e Alfonso, (2017), demonstra que as falhas têm múltiplas atribuições, que podem ser internas ou externas e que os traços de personalidade desempenham um papel importante nas falhas.

O comportamento empreendedor pode ter influência direta na falha, por isso comportamentos como o excesso de autoconfiança e motivação são os mais atribuídos as falhas (Collins, 2010; Minello & Scherer, 2014; Ooghe & De Prijcker, 2008). Outro ponto em comum, é a instabilidade emocional, que quando não controlada pode gerar outros comportamentos que desencadeiam a falha, como a arrogância, precipitação, decisões precipitadas e erradas, prepotência e soberba (Minello & Scherer, 2014; Pardo & Alfonso, 2017), conforme destaca a Tabela 6.

Não importa o que o empreendedor possa pensar sobre sua capacidade atual de gerenciar a falha, existem oportunidades para desenvolver comportamentos, inteligência emocional e habilidades de gerenciamento para lidar com a falha de modo que esses indivíduos possam alcançar resultados mais positivos ao falhar (Shepherd, 2016).

Tabela 6

Características Comportamentais do Empreendedor atribuídas as falhas

Autores/ Data	Características Comportamentais atribuídas a falha do empreendedor
(Dotlich & Cairo, 2003)	Arrogância, melodrama, temperamental, cauteloso, cético, reservado, arditoso, excêntrico, passivo resistente, perfeccionista e obsequioso.
(Finkelstein, 2004)	Crença do líder de possuir o total domínio de seu ambiente, utilizando as pessoas como instrumento, completa identificação do líder com a empresa, o que faz com que cumpram suas ambições pessoais, utilizando-se dos recursos corporativos. Os empreendedores pensarem que possuem todas as respostas, subestimarem obstáculos, terem obsessão pela imagem da empresa, eliminarem pessoas que não os apoiem na tomada de decisão, e basearem as decisões da empresa no que já funcionou, não considerando inovações importantes.
Ooghe & De Prijcker, (2008)	Liderança autoritária, precipitação, deslumbramento, super autoestima, super otimismo, excesso de motivação, motivação insuficiente e inércia.
(Collins, 2010)	Excesso de confiança proveniente do sucesso, busca indisciplinada por mais, negação de riscos e perigos, luta desesperada pela salvação e entrega à irrelevância ou à falência.
Minello & Scherer, (2014)	Orgulho, arrogância, irresponsabilidade, prepotência, falta de visão, soberba, pouca idade e inexperiência, abalo emocional, decisões erradas, satisfação pessoal, falta de conhecimento, emoção excessiva como gestor, inexperiência de mercado, arrogância e conflitos conjugais, inexperiência, condições psicológicas, falta de experiência, decisões sem pensar, irresponsabilidade, relacionamento dos sócios e incapacidade de gerenciar o negócio, desonestidade e desinteresse do sócio, excesso de confiança e pouco controle.
Pardo (2017)	Cauteloso e emocionalmente instável.

Fonte: Elaborada pela autora

Esta pesquisa, além de procurar entender as falhas e o comportamento empreendedor, procurou alicerçar, teoricamente, nos aspectos afetivos e cognitivos para analisar se os empreendedores, ao falharem, se apoiam mais nos aspectos afetivos ou cognitivos, mesmo considerando que esses aspectos são complementares.

2.3 ASPECTOS AFETIVOS E COGNITIVOS ATRIBUÍDO AO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Este capítulo tem por objetivo apresentar a literatura sobre o comportamento afetivo e cognitivo atribuídos ao empreendedor e as falhas.

2.3.1 ASPECTOS AFETIVOS E AS FALHAS

Os aspectos afetivos e as emoções são usados de modo intercambiável (Haehl et al., 2020), tendo um conceito de diferentes abordagens na administração, psicologia e neurociência. Na área de administração a emoção empreendedora pode ser atribuída as emoções, sentimentos humores e sentimentos, de um ou vários indivíduos, que podem anteceder simultaneamente ou ser uma consequência decorrente do processo empreendedor (Cardon et al., 2012), se

assemelhando a uma montanha russa emocional, mostrando-se presente diante de altos e baixos, que se alternam de modo acelerado, por acontecimentos muitas vezes imprevisíveis (De Cock et al., 2020). As emoções possuem um efeito social contribuindo para a tomada de decisão, atitudes e comportamentos dos empreendedores, afetados pelas percepções e das interações sociais (Zhu et al., 2019).

As emoções podem ter papéis opostos para o empreendedor, tanto o de aliado ajudando a compreender situações, quanto o de inimigo prejudicando pensamentos e ações, fazendo com que o empreendedor tenha comportamentos destrutivos (De Cock et al., 2020). Por isso, a regulação emocional é de suma importância para influenciar o modo como o empreendedor experimenta e expressa as emoções (De Cock et al., 2020).

Os estudos de Shepherd, (2016) levantaram questões importantes para a compreensão das emoções diante das falhas, explanando o porquê as pessoas têm reações emocionais negativas semelhantes as falhas de projetos empreendedores em organizações estabelecidas e o porquê algumas pessoas podem sentir emoções negativas devido as falhas em um negócio e outros empreendedores não.

Os estudos de Aly et al., (2021), evidenciou que o medo da falha, a paixão e os traumas desencadeados pela falha formam as três principais esferas no qual as falhas afetam os aspectos afetivos do empreendedor.

2.3.1.1 MEDO DE FALHAR

O medo de falhar é considerado como uma barreira de origem psicológica que impacta o processo decisório e o comportamento do empreendedor (X. Liu et al., 2021). Nesta mesma linha de pensamento, Cacciotti et al., (2016) define o medo da falha como um fenômeno que envolve respostas cognitivas, afetivas e comportamentais e que é visto ao longo do processo empreendedor. Os investimentos para iniciar um negócio costumam ser altos se avaliado os quesitos tempo e dinheiro, por isso as consequências da falha podem trazer uma ideia intolerável para alguns indivíduos, e por isso, em muitos casos, empreendedores sentem medo antecipado de uma possível falha, gerando emoções negativas (X. Liu et al., 2021). Empreendedores temem falhar em algum grau e esse aspecto é tão forte que tais medos parecem representar um obstáculo crítico a ser superado, em vez de uma virtude a ser nutrida (Morgan & Sisak, 2016). Nesse sentido, o medo da falha se torna uma experiência que desencadeia estresse e aversão, resultando em questionamentos constantes do empreendedor diante das ameaças, impossibilitando sua visão de atuar com uma percepção precisa da realidade, devido

a negação e ao excesso de confiança (Engel et al., 2021). Percebe-se que o medo de falhar gera emoções negativas que originam barreiras ao comportamento do empreendedor (X. Liu et al., 2021).

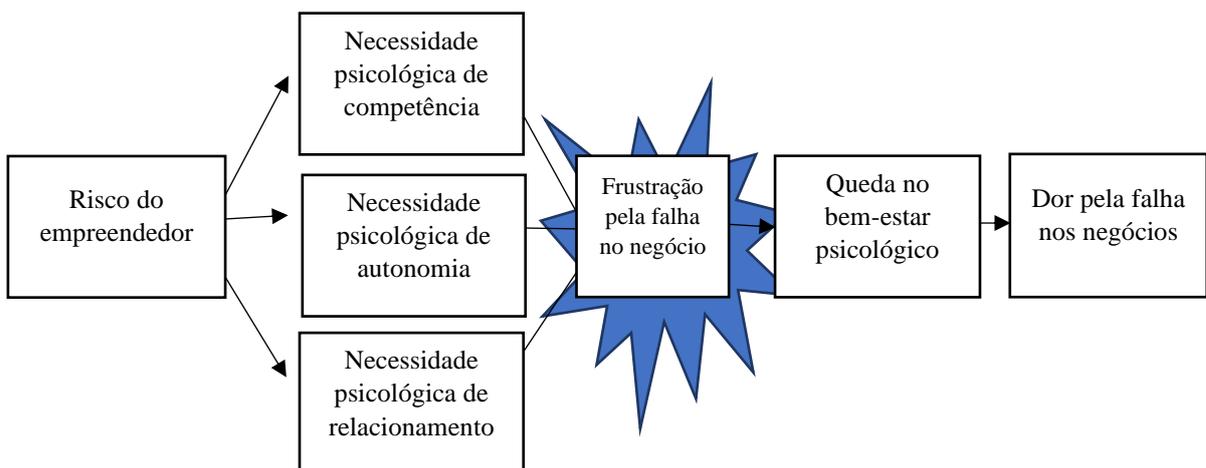
A procrastinação é um comportamento proveniente do medo de falhar, portanto, a procrastinação e o medo da falha estão conectados (Soomro & Shah, 2021), tendo como suas principais fontes a estima social, capacidade de executar, custo de oportunidade, segurança financeira, habilidade pessoal, capacidade de financiar o empreendimento e o potencial de ter ideias (Cacciotti et al., 2016).

2.3.1.2 TRAUMAS DESENCANDEADOS PELAS FALHAS

A falha, por vezes, frustra as necessidades psicológicas do empreendedor, gerando tristeza e emoções negativas que reduzem a motivação de prosperar, seguir em frente e investir energia no negócio (Cardon et al., 2011; Shepherd et al., 2009) A Figura 3. apresenta o modelo de autodeterminação de luto diante da falha do empreendedor.

Figura 3

Necessidades psicológicas afetadas pela frustração diante da falha



Fonte: Baseado nos estudos de Shepherd (2016)

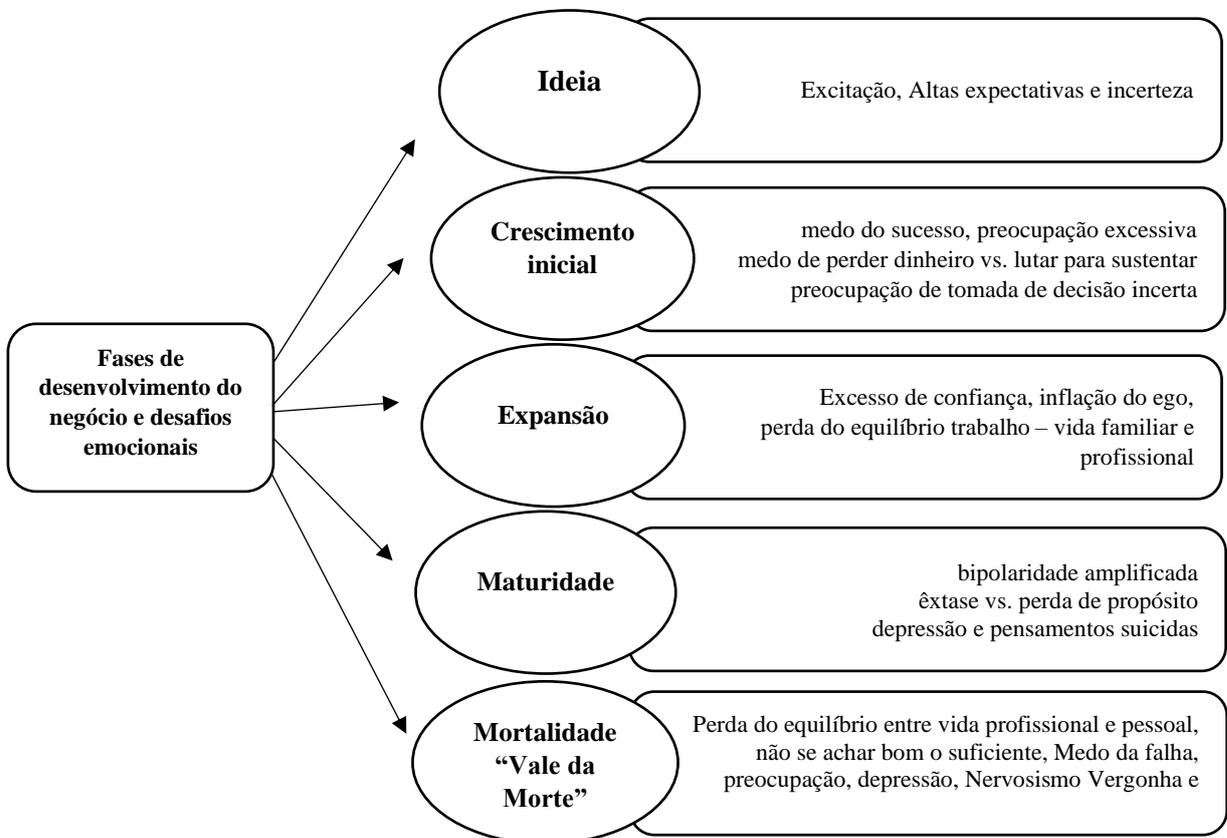
O modelo da Figura 3, destaca as principais frustrações dos empreendedores diante das falhas, evidenciando a necessidade de competência, autonomia e de relacionamento como os aspectos mais afetados, de acordo com os estudos de (Shepherd, 2016) e o bem-estar psicológico do empreendedor depende de manter essas necessidades atendidas (Shepherd et al., 2009). Cabe ressaltar, que a necessidade de autonomia é afetada pela falha quando o empreendedor tem a percepção de perder o poder de escolha e a autonomia reduzindo a sua motivação.

Percebe-se que quanto mais um negócio contribui para desenvolver competências, mais tristeza o empreendedor terá quando ocorrer uma falha, pois a falha pode gerar um sentimento de luto e vergonha. Por fim, a necessidade de relacionamento é afetada quando o empreendedor falha e não consegue ter a sensação de pertencimento às pessoas, frustrando sua relação com os stakeholders (Shepherd, 2016).

A Figura 4. demonstra o desenvolvimento do negócio evidenciando as passagens pelos quais empreendedores vivenciam.

Figura 4

Uma visão clínica: grandes desafios emocionais ao longo das fases empreendedoras



Fonte: adaptado do Curva J (2016)

A figura 4, demonstra as fases de um negócio desde o surgimento da ideia até a sua falência e os desafios emocionais enfrentados. O empreendedor, desde a ideia do negócio, enfrenta incertezas e altas expectativas, com o crescimento do negócio surgem o medo de não obter lucratividade. Ao passar pela expansão o empreendedor pode ter o excesso de confiança e trabalhar de modo excessivo, perdendo o equilíbrio entre a vida familiar e profissional. Com a maturidade e a falência da empresa, os desafios emocionais aumentam, podendo se transformar em doenças como a depressão (Tennant, 2007).

As falhas podem ser influenciadas pelos aspetos afetivos, mas também pelos aspectos cognitivos, o que será apresentado a seguir.

2.3.2 ASPECTOS COGNITIVOS E AS FALHAS

Os aspectos cognitivos são processos mentais que o indivíduo possui para organizar e processar informações, conhecimentos e experiências (Tennant, 2007). A cognição é uma função psicológica relacionada ao aprendizado e é responsável pela forma como a pessoa irá se comportar, aprender e se relacionar com os estímulos que estão à sua volta (Lazarus, aug. 1991b). As cognições, quando relacionadas aos empreendedores, são consideradas estruturas de conhecimento que as pessoas usam para fazer avaliações, julgamentos ou decisões envolvendo avaliação de oportunidades, criação de empreendimentos e crescimento (Mitchell et al., 2002).

A abordagem das cognições enfatiza que tudo o que fazemos e dizemos e é influenciado pelo nosso processo mental, como motivação, percepção, atitude (Fernandez-Gonzalez et al., 2009), e a memória, que segundo Baron e Shane, (2007), é claramente o espaço mais central do sistema cognitivo, pois sem memória não se teria como recuperar o passado, de reter novas informações, de resolver problemas ou de planejar o futuro. O cognitivo organiza o pensamento, ajuda a resolver problemas e buscar soluções, propicia aprendizagem, armazena histórias, processos, e tudo que se vivencia, ou seja, as experiências positivas e negativas (Nassif, 2014). Relaciona-se ainda aos aspectos cognitivos, os processos mentais envolvidos na aquisição de conhecimento, no pensamento e nas experiências. Ou seja, a perspectiva cognitiva indica que os processos mentais influenciam o modo pelo qual nos comportamos que podem se revestir do viés cognitivo, mapas cognitivos e esquemas interpretativos (Weiten, 2010).

Dentro da teoria cognitiva, Shane et al., (2003) descreve que as características individuais são formadas por valores centrais e que se desenvolvem bem cedo na vida do indivíduo, por meio da relação de determinismo recíproco entre o ambiente e seu

comportamento. Os esquemas cognitivos são scripts mentais baseados na associação de conceitos (Workman et al., 2012). Evidências psicológicas sugerem que os indivíduos não seguem um processo racional e estão sujeitos a uma variedade de influências cognitivas quando enfrentam escolhas complexas (Gabaix et al., 2006). Diante desta evidência, entender o processo de escolha no âmbito empresarial, é conhecido como tomada de decisão e faz parte do processo estratégico.

Conforme Du e Nguyen, (2021) o estilo cognitivo do empreendedor se refere à forma como um indivíduo reúne, processa e avalia informações relacionadas à criatividade, resolução de problemas e tomada de decisão, que é moldado através características pessoais e experiências anteriores, se tornando um elemento chave no processo empreendedor.

A falha foi descrita por Ucbasaran et al., (2010), como o combustível que intensifica os processos cognitivos. Alguns aspectos cognitivos podem ser associados a falha e, subsequentemente, à aprendizagem empresarial (Burke-le Roux & Pretorius, 2017).

O excesso de confiança é uma característica empreendedora, que se originam do viés cognitivo e do uso de métodos heurísticos, que demonstra uma associação clara com a falha, afetando, adversamente, as empresas ao longo de seu desenvolvimento, pois ficam propensas a previsões super otimistas que podem gerar arrogância (Invernizzi et al., 2017). Quanto maior o excesso de confiança mais os empreendedores buscam metas desafiadoras, mesmo que possuam recursos limitados, causando arrogância e aumentando as chances de falhar e, conseqüentemente, a mortalidade da empresa (Invernizzi et al., 2017).

Os custos da falha não são iguais para todos os indivíduos, principalmente para aquele que apresentam uma personalidade narcisista, pois, os narcisistas sentem uma necessidade intensa de reafirmação da superioridade, e a reafirmação vem, principalmente, dos outros na forma de exaltação ou atenção, desse modo os narcisistas têm mais receio dos custos sociais, pois ameaçam a sua autoestima (D. Liu et al., 2021). A autoeficácia é um aspecto cognitivo, que se refere a crença de um indivíduo ser capaz de realizar determinada tarefa. Quando o empreendedor obtém sucesso em sua jornada sua autoeficácia aumenta, gerando motivação para realizar atividades semelhantes mas, em contrapartida, ao se deparar com a falha, o empreendedor reduz sua autoeficácia, e faz com que a atividade seja evitada (Bandura, 2012).

Partindo das crenças, podemos citar as restrições financeiras cognitivas que são um obstáculo para o crescimento das empresas e esse aspecto faz com que o empreendedor evite realizar empréstimos, com medo de não dar certo e se endividar, buscando outras formas de resolver a saúde financeira da empresa ou deixando a empresa sem perspectiva de crescimento (Du & Nguyen, 2021).

O medo da falha afeta a cognição e o comportamento dos indivíduos (Kollmann et al., 2017), que quando são confrontados com a possibilidade de falhar em situações de realização, o processo é ativado e, conseqüentemente, seu comportamento é afetado pelo medo (Bélanger et al., 2013). O medo é responsável pelas reações de esquiva dos indivíduos diante dos obstáculos e a sensação de ter medo de falhar diante de obstáculos pode servir como um importante sinal de alerta para os empreendedores, servindo para realizar uma análise avaliativa (Kollmann et al., 2017).

A probabilidade de se tornarem empreendedores nascentes movidos por oportunidades, acaba esbarrando no medo de falhar, afetando o crescimento do empreendimento (Suchart, 2017). Muitos aspirantes a empreendedores e com boas ideias são desencorajados pelo medo de que, se falhar uma vez, perderá tudo, contudo essa mentalidade tem mudado e as falhas estão sendo considerado parte da curva de aprendizado (Shepherd, 2016).

O estudo de Cope, (2011), explora o aprendizado e a falha em quatro grandes temas: a) aprender sobre si mesmo (aprender sobre os próprios pontos fortes, fracos, habilidades, atitudes, crenças e áreas de desenvolvimento); b) aprender sobre o negócio (empreendedor aprende sobre os pontos fortes e as fraquezas do negócio, incluindo as razões do fracasso); c) redes e relacionamentos (aprender sobre a natureza e a gestão dos relacionamentos, tanto internos quanto externos ao negócio); e d) gestão de negócio (aprender como administrar e controlar negócios de forma mais eficaz em relação ao ambiente).

Decorrente de sua inexperiência os empreendedores iniciais, demonstram uma curva acentuada de aprendizado, que vão desde aspectos práticos até o autoconhecimento (Walsh & Cunningham, 2017). Estes autores explicam que a experiência com as falhas conduziu os empreendedores a uma jornada de crescimento pessoal nascida de uma resposta emocional e essa experiência possibilitou ao empreendedor ter mais paciência, otimismo, humildade, e fé em si mesmo, além de ensiná-lo a ser menos crédulo e a “acordar”.

Em consonância, a expertise empreendedora, através da abordagem cognitiva e social, pode aumentar a capacidade de controle percebida e deve ser desenvolvida fomentando competências para lidar de forma adequada com os riscos, fazendo os empreendedores refletir ao copiar más condutas, que possam proporcionar aprendizado de como regular as emoções e superar as barreiras diante das falhas.

A Tabela 7 traz as teorias que se relacionam com os aspectos cognitivos associados às falhas.

Tabela 7

Aspectos Cognitivos Associados às Falhas

Teoria	Aspectos Cognitivos associados as falhas	Autor/Ano
Teoria Cognitiva das Emoções	Reavaliação cognitiva e modulação da resposta (supressão expressiva), Restrição dos processos cognitivos devido a falhas, Perícia Cognitiva, Pensamentos indesejados e negativos, Narcisismo (Auto visões infladas), Falta de percepção, Dificuldade em desenvolver esquemas cognitivos, Desejo de evitar sofrimento, Capacidades estratégicas mentais, Avaliação Cognitiva de ameaças.	(Burke-le Roux & Pretorius, 2017; Cacciotti et al., 2020; De Cock et al., 2020; Heinrichs, 2021; Lafuente et al., 2019; Schermuly et al., 2021)
Teoria da cognição social das crenças de eficácia	Preconceito cognitivo, Crenças sobre aspectos femininos, Modelos mentais, Crenças restritivas.	(Du & Nguyen, 2021; Y. Liu et al., 2019; Shahriar, 2018; Suchart, 2017; Zahra et al., 2018)
Teoria Cognitiva da Atribuição	Lócus de Controle.	(Khelil, 2021)
Teoria da Aprendizagem Social	Resistência cognitiva a novas informações e mudanças, Racionalidade limitada.	(Bacon-Gerasymenko, 2019)
Teoria do estresse transacional	Estresse.	(Eager et al., 2019; Khelil, 2021; Schermuly et al., 2021)
Teoria do Comportamento Planejado	Altruísmo, perspectiva restritiva.	(Chipeta et al., 2020, 2021)
Teoria Social Cognitiva	Autoeficácia.	(Boudreaux et al., 2019; Ferrari, 2021; Khelil, 2021; Kibler et al., 2017; Lafuente et al., 2019)

Fonte: Elaborada pela autora

Como pode ser observado na Tabela 7, alguns autores utilizam teorias oriundas do ramo da psicologia para evidenciar aspectos cognitivos que podem ser relacionados as falhas. Destaca-se que a maioria dos aspectos cognitivos estão relacionados com a teoria cognitiva das emoções, que sugere através dos estudos de Beck. A. T., (1976), sustenta que a percepção dos eventos influencia as emoções e os comportamentos, e defende a primazia da cognição sobre os processos emocionais.

A fundamentação teórica desenvolvida para esta pesquisa traz vários posicionamentos e abordagens que explicam os construtos da questão de pesquisa. A Tabela 8 apresenta os conceitos que irão embasar a análise dos resultados, sem excluir os demais aqui mencionados.

Tabela 8

Principais construtos da dissertação

Construto	Conceito	Autor(es)/Ano
Falha	As falhas são eventos que podem ocorrer em formato de erros, contratempos operacionais ou catástrofes.	(Lee & Miesing, 2017)
Comportamento Empreendedor	O comportamento empreendedor é a ação e o comportamento realizado por indivíduos para realizar tarefas necessárias para iniciar e fazer crescer uma empresa. O empreendedorismo é entendido como um comportamento, quando se dirige às observações para os atributos do empreendedor que são expressos pela economia e, são estudados pela psicologia a partir dos traços de personalidade	(Bird et al., 2012) (Gao et al., 2020).
Aspectos Afetivos	A emoção empreendedora pode ser atribuída às emoções, sentimentos humores e sentimentos, de um ou vários indivíduos, que podem anteceder simultaneamente ou ser uma consequência decorrente do processo empreendedor	(Cardon et al., 2012)
Aspectos Cognitivos	A cognição é uma função psicológica relacionada ao aprendizado e é responsável pela forma como a pessoa irá se comportar, aprender e se relacionar com os estímulos que estão à sua volta	(Lazarus, 1991a, 1991b).

Fonte: Elaborada pela autora

Na próxima seção, conheceremos o método de pesquisa utilizada para este estudo.

3 METODO DE PESQUISA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste estudo optou-se por uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva (Creswell, 2010) apoiado no método qualitativo, que segundo Cooper e Schindler, (2016, p.146), trata-se de um “conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o significado e não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural na sociedade”.

Esta opção decorre pela incipiência de estudos que abordam comportamentos empreendedores que levam os empreendedores a falharem, integrando os aspectos afetivos e cognitivos.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Após o conhecimento gerado sobre os construtos da questão de pesquisa, delineou-se o estudo empírico realizado por meio de entrevistas, visando dar profundidade na compreensão

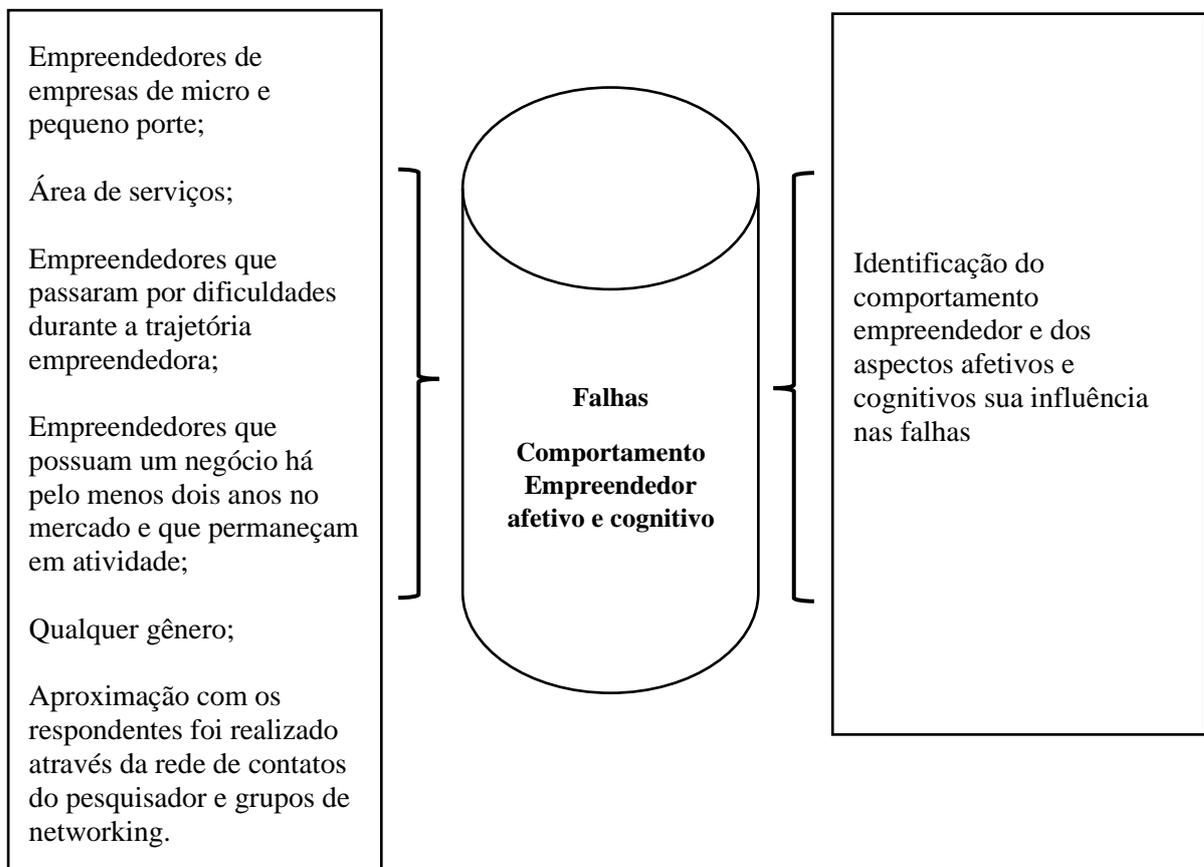
destes fenômenos complexos e agrupados. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, cujo conteúdo baseou-se na literatura estudada e pode ser encontrado no Apêndice I.

As entrevistas abordaram propósitos tais como: a) coletar informações ou interpretações pela pessoa entrevistada; b) identificar informações dos respondentes da pesquisa e c) descobrir algo que os pesquisadores não podem analisar por eles mesmos (Stake, 2015).

Como unidade de análise para as entrevistas, o público-alvo selecionado foram empreendedores que se enquadraram nos seguintes critérios: empreendedores de micro e pequeno porte, de qualquer gênero, que tenham negócios com pelo menos dois anos no mercado, que pertençam a área de serviços, e, que em algum momento durante a trajetória empreendedora sentiram que falharam e passaram por dificuldades. A aproximação com os respondentes foi realizada através da rede de contatos do pesquisador, algumas indicações e grupos de networking do LinkedIn/ Facebook, conforme observa-se na Figura 5.

Figura 5

Diagrama de delimitação da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora

A Figura 5. demonstra os construtos e as conexões entre as falhas, comportamento empreendedor afetivos e cognitivos.

A opção pela entrevista se deu por ser uma técnica básica de coleta de dados em pesquisas qualitativas, na qual o condutor da entrevista precisa ter um entendimento maior do problema e de como as ideias serão usadas (Creswell, 2010). Para subsidiar as entrevistas, um roteiro foi desenvolvido com base nos pressupostos da literatura para guiar as conversas em busca dos objetivos da pesquisa (Apêndice I). O roteiro foi constituído em três categorias. A primeira tratou da idealização do negócio no qual o empreendedor era questionado sobre seus primeiros passos no empreendedorismo (Subramani, 2020); a segunda categoria retratou as falhas do empreendedor e quais fatores o levou a falhar (Bird et al., 2012; Finkelstein, 2004; McClelland, 2010; Minello & Scherer, 2014) e a última categoria foi responsável por questionar os entrevistados acerca dos seus comportamentos afetivos e cognitivos e se algum desses comportamentos os influenciaram a falhar diante de seus negócios (Baron & Shane, 2007; Cardon et al., 2011).

Os respondentes foram contactados e convidados para realizar as entrevistas, com o aceite agendou-se as entrevistas. As entrevistas foram realizadas nos meses de junho e julho de 2022, com duração média de 1 hora, através do aplicativo Zoom, em formato online, facilitando o contato com empreendedores de todas as regiões do Brasil e atingindo um público mais diversificado no que diz respeito a cultura. Todas as entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados e posteriormente transcritas para melhor análise. Flores, (1994 p.182) evidencia a importância de registro de dados qualitativos, pois permite que as informações neles contidas sejam efetivamente manipuladas e comunicadas para responder a questão de pesquisa.

3.3 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados as entrevistas foram transcritas com a ajuda da ferramenta online *transkriptor* e codificadas em categorias através do software atlas ti, criando categorias específicas para os principais construtos desse estudo: falhas e comportamento empreendedor afetivo e cognitivo. Foram atribuídos a cada código subcategorias de acordo com as evidências encontradas ao longo dos documentos que retrataram as falas dos empreendedores entrevistados.

O capítulo a seguir apresenta a análise dos resultados obtidos através das entrevistas para atender o objetivo de pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a análise dos resultados obtidos através das entrevistas individuais realizadas com os empreendedores cujo intuito foi o de aprofundar a compreensão do que os levou a falhar, por meio das vivências dos empreendedores.

A seguir trataremos do perfil dos respondentes, seguidos da categorização dos resultados compilados.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Os dados demográficos dos respondentes definem o perfil dos respondentes, conforme a Tabela 9.

Tabela 9

Perfil dos respondentes

Empreendedor	Dados referentes a biografia do empreendedor						
	Idade	Sexo	Estado Civil	Estado em que empreende	Formação	Segmento do negócio	Possui Sócio?
E1	40	M	Casado	São Paulo	Graduado em Sistema de informações -Mestrando em administração	Software empresariais	Sim
E2	54	M	Casado	São Paulo	Graduado em Administração de Empresas - Mestrando em administração	Consultoria Empresarial	Sim
E3	34	F	Solteira	São Paulo	Graduada em Administração com Especialização em Gestão de Pessoas	Consultoria de RH	Não
E4	32	F	Solteira	São Paulo	Graduada em contabilidade e especializada em Gerenciamento de Departamento Pessoal	Contabilidade	Não
E5	41	M	Solteiro	São Paulo	Graduado em Gestão de Marketing	Baterias automotivas	Não
E6	44	F	Casada	São Paulo	Graduada em Contabilidade com Especialização em Gestão Tributária	Consultoria Tributária	Não
E7	49	M	Solteiro	São Paulo	Graduado em Administração Doutorando em Administração	Consultor Empresarial	Não
E8	45	F	Casada	São Paulo	Graduada em Contabilidade e Especializada em Coaching Familiar	Coaching de mães	Não
E9	43	F	Casada	São Paulo	Graduada em Direito Especializada em Legislação Trabalhista e Previdenciária	Contabilidade	Não

E10	38	M	Casado	São Paulo	Graduado em Administração – Especializado em Marketing	Locação de veículos	Sim
E11	45	F	Casada	São Paulo	Graduada em Enfermagem – Especializada em Coaching	Coaching de carreira	Não
E12	45	F	Solteira	São Paulo	Graduada em Enfermagem – Especializada em Tethahealing e Terapias Holísticas	Terapias holística e integrativas	Não
E13	56	M	Casado	São Paulo	Graduado em Administração – Especialização em Marketing	Distribuidora de bebidas	Não
E14	65	M	Casado	São Paulo	Graduado em Administração – Mestrando em Administração	Consultoria empresarial	Não
E15	38	F	Casada	São Paulo	Técnico em Finanças	Consultoria financeira	Sim
E16	43	M	Casado	São Paulo	Graduado em Farmácia – Especializado em Sistema de informações	Software empresariais	Sim
E17	54	M	Casado	São Paulo	Graduado em Psicologia e Engenharia da computação – Doutor em Química	Mentoria para startups	Sim
E18	41	M	Casado	São Paulo	Graduado em Administração – Mestrando em Gestão de Projetos	Consultoria de Varejo	Não
E19	34	F	Casada	Minas gerais	Graduada em Administração – Cursando Psicologia	Mentora de prosperidade	Não
E20	34	F	Casada	Minas Gerais	Graduada em Contabilidade – Especializada em Legislação Trabalhista e Previdenciária	Contabilidade	Sim
E21	46	M	Casado	Espírito santo	Graduado em Contabilidade – Especializado em Legislação trabalhista e tributária	Contabilidade	Não
E22	45	M	Solteiro	Rio Grande do Norte	Ensino médio completo	Consultoria Marketing	Não
E23	45	M	Casado	Paraíba	Graduado em Educação Física	Consultoria empresarial	Sim
E24	47	M	Casado	Paraíba	Graduado em Administração	Distribuidora de alimentos e bebidas	Sim
E25	40	F	Solteira	Pernambuco	Graduada em Contabilidade – Especializa em Controladoria e Direito do trabalho	Contabilidade	Sim
E26	44	F	Casada	Pernambuco	Graduada em Administração – Mestranda em Administração	Consultoria de RH	Sim
E27	53	F	Solteira	Pernambuco	Graduada em Contabilidade – Especializada em Legislação trabalhista e previdenciárias	Contabilidade	Sim
E28	56	F	Solteira	Santa Catarina	Graduada em contabilidade - Especializada em estratégias pedagógicas, marketing, trabalhista e previdenciário	Escola de cursos contábeis	Sim

E29	44	F	Casada	Goiás	Tecnologia da informação – Especialização em Designer Organize	Designer Organize	Não
E30	44	F	Solteira	Rondônia	Ensino médio completo – Especializada em coaching	Coaching para mulheres que sofreram relacionamento abusivos	Não
E31	34	M	Solteira	Massachusetts Estados Unidos	Ensino médio completo – Especializado em Finanças	Educação e Consultoria Financeira	Não

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 10 contextualiza o perfil sociodemográfico dos empreendedores entrevistados. Foi possível acessar 31 empreendedores que passaram por dificuldades em seus negócios e em algum momento durante sua trajetória como empreendedores sentiram que falharam. Dos 31 empreendedores que se dispuseram a participar das entrevistas, 15 pertencem ao sexo masculino e 16 ao sexo feminino. Os empreendedores pertencem a faixa etária de 32 a 65 anos. A pesquisa contou com a participação de empreendedores de todas as regiões brasileiras, sendo 20 empreendedores da região sudeste, 6 da região nordeste, 1 da região sul, 1 da região centro-oeste e 1 da região norte. A pesquisa também contou com um brasileiro que reside nos Estados Unidos e que possui negócios no Brasil.

Apenas três empreendedores não possuem graduação completa, entre eles dois possuem ensino médio completo e um ensino técnico. Dentre os graduados todos possuem especializações vinculadas a sua área atual de atuação. Todos os empreendedores são da área de serviços e 18 deles conduzem seus negócios sem sócios.

4.2 CATEGORIZAÇÃO DE RESULTADOS

A transcrição e análise das entrevistas deram a origem a categorização dos dados e a compilação dos resultados que propiciam respostas à questão de pesquisa, bem como o alcance dos objetivos. As categorias dos resultados foram organizadas, *a priori*, com base nos construtos teóricos e analisados a partir das respostas dos entrevistados, contudo, para melhor compreensão durante a análise de conteúdo organizada pelo Atlas ti. criou-se subcategorias para compilar assertivamente os resultados, conforme exemplifica a tabela 10.

Tabela 10

Categorização Atlas ti

Categorização Atlas ti		
Categoria principal	ID Atlas ti	Subcategorias
Tipos de Falhas	TF	Ambientais Organizacionais Comportamentais
Comportamento empreendedor afetivo	CEA	Medo Sentimentos Inteligência Emocional
Comportamento empreendedor cognitivo	CEC	Comprometimento Relacionamentos e Comunicação Mentalidade e crenças Aprendizagem e Conhecimento Percepção e Atenção Confiança e Tomada de decisão

Fonte: Elaborada pela autora

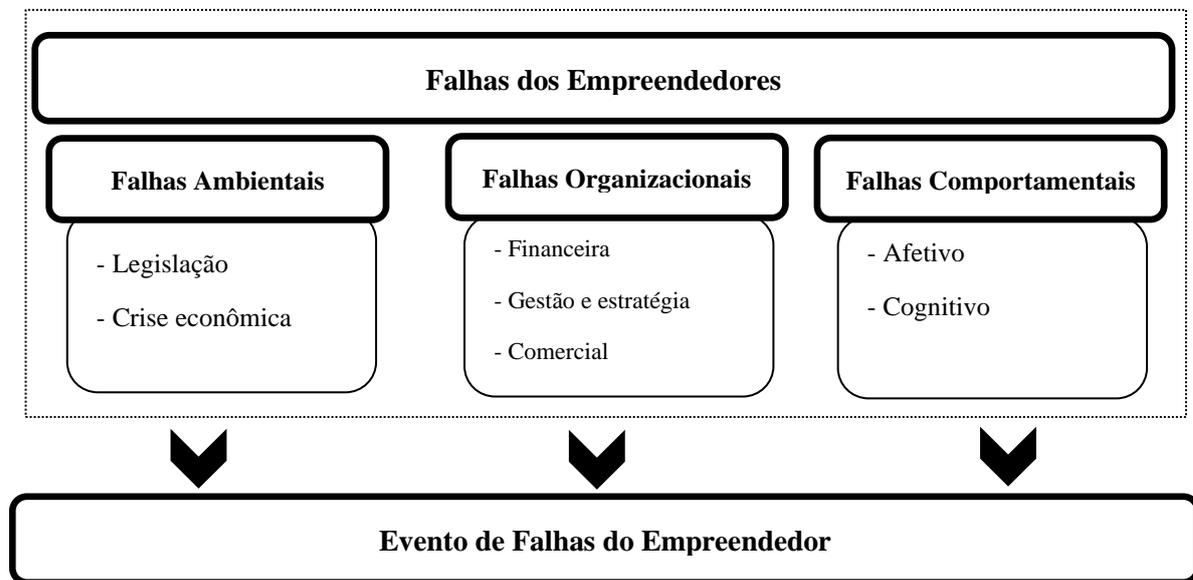
No próximo tópico trataremos de demonstrar os resultados obtidos, através das evidências das falas das entrevistas e realizaremos a discussão à luz da literatura.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para melhor entendimento dos resultados os dados coletados foram sintetizados e organizados em figuras, conforme as categorias criadas durante a análise de conteúdo.

No que se refere ao primeiro objetivo específico desta pesquisa - tipos de falhas, as falhas identificadas foram aquelas ocasionadas devido às causas ambientais, organizacionais e comportamentais, corroborando os estudos de Khelil, (2016) que afirma que as falhas podem ocorrer em três dimensões distintas, trazendo impactos diferentes para o empreendedor. A figura 6 ilustra, juntamente com as categorias, que as principais falhas deram origem às subcategorias que contribuíram para identificar os tipos de falhas citados pelos empreendedores entrevistados.

A figura 6 demonstra que os empreendedores citaram diversos tipos de falhas e que entre as mais citadas estão as falhas ambientais que são impulsionadas por fatores que não dependem do empreendedor como crises políticas e econômicas, as falhas organizacionais vinculadas ao processo do negócio, como gestão, estratégia, financeiro e comercial, e as falhas comportamentais que são atribuídas por aspectos comportamentais e psicológicos do próprio empreendedor que envolvem estímulos afetivos e cognitivos.

Figura 6*Tipos de falhas dos empreendedores***Fonte:** Elaborada pela autora

Segue ainda, a discussão dos resultados dialogados com a teoria e ilustrado pelas evidências dos relatos, apresentando os fragmentos das falas dos empreendedores para responder a seguinte questão de pesquisa: Como o comportamento empreendedor impulsiona as falhas e se são mais influenciados pelos aspectos afetivos ou cognitivos? Complementarmente, no intuito de proporcionar maior clareza quanto aos resultados estabeleceu-se a discussão utilizando como estrutura os objetivos de pesquisa.

5.1 FALHAS DO EMPREENDEDOR

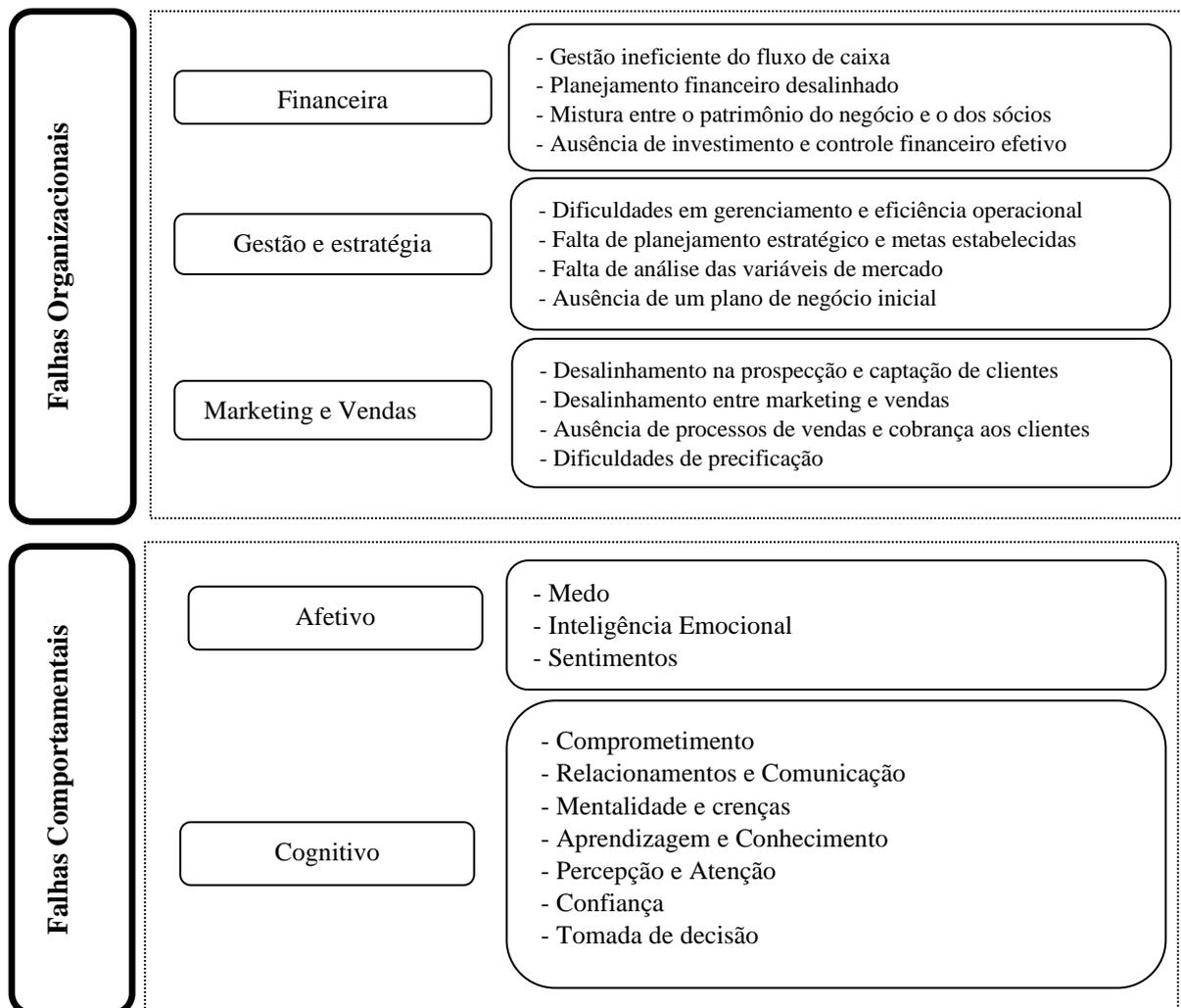
O primeiro objetivo específico de pesquisa teve por finalidade identificar os tipos de fatores que dificultam as ações do empreendedor frente aos negócios, levando-o a falhar. A literatura descreve o conceito de falhas de forma multifacetada, mas, para análise desse estudo, a falha foi considerada como um fator negativo oriundo de um progresso insatisfatório ou insuficiente durante uma determinada atividade, podendo ter múltiplas atribuições (Pardo & Alfonso, 2017; Shepherd, 2016).

No que concerne aos tipos de falhas encontrados a partir dos relatos dos entrevistados, observa-se que as falhas foram categorizadas e atribuídas a fatores ambientais, organizacionais

e comportamentais, corroborando os estudos de (Khelil, 2016; Klimas et al., 2021) que destacam esses contextos como as principais dimensões das falhas do empreendedor.

Observou-se que as falhas referentes ao âmbito externo tratam de fatores que estão fora do controle do empreendedor. É fato que o ambiente externo e seus fatores contribuem para compreender as falhas de um negócio, principalmente em situações de crises econômicas, políticas e problemas com legislação (Pardo & Alfonso, 2017), porém, este estudo procurou explorar os aspectos comportamentais do empreendedor que o levaram a falhar, sem no entanto, pormenorizar as influências externas que não dependem do empreendedor, como por exemplo, a pandemia.

Figura 7
Falhas dos Empreendedores



Fonte: Dados da pesquisa

Desse modo, a Figura 7 apresenta as falhas no âmbito organizacional e comportamental, originárias de variados comportamentos do empreendedor, identificadas através de suas ações, seguidas dos tipos de falhas apontados pelos empreendedores durante seus relatos e suas subcategorias. No âmbito organizacional as falhas foram atribuídas as categorias financeira, gestão e estratégia, e marketing e vendas. Já ao âmbito comportamental foram atribuídas as categorias afetivo e cognitivo.

5.1.1 FALHAS ORGANIZACIONAIS

Ao analisar as falhas e os fatores organizacionais pode-se evidenciar que estas são de natureza financeira gerando problemas para o negócio e para a vida pessoal do empreendedor. Os estudos de Pardo e Alfonso (2017), evidenciam que os recursos financeiros são fundamentais para um negócio se manter no mercado, por isso os empreendedores precisam estar atentos e criar um planejamento adequado, compreender o fluxo de caixa e saber realizar projeções realistas de retorno e de equilíbrio.

Apesar desses fatores serem evidenciados como essenciais pelos entrevistados para a sobrevivência de seus negócios, grande parte acabou tendo algum tipo de falha vinculado aos aspectos financeiros aqui mencionados. Revelaram falhas como planejamento financeiro desalinhado e uma gestão ineficiente do fluxo de caixa como pode ser verificado nos relatos abaixo de E1, E10, E12, E13, E16 e E21:

“O próprio negócio, então, ele não tinha um faturamento adequado, não tinha uma performance adequada. Só que se você for ver, a gente ainda não conseguiu curá-lo. Jogou ela (a farmácia) para outro salão pequenininho, trocou de lugar, fez um monte de coisa, mas a gente já vinha carregando um passivo. E já vinha com uma série de gastos, descapitalizou, porque poderia ter toda essa grana em caixa ou parte dela em caixa, não teve, descapitalizou. Então, se for ver, a gente errou desde o começo.” (E1)

“Quando eu fui trabalhar com os carros, comecei com 2 carros alugados e fechei com 24. Eu comprei 4 carros, depois entre o sexto já estava sendo uma parte financiada, foi quando entrou a pandemia. Aí entra na questão do capital de giro, não é? Então, o que eu tinha de reserva eu utilizei para comprar mais carros, partiu-se daí o erro. Quando entrou a pandemia e parou eu não sabia nem onde colocar os carros, só vinha gasto com manutenção e eu não tinha, foi onde eu tive que parar mesmo.” (E10)

“Então a gente não fez reservas para a empresa nem nada. Falei vamos montar a segunda drogaria e pelo fato de que eu falei dos fluxos de não ter, e no final da empresa ela já não se seguravam mais” (E1)

“Eu não fui separando uma reserva, nada, foi entrando aqui, reinvestindo, então isso daí, bom eu acho que foi uma falha”. (E10)

“Principais dificuldades, é? A questão da gestão mesmo. [...] Nós temos aí compromissos para pagar. Todos os medos, não é? E quando a gente se encontra num lugar que tem dificuldade financeira, porque você não tem o retorno que você esperava muitas coisas vão saindo do lugar, por mais que esteja planejado. A gente vai, a gente acaba, se desestruturando.” (E12)

“Mas eu não avalei todos os riscos inerentes. É aquilo eu estava tratando com uma empresa grande? Sim, mas que por trás dela, ela recebia de um órgão público e que não pagava direito. E consequentemente,

ela não pagava também. Eu tinha de repente 150 pessoas trabalhando para mim direta ou indiretamente, e que eu tinha que ter um caixa para aguentar isso, etc. E foi um grande erro e que eu insisti no erro. E passou o primeiro mês, segundo mês, começou a dar problema. Eu insistia e com isso eu arrebentei o caixa que eu tinha da empresa, não é? Tive que pegar a dívida.” (E13)

“Então a gente achava que se botasse mais dinheiro em caixa, resolveria o problema da empresa. Então, o que eu fiz? Eu conheci na época uma pessoa, um gerente de banco que ele tinha atendido em uma empresa que eu trabalhei lá prestando serviço. E ele fala assim, poxa que legal, cara. Olha, a gente está com muito crédito lá disponível, tem muito dinheiro lá para oferecer para os empreendedores, para as empresas. Eu falei, rapaz, interessante? É? Acho que vou abrir uma conta com você. [...] Aí foi e me deu, o cartão de crédito e o limite de empréstimo que eu fiz. Não precisava daquilo. Mas, eu fui tentado pelo dinheiro, aí que eu falei, eu vou pegar. Eu não lembro, nem lembro direito o que eu fiz. Eu pensei vou trocar os computadores, umas mesas e me endividei. Ou seja, fui fazendo e não pagando. Mas, não fiz a minha cartela de clientes aumentar, ou seja, minha receita. Então chegou um certo tempo que teve um problema. Quanto mais atrasou, aquilo começou a me pesar financeiramente, ficou pesada a dívida e aquilo me trouxe um peso muito grande que atrapalhou minha empresa e me deu vontade de desistir, porque eu falei, poxa, essa dívida já tô com medo, e virou juros e multa.” (E21)

“Essa outra farmácia começou a sobrecarregar a menor em questão. Não é que começou a sobrecarregar, a gente começou a fazer dívidas por causa dela e não precisava com apenas uma. Pegando uma outra as coisas complicaram e não só da outra, depois que a gente colocou funcionário para isso, funcionário para aquilo, funcionário de limpeza, então assim enquanto eram 3 pessoas ali, ela tinha ali seu rendimento diário, não é? E que cobria todos os custos de cobrir os salários e aluguel e tudo, não é? Mas, depois disso, ela começou a não ter mais, não é? E aí que começou a acontecer, comecei a ter custos maiores. Eu não conseguia mais fazer aquela compra ajustada, certo? Então eu comecei a ter o que? Falta. Eu tendo falta, eu comecei a perder o cliente.” (E16)

As falhas identificadas, com base no planejamento financeiro desalinhado, são oriundas da falta de capital de giro para iniciar um negócio e da falta de estrutura para se realizar um planejamento financeiro, e conseqüentemente, acaba fazendo o empreendedor gastar mais do que o faturado e ter um alto custo operacional. Essas falhas podem ser identificadas nas falas de E3, E7 e E11:

“Eu acho que muito na parte de planejamento financeiro, mesmo, que é o que mais pega, por mais que no começo é muito investimento para a gente fazer, não é? E é muita falta de noção de um todo, né? Essa aí acaba fazendo efeito, aonde? No bolso.” (E11)

“Eu comecei. Sem estrutura, sem capital de giro, eu comecei sem nada. E o pior de tudo, comecei sem um plano de negócio”. (E3)

“Depois eu vim e voltei para São Paulo. Montei um restaurante e no restaurante eu cometi um erro muito grave. E foi investir muito no início, com pouco capital de giro. Isso aí eu aprendi também. Acostumado com grandes empresas, não falta caixa etc. e tal. E aí, se eu quebrei? Realmente quebrei, quebrei feio, quebrei e passei uns 3 anos aí sem nada e pagando dívida” (E7)

“Mas até eu enxergar que isso (a pandemia) demoraria mais do que eu esperava, acho que minha falha foi essa. Foi achar que ia ser um período curto. A questão de o capital de giro reduzir, também ajudou bastante. E a questão de que o próprio financeiro ele não iria aguentar? Não achei que fosse demorar tanto tempo e não me preparei para um capital de giro tão extenso assim. Acho que esse foi uma das principais falhas, não é?” (E3)

Fatores como baixa receita, dívida pessoal, empréstimo de dinheiro e dificuldades de gerenciamento financeiro e investimento são falhas recorrentes dos empreendedores e que

ameaçam a sobrevivência do negócio, dados convergentes com as pesquisas de Mergemeier et al., (2018); Sojasi Qeidari et al., (2020). Os problemas financeiros podem acarretar em problemas como ausência de recursos para fins pessoais e as pressões financeiras acarretadas pelas dívidas (Corner et al., 2017).

Esses aspectos foram evidenciados nas entrevistas. Os empreendedores relataram que as falhas vinculadas aos aspectos financeiros ocorreram, também, devido à mistura entre o patrimônio do negócio e o particular fazendo com que o dinheiro do negócio fosse utilizado para fins pessoais, devido à demora para ter retorno financeiro, a falta de capital de giro e o retorno financeiro abaixo do estimado. Os investimentos também foram apontados pelos entrevistados como um ponto de falha, alguns citaram o fato de realizarem um investimento alto ou em algo errado que culminou em dívidas. Esse fato também foi verificado nas falas dos entrevistados, E1 e E23:

“Então, eu tinha um contrato que vendia R\$33.000,00 por mês, estava dando para mim e para ele tranquilamente. E ainda sobrava grana para a gente ajudar meus irmãos, ajudava meus pais, E, aí tinha uma confusão patrimonial. Então, foi um erro. Porque era como uma empresa, sou eu, meu irmão. Então o dinheiro é nosso, não? Não, o dinheiro é da empresa.” (E1)

“Um dos fatores foi assim, como eu era sozinho, eu acabei dando um passo além do que eu podia, né? Então isso daí foi um erro, admito, isso daí foi um erro e também aí quando eu comecei a receber o dinheiro, eu não soube usar bem o meu dinheiro. Entendeu? O dinheiro que eu recebia, usava com gastos pessoais.” (E23)

Pode-se perceber que as falhas relacionadas a gestão ineficiente do fluxo de caixa acabaram ocorrendo devido a não realizarem reserva financeira, gastar mais do o que devido, e não reinvestir o dinheiro no próprio negócio. Isso pode ser analisado nas histórias de vários empreendedores através das falas de E5, E7, E10 e E23:

“Eu vislumbrei um crescimento rápido sozinho, sem ter ninguém. Aí fui crescendo de certa forma, pelo que eu tinha na mão ali, muito rápido. Eu não fui separando uma reserva, nada, foi entrando aqui, reinvestindo, então isso daí foi... hum acho que foi uma falha” (E10)

“É, eu também tive um outro problema que foi a questão da minha gestão financeira. Eu gastava mais do que eu ganhava e eu não tinha uma reserva suficiente. Oh, loucura! Quando eu era CLT, eu não gastava mais do que eu ganhava. Mas, quando eu entrei no empreendedorismo, eu não sabia quanto eu ia tirar no final do mês, então era uma expectativa diferente.” (E5)

“Faltou essa visão. Tanto de saber onde investir, quanto depois de ter investido em enxergar o que estava dando errado e saber parar na hora que tinha que parar.” (E23)

“Então, a gente fez lá os serviços, é eu investi R\$140.000,00, era pra eu tirar em 6 meses quase R\$300.000,00. Moral da história veio uma crise, não me lembro isso faz 10 anos, já está com quase 10 anos foi em 2013. E a empresa simplesmente fechou as portas e saiu do estado. E aí a gente tomou um calote violento, não é? Então, esse foi o primeiro percalço aí.” (E7)

A segunda subcategoria de falhas que pertencem ao âmbito organizacional foi denominada gestão e estratégia. Gerenciar e criar estratégias para um negócio significa que o empreendedor deve estar preparado para responder rapidamente às mudanças e sobreviver ao mercado, deixando em sincronia as áreas de organização, controle e direção na estrutura organizacional (Pardo & Alfonso, 2017).

Gestão e Estratégia acarretam falhas, mesmo em empreendedores atentos, pois não é tarefa fácil administrar um negócio sem uma capacitação e informações necessárias para tal, pois a ausência desta expertise, pode acarretar dificuldades e ineficiência operacional (Pardo & Alfonso, 2017), como por exemplo, não realizar gestão de estoque, não saber gerenciar pessoas e administrar, conforme demonstra trechos das falas dos empreendedores E1, E9 e E27:

“Então era na linha de não importa qual que era o modelo do portão que você pedia a base de preço era a mesma. Só que tinha uns portões que eram extremamente simples e baratos para fazer. Ele tinha a maioria, não é como em todo o mundo, via que era a mesma base de preços, ia para os mais complexos, que tinha um custo muito mais alto com material e gastava muito mais tempo para fazer. E aí ele não conseguia, não tinha ideia do que era uma margem de contribuição, não tinha ideia do que era uma gestão de estoque. Não tinha ideia de nada disso.” (E1)

“Particularmente, eu já senti que falhei, porque olha só a questão de gestão de pessoas é uma questão muito sensível tá. Eu sou uma pessoa que quando eu estou no trabalho sou uma pessoa mais séria, então eu sou quase um homem mais metódico assim, eu gosto das coisas certas porque o contador é assim. Eu tenho que prestar contas para o meu cliente, então eu tenho que fazer o serviço certo, então você explica uma, duas, três vezes, tem lá o procedimento, tá bom é a primeira vez da pessoa, é a segunda vez, é a terceira vez, daí fala assim ué? Mas não tá...não tá fazendo correto? Então, por que né? E assim claro que eu sou uma pessoa muito educada com as pessoas, mas às vezes a pessoa não tá na mesma energia.” (E9)

“Eu vejo que eu, eu cometi muitos erros durante o empreendedorismo eu não tenho me preparado pra ele. E essa questão de captar, de se posicionar, de cobrar o correto. São coisas que eu tenho desenvolvido.” (E27)

Outra falha citada pelos empreendedores diz respeito a falta de planejamento e metas estabelecidas. O fato evidencia que empreendedores começam um negócio sem estrutura e organização, tendo dificuldades em estabelecer estratégias para iniciar, solidificar e aumentar o faturamento do negócio. Esses fatos podem ser apresentados nos trechos dos entrevistados E2, E8 e E23:

“Eu tive falhas no projeto de backup, foram falhas de direcionamento estratégico tecnológico, não é? Eu apostei numa direção da tecnologia. A tecnologia estava contra, aprendi que é um negócio muito complicado, qualquer que seja a tecnologia que você aposta. Tecnologia, ninguém controla. De repente chegam coisas aí muito diferentes, não é? Principalmente tecnologia da informação.” (E2)

“Sim, eu acho que faltou a estratégia. Eu não sou uma pessoa de ter uma visão estratégica bem aguçada. Tem pessoas que já são, não é? Que já conseguem ter uma visão lá na frente do que ela pode fazer e o que ela pode alcançar fazendo aquilo. Eu já não consigo ter essa visão de estratégia muito ampliada. Também é algo que eu tô trabalhando e buscando aprender sobre isso. Então, acho que essa questão atrapalha.” (E8)

“E eu vi que eu não tinha um plano b. Como a maioria das empresas não tinham para uma pandemia, não tinham e eu muito menos que eu estava começando o meu negócio há muito pouco tempo.” (E23)

A falta de planejamento citada pelos empreendedores pode ocorrer em várias fases do negócio, contudo esse tipo de falha é mais atribuída a fase inicial do negócio quando há a ausência de um plano de negócio. Hisrich et al., (2007) descreve o plano de negócios como um documento que contém todos os elementos e estratégias para iniciar um negócio. A ausência de um plano de negócio inicial e a falta de análise das variáveis de mercado foram outros fatores vinculados à gestão que dificultaram suas ações, citados pelos empreendedores E7, E8, E24 e E27:

“Eu sempre fiz muito bem-feito tudo o que eu fiz, não é? E achava que por ter trabalhado em grandes empresas, eu tinha uma boa visão de mercado. Esse tipo de coisa, isso é um engano. É um engano muito grande, porque o mundo das grandes empresas é um mundo completamente a parte do mundo real do empreendedorismo.” (E7)

“Eu acho que as falhas estão acontecendo porque eu não tinha conhecimento e nem discernimento para lidar com o que se faz no empreendedorismo e com o que ele tem para te oferecer. Porque quando você tem um negócio, você não tem que ser só especialista naquela área, você tem que ser uma “eupresa”, ou seja, você tem que saber um pouco de tudo e isso eu não sabia.” (E8)

“Eu acho que o grande, o grande vilão hoje é você conseguir acertar nesse plano de negócio, escolher o negócio, a localização.” (E24)

“Aí, eu não, não tive muito, sabe a questão do planejamento? Eu comecei como eu falei, é quando eu comecei só para você entender, quando eu resolvi empreender, eu não me preparei para empreender. Então, eu não, não me preparei, psicologicamente e nem financeiramente falando.” (E27)

Os autores Pardo e Alfonso (2017), endossam em seus estudos que as principais falhas envolvendo o marketing, são problemas de promoção e publicidade, ponto de venda inadequado, visão distorcida do mercado, seleção inadequada do mercado-alvo, perda dramática de clientes e preço inadequado. Tal resultado se adequa aos achados da pesquisa envolvendo a subcategoria de marketing e vendas que levantou como falhas o desalinhamento na prospecção e captação de clientes, desalinhamento entre marketing e vendas, ausência de processos de vendas e cobrança aos clientes e dificuldades de precificação.

Para Khelil, (2016), boa parte dos empreendedores mesmo com formação universitária, criam empresas sem experiência anterior e, muitas vezes, diferente de sua formação. Os empreendedores buscam autofinanciar seus negócios por meio de suas vendas iniciais e por inexperiência, acabam falhando no processo de vendas, iniciado pela prospecção e captação de clientes. Os trechos das falas de E6, E8, E18 e E28 que descrevem a experiência:

“Então, eu acho que a parte de captação de clientes, essa parte comercial para mim é uma falha, esse ponto dessa da estratégia comercial eu não tenho e também não consigo contratar alguém que possa fazer isso por mim atualmente.” (E6)

“O primeiro negócio que eu tive com a minha sócia ele não deu certo porque nós falhamos em praticamente tudo. Desde a abertura da empresa até o final. Nós não captamos, nós não fizemos a captação certa. A gente não tinha muito discernimento ali do que fazer. De início, a gente não sabia vender, a gente não sabia cobrar.” (E8)

“Eu vejo que no meu caso, consultoria online, a dificuldade de captação, não é? A dificuldade de buscar contato de pessoas que consigam entender o seu propósito. O que você pretende fazer? O que você está oferecendo como um serviço. É realmente difícil conseguir uma reunião, conseguir um bate-papo, fazer uma apresentação, é as maiores dificuldades. E essa de um ambiente online, é o mercado, ele é competitivo, não é?” (E18)

“Eu achei que em pouco tempo eu ia ter uma captação grande de alunos e não aconteceu do jeito que eu queria. É eu errei muito nessa questão de captação de clientes e em vender, não é? Essa parte foi muito fraca e eu também não sabia lidar com a questão de pessoas. Até hoje não gosto como eu falei para você.” (E28)

Os processos de marketing são fundamentais para qualquer negócio porque promove o produto, aumenta as transações pelo produto ou serviço oferecido e permite a geração de recursos que garantem a continuidade do negócio (Pardo & Alfonso, 2017). Nesse aspecto outros relatos apresentam a mesma dificuldade em ter um processo de vendas e cobrança aos clientes, como demonstra as falas de E1, E3 e E19:

“Nossa, eu passei por várias. A primeira coisa é que a primeira dificuldade é que eu não sabia vender, né? Eu sempre trabalhei em empresa, então nunca precisei vender assim, vender um trabalho, né? Eu vendia ideias. E aí eu tinha essa crença de que eu não sabia vender.” (E19)

“E o nosso maior problema, foi venda, foi não vender. Foi uma super falha foi não vender direito, não saber vender e cobrar também” (E1)

“Eu queria o empreendedorismo. Mas, eu só queria estar fazendo treinamento e desenvolvimento e, eu não sabia como me vender. Isso também foi uma falha. Eu não sabia como me vender.” (E3)

A dificuldade em fazer a precificação de produtos e serviços foi uma falha muito relatada pelos empreendedores e, apesar de parecer uma tarefa simples, para muitos é uma grande dificuldade, principalmente quando estão em fase inicial do negócio. A importância dada ao processo de precificação parece corroborar os estudos de Gerlick e Liozu, (2020) e Liozu e Hinterhuber, (2013) que identificaram que o preço é considerado uma das peças-chaves do mix de marketing organizacional, desafiando a tomada de decisão quanto a precificação, que saiu do patamar de mera tarefa administrativa para tornar-se um processo estratégico que inclui métodos robustos e ferramentas que auxiliam nesse processo. Podemos comprovar essa achados por meio das falas de E1, E14, E16, E22 e E27:

“Técnicamente, sabia de tudo o que precisava saber para fazer um trabalho excelente, mas, não entendia nada do comercial, relacionamento com o cliente, com administração nem com precificação, sequer precificação.” (E1)

“Então, eu tinha um dinheirinho, fui pegar esse dinheiro e investir em curso para aprender a fazer coisa básica, porque errei muito em coisa básica, continha, como você faz lá para ter lucro. Fazer para saber quanto que é custo fixo mais o custo variável. Quanto você consegue colocar os preços de venda e quanto você vai tirar de lucro? Quando via algo muito simples que na minha cabeça era muito ampla, e que eu não sabia fazer. Eu não sabia calcular nem minha hora de trabalho.” (E22)

“Eu acho que o grande, o grande vilão hoje [...] é a parte estratégia de precificação, como você vai atrair seu cliente? Qual vai ser seu diferencial? O que é que vai lhe tornar competitivo? Eu acho que esses são os pontos mais críticos.” (E27)

“O empreendedor brasileiro falha, e eu me incluo nisso. É fazer, por exemplo, olha que a Ju tá fazendo um produto e ele puxa, isso é tão legal, eu vou fazer o produto, eu vou vender ao mesmo preço ou um pouco menos do preço menor do que a Ju vende, é um grande erro. É o cara não fazer controle de custos, então, se você não faz controle de custo, é a sua vida pessoal na vida empresarial, você tem que ter um controle de custo efetivos para que você não saia da raia, né? E não... Não perca dinheiro.” (E14)

“Então, o que acontece aí? Eu fui começar em um emprego, era difícil, não é? A administração da serralheria não era boa, não é que não falei, meu pai que fazia tudo, mas às vezes pra ele fechar um orçamento, ele dava um preço que dava prejuízo, entendeu? Ele não colocava (preço), ele não sabia. Fazer aquilo lá eu gasto x, ele sabia o quanto ele gastava material. O que importava para ele era cobrir o custo do material, mas ele não colocava o tempo, o aluguel, a eletricidade, todos esses, o combustível depois de uma colocação, não é? É que a gente tinha que fazer instalação, às vezes um produto ou outro, não é? Então essas coisas é que a gente falhava, né? Então eu tive que trabalhar para ajustar.” (E16)

O estudo de Ahmadi e Soga, (2022) destaca que as falhas de marketing ocorrem pela falta de habilidades de lidar com a nova era do marketing digital, necessárias à sobrevivência e crescimento das pequenas e médias empresas. Esse fato também foi constatado nas entrevistas, na sequência o trecho da fala em que E27 expõe isso literalmente:

“Então, hoje a minha maior dificuldade é me jogar nas mídias sociais. É me vender, é fazer as questões do marketing. Eu acho que essas são as minhas principais falhas. Não é? É, eu acho que é mais isso que acontece, eu travo com a exposição.” (E27)

Além dos aspectos organizacionais, durante as entrevistas, foram detectados vários aspectos vinculados ao comportamento do empreendedor considerados como falhas. Contudo, ao analisar esses aspectos foi possível observar que esses comportamentos impulsionaram as falhas organizacionais. Por esse motivo, esses comportamentos serão analisados no próximo tópico.

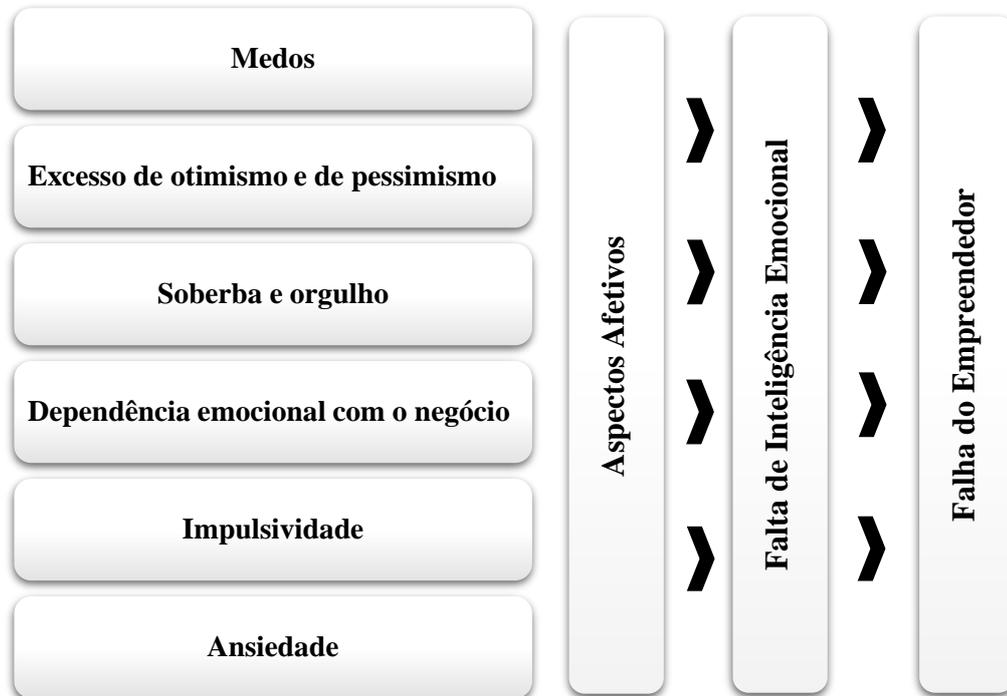
5.2 COMPORTAMENTOS QUE IMPULSIONAM AS FALHAS

As falhas podem ser identificadas como causas internas sendo vinculadas no âmbito individual do empreendedor. Essas causas estão relacionadas à vida pessoal (por exemplo, personalidade, valores em que se acredita e modelos mentais e cognitivos) e profissional (por exemplo, falta de visão e estratégia, habilidades, qualificações e experiência insuficientes) (Klimas et al., 2021). Os resultados corroboram a visão dos autores Klimas et al., (2021) e destacam duas subcategorias vinculando a causa das falhas aos comportamentos afetivos e cognitivos do empreendedor, evidenciando importantes aspectos para atender ao segundo objetivo de pesquisa que tem como intuito levantar os comportamentos que impulsionam os empreendedores a falharem.

5.2.1 ASPECTOS AFETIVOS

O empreendedor precisa de habilidades referentes ao ato de planejar, criar e solucionar problemas. Mas, quando em algum momento não conseguem realizar essas tarefas experimentam de afetos negativos, tais como frustração, medo, tristeza. (Cubbon et al., 2021). O comportamento afetivo refere-se às emoções, sentimentos de prazer ou desprazer que podem gerar estímulos positivos e negativos no empreendedor, ocasionando falhas e consequências para seus negócios (Cardon et al., 2012; Cubbon et al., 2021; Foo, 2011).

A relação entre o comportamento afetivo e as falhas do empreendedor, possibilitou identificar três categorias que denominamos de medo, inteligência emocional e sentimentos, conforme demonstra a Figura 8. O medo, a inteligência emocional e os sentimentos são considerados comportamentos do empreendedor que geram reações que afetam o raciocínio e as ações gerando, conseqüentemente, falhas no negócio.

Figura 8*Aspectos Afetivos que Impulsionam as Falhas***Fonte:** Dados da pesquisa

O medo foi um dos comportamentos afetivos mais citados pelos entrevistados como um fator que os levou a cometer falhas. Esse achado corrobora a literatura que aborda o medo como um fator inibidor da atividade empreendedora (Hunter et al., 2021), pois a expectativa de ameaça produz uma resposta emocional negativa que vem acompanhada de outros sentimentos como tristeza, frustração e ansiedade que reforçam cada vez mais esse sentimento (Shepherd, 2016). Essas emoções acionam o medo devido às incertezas e a falta de controle dos resultados de seus negócios (Foo, 2011) e os levam a cometer falhas (Cacciotti, 2015). Esses estudos vão ao encontro dos achados nos relatos de E3, E4, E5, E9, E17 e E20:

“Ele podia ter saído (o sócio), ele podia ter ficado só de lado, assistindo, eu bancava ele, não tenho problema nenhum com isso. Mas, ele (sócio) ficou com medo. A estrutura dele não aguentava a pressão que eu estava dando. Entendeu? Então, isso foi um erro meu. Eu sou especialista em pessoas devia ter percebido” (E17)

“Um dia depois estourou a pandemia, não é? Já tinha um ruído quando fechei o contrato (local onde ficaria a empresa) sobre o vírus tudo, mas estourou. E aí eu falei assim, e agora? Vai fechar tudo, aquela fase que todo mundo passou por isso de não acreditar. Vai fechar? Não vai fechar? Meu Deus, o que é que vai acontecer com isso? E aí eu comecei a pensar nessas coisas e eu fiquei com bastante medo do que ia acontecer e encerrei o contrato.” (E3)

“Meu medo é perder o controle, então eu ando trabalhando muito, tentando trabalhar mais para tentar estruturar melhor esses processos aí, prazos e não prorrogar tanto as coisas para não ter problema depois, se não vai acumular de qualquer maneira né, vai chegar fim de ano e aí tudo vai piorando” (E4)

“É, e de 2020 até 2021, nenhum dos colaboradores dentro da empresa sabiam que eu era sócia. Eu não quis falar que eu era sócia, tinha medo. Eu falo assim, que hoje talvez, eu até fiz errado, mas assim eu não queria, eu não queria que as pessoas aproximassem de mim, porque eu era sócia, [...] Eu queria estar ali e ver aquele comprometimento com os funcionários, eles me falavam coisas, conversava com eles, né explicava, mas eu não tinha aquele negócio de levar pra cima e que muitas pessoas falam e não resolvem o problema.” (E20)

“Olha, quando a gente olha os nossos defeitos, é algo muito difícil, não é? Então, aquela questão de você achar que aquele problema vai se expandir e que você não vai conseguir lidar com aquilo é muito ruim. Eu acho que o pior sentimento era um medo de que aquilo virasse um problema maior. Sabe que virasse uma bola de neve, e eu não conseguisse resolver aquilo. É, acho que foi isso. Isso foi o mais difícil. Assim, porque eu ficava pensando, aquela mente acelerada e eu fiquei com muita ansiedade, sabe?” (E9)

Os relatos registrados acima, corroboram os estudos de Morgan e Sisak, (2016) que afirmam que todos os empreendedores sofrem em algum grau com o medo de falhar e por isso, deve-se aprender a superar essas dificuldades. Conforme observado nos relatos os empreendedores evidenciaram medo de se endividar, de tomar decisões, de posicionar-se como empreendedor e o de perder o controle do negócio.

Apesar de ser considerado como um aspecto negativo na vida dos empreendedores, pois paralisa o empreendedor a realizar certas ações e tomadas de decisões, o medo também demonstrou que pode ter impactos positivos impulsionando a autoconfiança e motivação, fazendo com que se torne um fator determinante para que o empreendedor trabalhe ainda mais para conquistar um determinado objetivo (Grichnik et al., 2010). Esse fato é retratado na fala de E5:

“Minha família sempre tem peso nas minhas decisões. Assim é algo que eu sempre olho e é engraçado que a decisão que eu tive de parar e refazer o caminho foi até por causa deles. Mas, eu vi que meu pai mesmo estava tendo uma preocupação, uma visão diferente que ainda não tinha enxergado. Então foi muito bom para mim. E aí eu voltei e me sentir melhor, me sentir mais alegre, mais feliz. E quando você escuta as coisas do pai, você se sente meio baqueado. Você tem aquela sensação de que puts meu, meu pai está falando isso. Meu pai estava conseguindo ter mais razão que eu. Então você volta com a aquele sentimento de não, eu tenho que conseguir, eu tenho que ir para cima. Então você passa do medo para autoconfiança. Por que você está sendo incentivado ali a falhar e continuar. Isso para mim fez toda a diferença.” (E5)

Torna-se perceptível através desse relato que o medo estimulou o empreendedor a lidar com a emoção e prosseguir com seu negócio gerando impactos positivos e bons resultados, por ter acreditado mais em si mesmo e adotado novas estratégias. Esse achado corrobora o estudo de Hunter et al., (2021), que relata que desde que o empreendedor acredite em suas habilidades e potencial para agir de forma empreendedora, almejando que pode mudar a situação do negócio

através de estratégias e seu modo de encarar as críticas e enfrentar a situação, o medo passa a ser uma emoção coadjuvante influenciando os aspectos motivacionais.

Por outro lado, o medo também pode desencorajar o empreendedor, mas se houver mudança da mentalidade e das crenças, acreditando que mesmo que haja falhas durante o processo empreendedor isso poderá causar aprendizado, com certeza teremos mais empreendedores atuantes no mercado (Shepherd, 2003, 2016).

Para lidar com o medo Shepherd, (2003) cita a importância de saber lidar com as emoções, pois quanto mais o empreendedor lidar de modo positivo com as falhas mais conseguirá aprender com as falhas e as dificuldades enfrentadas nos negócios. A inteligência emocional foi citada pelos empreendedores como um dos comportamentos que mais interferiram nos negócios.

Os autores Salovey e Mayer (1990), definiram a inteligência emocional como um tipo de inteligência social e pessoal envolvendo “a capacidade de monitorar os próprios sentimentos e emoções e os dos outros, de discriminá-los e usar essas informações para orientar o pensamento e as ações de alguém” (p.189).

Os resultados dessa pesquisa demonstram que as falhas em sua grande parte ocorreram devido ao fato dos empreendedores se apoiarem em emoções como impulsividade, otimismo, frieza de modo exacerbado, dificultando uma melhor percepção de suas ações e relações. Esse achado está de acordo com a pesquisa de Kaur e Sharma, (2019) realizado com mais de 200 indivíduos, a qual indicou que a inteligência emocional interfere na performance, prejudicando relações interpessoais, como lidar com clientes e ouvir instruções, atuando como um fator-chave para regular, direcionar e controlar os comportamentos emocionais.

Os empreendedores, citaram ainda, que em algumas ocasiões, antecedentes às falhas, faltou ter pulso e gerir suas próprias emoções para obter um bom desempenho frente aos negócios. Mortan et al., (2014) dizem que para gerir as emoções é necessário ter percepção emocional, realizar a validação das emoções através do raciocínio e pensamento crítico, para não se envolver ou prolongar um estado emocional, ajudando a monitorar e refletir sobre sentimentos e reformular a percepção de certas situações, evitando as falhas. Esses comportamentos podem ser identificados pela citação dos entrevistados E6, E8, E17, E27, E29 e E31 referente as falhas devido a aspectos emocionais:

“Hum, eu acho que a principal falha vem quando a gente mesmo, primeiro de tudo, quando a gente age por impulso, né? Quando a gente tem aquele estalo, pum, vou fazer aquilo, não é? Então aí a gente falhou naquele momento em fazer por impulso e não pensar em algumas maneiras. Eu falo por experiência própria. Se eu tivesse feito no primeiro “Business” que eu montei aqui em 2018, se eu tivesse tomado algumas atitudes, talvez a gente teria ido muito mais longe.” (E31)

“Foi muito no otimismo, então eu acho que os empreendedores que hoje não tem essa visão mais aguçada eu entendo que é fadado ao fracasso. Tem que ter uma gestão financeira, tem que ter uma gestão comercial, tem que ter uma gestão da própria pessoa, né? Uma gestão até emocional, do próprio empreendedor para conseguir seguir com sucesso.” (E8)

“Faltou, faltou conhecimento, faltou enxergar antes de eu ficar doente, que eu precisava mudar de vida. Ah, faltou... Faltou visão para perceber isso. Era hora de me cuidar. Acho que faltou inteligência emocional para não cometer essas falhas.” (E27)

“Eu acho que (as falhas) é um pouco de tudo. É você jogar às vezes só para o lado emocional, é você não ter percepção que aquilo vai dar errado, é você não prestar atenção que aquilo já não tá dando certo. Pensando outras vezes em você, você acha que faltou alguma coisa que você podia ter evitado e fica se culpando.” (E29)

“Agora eu estou aceitando mais, estou conseguindo ficar mais centrada. Antes, não. Ju antes, quando acontecia algum fato de não dar certo ou de repente você apresentar uma proposta e o cliente não aceitar olha eu ficava bem triste assim, né? Num sentido de o que que eu fiz? De o que que eu estou fazendo de errado? E de não conseguir encontrar onde estava o erro, né? E aí eu acho que essa parte mesmo que eu falei dessa parte da questão estratégica, da questão comercial que eu falei. Preciso ainda desenvolver em mim, mas o meu emocional era um pouco mais abalado lá no passado. Hoje eu entendo que eu preciso disso. Hoje eu entendo as minhas limitações e consigo levar mais com tranquilidade. E olhar para as minhas limitações e entender onde eu posso ir, onde eu preciso de ajuda, o que que eu posso buscar de conhecimento para melhorar o que não está bom dentro de mim mesma, me ajuda” (E6)

“Desde o primeiro dia, ele (sócio) já estava perdoado e tal, mas aí eu fiquei analisando os meus erros, onde que eu errei? Errei que eu fui insensível, não entendi o limite dele. Eu joguei um monte de coisa pra ele. Aí tudo bem e ele veio aqui em casa, perguntou onde é que eu estou, falei estou no escritório. Sentou aqui e pediu perdão, você me perdoa? Falei oh cara desde aquele dia você está perdoado não foi nada. Ele falou eu sei, mas eu preciso ouvir de você. Eu falei você tá perdoado, irmão. Estamos juntos, cara. Mas eu só queria entender o que aconteceu. E ele falou você estava acelerado demais. Aí que eu descobri que eu estava acelerado demais. Ele falou cara, você estava com umas pessoas e tal, foi louco, não vou dar conta, e eu decidi tirar você de circuito. E me tirou e acabou com tudo.” (E17)

A inteligência emocional é um traço de personalidade influente para a afetividade do empreendedor e pode aumentar a satisfação no trabalho e alcançar um maior comprometimento (Chin et al., 2012). Ao tratar da inteligência emocional, percebemos a dificuldade do empreendedor em lidar com diversos tipos de sentimentos, que podem dificultar a gestão das emoções.

Os sentimentos foram citados constantemente pelos empreendedores como vilões no processo empreendedor, por interferirem em suas ações conduzidos a falhar. Foram citados sentimentos como empolgação, ansiedade, paixão e apego exacerbado pelo negócio, impulsividade, orgulho, soberba e nervosismo. Contudo, alguns outros sentimentos intrínsecos foram observados em algumas falas como tristeza e felicidade. O estudo realizado por Foo, (2011) relata que quando os indivíduos são conduzidos por sentimentos derivados da raiva e da felicidade os cenários de riscos aumentam, pois perde-se a o controle e a certeza do resultado estimado. Esses sentimentos são evidenciados nas falas dos entrevistados E1, E5, E13, E15, E20, E23, E29, e E31:

“Eu acho que essa pergunta é difícil de responder, porque são vários fatores que levam a falha, vários, não é? São, muitos fatores que a gente pega. Que nem eu falei da questão da ansiedade da gente fazer algo tipo muito espontâneo e não perceber o que fez” (E31)

“Se você for ver a primeira vez que a gente quebrou foi com a serralheria que gerou na época, hum... gerou um prejuízo, sei lá, de 5 pau. Só que era o nosso sustento, era a nossa vida ele. Tinha primeiro uma dependência enorme, então o efeito era pequeno, o efeito prático era pequeno, o efeito emocional era gigantesco.” (E1)

“Há mais um monte (de emoções influenciaram). Você quer ordem cronológica ou alfabética? Digo porque tive várias, mas porque eu acho que a impulsividade talvez tenha sido a pior, mais por imaturidade. É, e quando eu falo maturidade é de fato, não estar maduro suficiente. Em um determinado momento da vida, o que talvez potencializava a impulsividade.” (E1)

“Então, às vezes até tenho um pouco de receio de tomar a decisão, porque eu sou muito orgulhosa. Sabe de não, não voltar atrás, esse tipo de coisa. E quando eu tomei a decisão da loja foi difícil, porque assim já estava numa situação difícil a gente investiu na loja, sabe? Era uma loja bonita, sabe? Aí eu vi o reconhecimento das pessoas, das minhas clientes, tinha muito cliente que era muito amiga, sabe esse tipo de coisa.” (E15)

“Então hoje eu tenho que tomar cuidado, porque se você não tomar cuidado a soberba, ela sobressai um pouquinho, não é? Assim, o meu tipo ele é aquele que vai lá para resolver o problema e fazer funcionar. Ele vai lá e resolve o problema funciona, mas aí a soberba fica lá em cima. Aí, você tem que controlar.” (E20)

“Eu tive que aprender a lidar com emocional, por exemplo. Assim, eu estou ali apertada de serviço e tem duas colaboradoras que não sabe nada, e vem os clientes. Eles (sócios) não querem nem saber, eles querem que o negócio ande e eu era responsável por aquele departamento. Então, cada sócio tinha o seu departamento. Então, eles não queriam nem saber. Ju, nenhum chegou em mim e falou assim como que você está? Nenhum veio me dizer quer ajuda? Nenhum deles veio e falou nada comigo, nenhum. E eu tive que lhe fazer várias estratégias, várias reuniões de casa com as duas e eu pensava como que eu vou fazer? Como que eu vou lidar? Eu chegava nervosa, eu saía nervosa, tem hora que eu falava Ju, eu falava assim, eu falava grosso, eu ficava nervosa. Entendeu? O que pra eles fez apenas 6 meses, o que que eu aprendi nesse decorrer foi muito mais do que 6 meses. Aprendi a entender as pessoas. Aprendi a lidar com aquele momento, com a emoção e aprendi estratégia.” (E20)

“Tinha um pouco de soberba, também. Um pouco de orgulho. Era bem orgulhosa para pedir ajuda. É, é o que eu falei. Quando a gente chega num patamar, principalmente eu, que saí lá da favela com os meus quatro irmãos, a gente chega num parâmetro que a gente está acima da terra e do céu. A gente acha que está acima de todo mundo. Por isso digo que a soberba também me atrapalhou. Acho que isso pode ter feito com que eu errasse.” (E29)

“O empreendedor, e eu me incluo nisso ele é muito soberbo às vezes. Essa questão de não ouvir o outro de achar que está acima, que tem, que pode tudo, que tem a liberdade que ele quer. E não é bem assim.” (E5)

“Eu não racionalizei eu fui numa empolgação comercial sabe aquele negócio porra, eu vou fechar um contrato de 300.000,00 reais? É, vou dar um chute aqui, pô, que legal isso. Mas, eu não avaliei todos os riscos inerentes.” (E13)

“E aí, quando você vai ver, está lá o problema já pronto. Então, foi mais ou menos assim, eu percebia. Eu percebia, mas não acreditava. Porque eu tinha aquele negócio aí eu sei, eu sei, eu sei, eu sei, para um eu tinha, sabe, eu tinha a solução para tudo assim. Exatamente o olhar de apego. Esse olhar de apego é que acaba, não é qualquer coisa, não é? Você não pode ter. Você tem que ser budista. Nesse ponto, você não pode ter apego a nada. Você tem que sentar e meditar, e entregar.” (E23)

“Eu acho que quando a gente começa, a gente vai muito na empolgação. É, você começa e você simplesmente vai no impulso mesmo. Eu fui no impulso. Faltou conhecer um pouco dos próprios sócios. É, acho que eu... Eu não pensei com quem eu ia lidar. Apesar de lidar com eles como chefe. Quando foi para lidar como um sócio foi que a chave virou e que eu vi que eu era responsável. Eu não enxerguei os defeitos que eu já sabia que eles tinham.” (E4)

Através dos relatos percebe-se que o empreendedor passa por emoções positivas e negativas e que ambas em um nível alto pode contribuir para o evento da falha. Baron (2008) afirma que as pessoas que experimentam de emoções e sentimentos positivos tem uma percepção mais aguçada quanto a objetos, pessoas, ideias, favorecendo assim as decisões e tendo estímulos favoráveis que os motivam a agir.

Uma das descobertas dos estudos de Bellamy, (2020) que quando os empreendedores falham e obtém desempenho abaixo do esperado, começam a desencadear sentimentos relacionados ao aprisionamento, pois quanto maior a quantidade de falhas mais o empreendedor se sente preso ao negócio, esse sentimento pode ser relacionado ao apego e a paixão pelo negócio e impactam o estado psicológicos dos empreendedores.

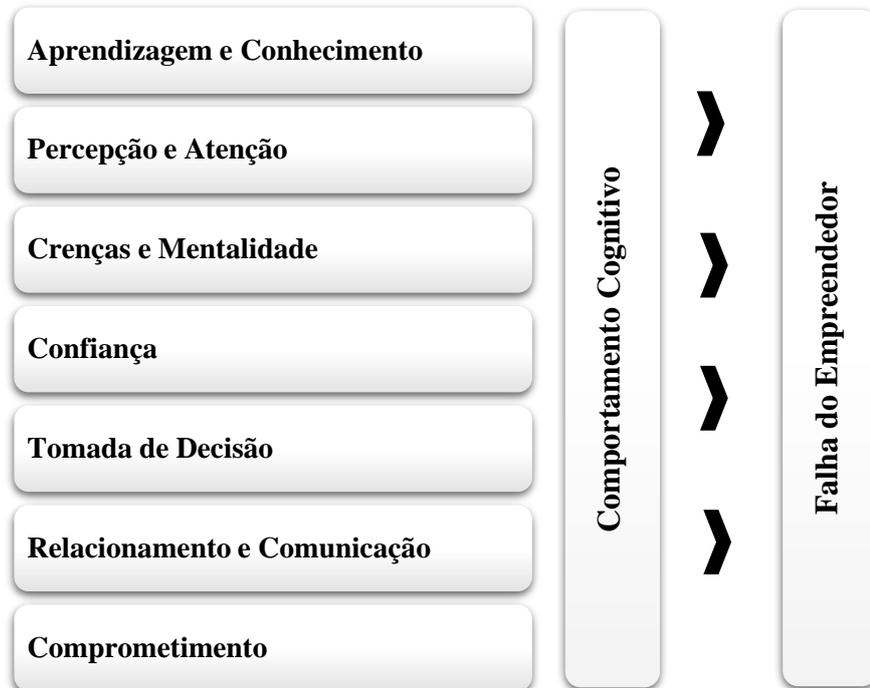
Os achados evidenciam que os empreendedores que falharam tiveram níveis elevados de orgulho, soberba, nervosismo e empolgação, corroborando os achados da pesquisa de Javadian et al., (2022) que relacionam os antecedentes das falhas aos empreendedor com os aspectos afetivos mais altas, prejudicando o viés do otimismo.

O estado psicológico do empreendedor quando afetado por tristeza, nervoso e ansiedade podem gerar altos níveis de estresse, como evidencia as falas dos empreendedores, e esses níveis quando frequentes, interferem nos planos e estratégias do empreendedor (Baron, 2008), gerando incongruência nos atos, falta de engajamento e autoeficácia, que podem ser elevados de acordo com a gestão das emoções (Javadian et al., 2022).

Como percebemos as emoções interferem diretamente no modo de agir e raciocinar do empreendedor, desse modo exploraremos no próximo tópico os aspectos cognitivos relacionados ao comportamento do empreendedor. A mentalidade, as crenças e o aprendizado, são comportamentos considerados cognitivos e serão mais bem explorados no próximo tópico.

5.2.2 COMPORTAMENTO COGNITIVO

O comportamento cognitivo é o processo mental responsável pelo pensar, raciocinar e armazenar memórias (Tennant, 2007) que interferem diretamente no modo de agir e de tomar decisão do empreendedor. Nessa pesquisa, foram mencionados vários comportamentos cognitivos que impulsionaram as falhas dos empreendedores. Esses comportamentos foram organizados e categorizados em 7 subcategorias, aprendizagem e conhecimento, percepção e atenção, crenças e mentalidade, confiança, tomada de decisão, relacionamentos e comunicação e comprometimento, conforme demonstra a Figura 9.

Figura 9*Aspectos Cognitivos que Impulsionam as Falhas***Fonte:** Dados da pesquisa

Ao refletir sobre os aspectos cognitivos que impulsionaram as falhas, houve variados relatos dos empreendedores mencionando a falta de autoconhecimento como um dos aspectos principais. A literatura define o autoconhecimento como um aprendizado sobre o próprio indivíduo detectando aspectos como pontos fortes, pontos fracos, habilidades, atitudes, crenças e áreas de potencial desenvolvimento (Burke-le Roux & Pretorius, 2017). Os relatos sugerem que a falta de autoconhecimento os deixou indecisos sobre qual caminho seguir no empreendedorismo, causando incertezas e indecisões nos negócios. Há evidências que o autoconhecimento infringiu o modo como lidavam com as emoções, deixando o psicológico abalado. Boyle (2009), descreve dois tipos de autoconhecimento, um denominado como tipo ativo por meio do qual conhecemos nossos próprios julgamentos e o segundo denominado passivo por meio do qual conhecemos nossas sensações. O primeiro tipo de autoconhecimento é importante para evitar as falhas empreendedoras, pois está vinculado a capacidade de reflexão racional e cognitiva do empreendedor e o segundo tipo ajuda a reconhecer as emoções. Esses achados podem ser averiguados nas falas de E1, E3 e E8:

“É então, é muita falta de autoconhecimento, porque para você perceber que está falhando, você precisa de autoconhecimento. E é aí que em muitos e muitos momentos que você falha” (E1)

“Eu faço análise comportamental desde os meus 20 anos de idade. Mas é aquilo, a gente faz nos outros e não faz em si mesmo. Foi um grande erro, apesar de trabalhar o meu autoconhecimento, chegou uma época que eu não sabia o que eu queria. Essa falta de foco, de clareza, me deixou louca porque eu não sabia o que fazer.” (E3)

“Eu acho que (as falhas) foi por falta de conhecimento mesmo, sabe? Eu acho que faltou tanto autoconhecimento para saber lidar com as minhas emoções. Porque eu também estava num momento muito instável da minha vida, sabe? E isso acho que ajudou. Não sei se agravou por causa disso, mas eu acho que faltou mais conhecimento, sabe? (E8)

A primeiro momento é percebido que os empreendedores buscam achar um culpado para seus problemas, esse fato vai ao encontro com os estudos de Minello et al., (2012) que apontam que os empreendedores costumam responsabilizar terceiros para suas falhas, apontando que ocorreram por falta de conhecimento e experiência técnico, financeiro, negócios. Hisrich et al. (2007), destacam a importância de possuir conhecimento e experiência para realizar funções específicas no empreendedorismo, mas que apenas esses fatores não são capazes de definir falhas ou acertos. Durante as entrevistas realizadas a falta de conhecimento e inexperiência foi citada em vários âmbitos, contudo, a mais relevante foi o fato de os empreendedores acreditarem que apenas seu conhecimento como especialista em uma determinada área é suficiente para levar um negócio à frente o que acaba levando a falhar. Vejamos a seguir as falas de E3, E6, E12, E16, E19 e E12:

“Pela minha experiência, então vou dizer por mim, não vou dizer por mais ninguém, mas pela minha experiência, eu acredito que (as falhas) é fruto meu mesmo, não é? Todas as dificuldades poderiam não existir ou pelo menos ter sido minimizadas, se eu tivesse um conhecimento maior dessas áreas diferentes que eu já citei no empreendedorismo.” (E12)

“Eu acho que (a falha) é das duas coisas, é experiência e conhecimento. Acho que é das duas coisas. Porque eu nunca tinha precisado assim vender, eu já tinha outras experiências de vendas, tinha, mas nenhuma foi assim.” (E19)

“Eu acho que a falta de conhecimento é a primeira coisa. Não é a falta desse conhecimento macro de estar só com uma visão centrada na atividade central da empresa e não olhar para as outras áreas que a empresa precisa e também não ter recursos suficientes para buscar quem poderia me ajudar nesse sentido.” (E6)

“Eu atribuo as falhas a falta de experiência mesmo, entendeu? Ou de tentar entender melhor as coisas, mas é, foi muita falha. Essa falha maior foi na hora ali onde eu falei, onde corrompeu, foi na hora que começou a querer crescer, expandir, colocar gente e colocar gente e crescer para outra, onde começou tudo e que escapou do controle.” (E16)

“A falta de experiência em lidar com um negócio, a questão de não ter visão. Para poder abrir a escola num lugar onde eu tivesse realmente uma visibilidade boa. Eu não tinha conhecimento o suficiente para isso. Acho que a falta de conhecimento também me influenciou nessas falhas.” (E29)

“Eu acho que é da das duas coisas, não é? Experiência e conhecimento. Acho que é das duas coisas. Depois que eu tinha formado e tal, assim nenhuma tinham sido o meu trabalho principal?” (E19)

“Acho que a minha falha, a minha principal falha, foi falta de... ah, deixa eu pensar. Eu acho que a minha falha foi inexperiência ou de não ter enxergado, talvez o mercado do jeito que ele é.” (E3)

“Sim, quando eu pensei que já faz muito tempo que aquele ali não era o meu lugar (CLT), eu vou procurar uma coisa nova e se eu tivesse o conhecimento, tivesse a clareza, né? A consciência de que para ir para um caminho diferente eu teria que estudar, porque eu não fui para a faculdade aprender uma coisa específica para atuar bem, então eu vou sair daquilo, mas o meu próximo passo também precisa ser estudado, né? Eu também preciso ter um bom conhecimento daquilo. Então, se eu tivesse buscado o que é empreendedorismo e como é que você faz para estar nesse lugar de uma maneira segura, talvez entre aspas, não é porque a gente quer e tem ilusão de que tudo é segurança e na verdade a gente estava iludida porque ela não existia. A gente que tem que construir todo dia. Mas, eu acredito que teria sido muito mais fácil, não é, ou menos doloroso, pelo menos.” (E12)

Mesmos os empreendedores que dispõem de um conhecimento falham quando há falta de percepção e atenção. As entrevistas evidenciaram que a falta de percepção e atenção são fatores cognitivos importantes que podem influenciar de modo negativo diversos aspectos, inclusive a comunicação e os relacionamentos, trazendo vulnerabilidade para o empreendedor e acarretando falhas no negócio, pois a avaliação cognitiva reflete o modo que o empreendedor se relaciona, caracterizada por seu comportamento, características e valores. (Minello, 2014). Os aspectos cognitivos sociais trabalham com o intuito de que o empreendedor aprenda através da observação e percepção a partir da interação entre a mente e o ambiente (Bussey & Bandura, 1999).

Através dessa evidência criou-se a subcategoria referente as relações e comunicações. Evidencia-se de acordo com Bolinger e Brown, (2015) que existem fatores interpessoais associados às falhas, destacando as relações com funcionários, clientes, sócios e parceiros em seus negócios. Os autores destacam que muitas falhas descritas neste contexto derivam da má gestão dos relacionamentos no início e durante a manutenção do negócio. Os achados, por sua vez, vão ao encontro da literatura, (Bolinger & Brown, 2015) demonstrando que os relacionamentos com sócios, colaboradores, fornecedores são essenciais para o bom andamento do negócio.

Foi identificado nas entrevistas com os empreendedores que houve falhas ao estabelecer sociedades e parcerias errôneas e em criar e manter as relações, implicando em adversidades na comunicação com colaboradores, parceiros e sócios de negócios, alguns inclusive causando conflitos que destruíram o psicológico do empreendedor.

Esse achado corrobora a pesquisa de Chua e Bedford, (2016), que afirma que manter um relacionamento conflituoso e tenso pode trazer danos para os negócios e para o próprio empreendedor, causando problemas psicológicos e emocionais como a decepção. Yu et al., (2020), chamam atenção para que os empreendedores busquem evitar transbordar aspectos negativos das falhas para manter bons relacionamentos com seus sócios e familiares, pois, o

apoio dos mesmos é essencial para obter suporte financeiro e emocional. Esse estudo reforça os conflitos citados pelos empreendedores que concordaram que uma de suas falhas foi misturar aspectos pessoais com profissionais.

“Eu acho que todo empreendedor tem que saber sobre pessoas. Porque primeiro pessoas é cliente, é funcionário. E como que você vai fazer networking se você não entende as pessoas também? Eu falo assim que um empreendedor que não tem um saber na gestão de pessoas, não conhece pessoas é difícil. Ele pode, pode até mesmo e vai, mas ele vai falhar, ele vai travar, porque quando ele tiver colaborador ali que ele não quiser ouvir, ele não fica. Se ele não dá autonomia para aquele colaborador, não fica, ele não vai ficar ali. Aí começa o transtorno. Qual que é o transtorno? Não tem mão de obra. Como que eu vou atender meus clientes se não tem mão de obra? Eu falo porque a gente está passando por isso. Como que eu vou atender os clientes? E os nossos clientes não querem saber. Eles querem o serviço.” (E20)

“Veja só, o que faltou mais na minha parte, o que faltou foi eu modificar a forma de gerenciar as pessoas, modificar o pensamento. E tentar trazer algo novo para dentro da empresa. Eu acho que isso demora muito.” (E25)

“Eu tive muitos aprendizados nisso aí. Então, aprender a colocar as pessoas certas no lugar certo para trabalhar. Aprender que eu não, não sou muito boa em lidar com pessoas e que é totalmente necessário, foi importante.” (E29)

“Já tive experiência com falha de confiar no cliente e o cliente não pagar e você não tem como acionar o cara. É, já tive experiência de entregar projetos e esses projetos atenderem o que foi pedido, mas a expectativa do cliente muda e eu não percebi, né? E já tive falhas de confiar num contrato. E o contrato começa bem, aí você, se molda para esse contrato e o contrato é rompido. É rompido porque a empresa se reorganiza e, nessa reorganização da empresa, aquela área que te contratava é uma área que não existe mais.” (E2)

“Aí um outro erro que é fundamental também, que eu acho que eu considero fundamental que é a escolha do sócio. Então, acho que a escolha do sócio é o primeiro passo de tudo. Se você não for fazer o seu Business sozinho, lógico, não é escolha do sócio o primeiro passo de tudo. Eu acho que isso aí é o mais e ninguém dá muita atenção para isso. Eu tive um sócio aqui que quase que me deixa louco também. Tive uma série de problemas, de comportamento, tratativa de pessoas era extremamente agressivo, e que era uma pessoa do meu convívio e que era a pessoa mais amável do mundo. Que coisa maluca, não é? Então um no cotidiano e outro no trabalho.” (E7)

“Eu vejo que não só no empreendedorismo, mas no corporativo, eu acho que as grandes falhas são as de comunicação. Vejo que dentro do processo muitas coisas se perdem ou se tornam grandes problemas por falta de comunicação. Não ter uma comunicação clara ou pré-estabelecida, as coisas vão se perder no caminho, para mim a maior falha é a questão da comunicação que talvez gere outras grandes falhas, foi assim no meu caso.” (E4)

“É que eu queria fazer uma coisa, ela encarava que eu queria tirar a empresa dela que eu queria me aparecer mais para o cliente e nisso a gente começou a brigar, brigar, brigar, isso dentro da empresa e quando eu chegava em casa, no final de semana, que era quando a gente passava junto como namorados, né? Como noivos, na verdade, nós éramos noivos. A gente continuava brigando, brigando, brigando, brigando sobre a empresa. Isso começou a trazer uma série de problemas para a gente, porque a gente brigava no final de semana, as vezes por coisas de namorado e levava para a empresa. Na segunda-feira, quando a gente chegava para trabalhar e as coisas da empresa a gente levava para o nosso relacionamento, então começou a ficar uma mistura, começou a ficar muito chato, eu já não conseguia mais enxergar quem era a sócia e quem era minha namorada.” (E22)

“Eu saí da lanchonete. [...] pois, aguentava agressão física e verbal, resumidamente. Nossa, sempre, sempre, sempre, sempre, sempre. A verbal, principalmente, não é? Só que aí era descarado para todos os clientes. Me sentia uma farsa empreendendo. O primeiro momento que saí da lanchonete foi para libertar o meu psicológico. Foi esse momento libertar meu psicológico foi incrível. Eu dizia assim. Putz, que

maravilha que bom minha liberdade. Mas, tem um lado o lado que eu me sentia abandonando os meus clientes.” (E30)

Um outro ponto que merece destaque entre os achados é o fator da dificuldade em estabelecer boas parcerias e contatos. Os empreendedores atribuíram a falta de networking e de manter um bom relacionamento e comunicação com os colaboradores como um fator que os levou a falhar. Singh et al., (2007) citam em sua pesquisa que o networking é importante para o empreendedor estabelecer relacionamentos e que os mesmos podem garantir uma perspectiva nova e favorável quanto a oportunidades de negócios. Em contrapartida, (Lafuente et al., 2019), afirma que não é possível comprovar se há uma relação direta entre a falta de networking com o desempenho do empreendedor e, conseqüentemente, suas falhas. Essa vertente pode ser evidenciada nas falas de E11, E12 e E23:

“Essa questão de gestão e tem uma outra coisa que eu tenho exercitado que eu também tinha muita dificuldade quando eu estava na CLT, que é justamente essa questão de estar com pessoas no sentido de negociar, de fazer networking, de estar aberta para fazer negócio, não é? Uma coisa é você estar de frente com uma pessoa para bater um papo, para oferecer o teu serviço, não é? Enquanto especialista, outra coisa é você estar aberta para fazer negócio como empreendedora.” (E11)

“Eu tive dificuldades em estar com pessoas no sentido de negociar, de fazer networking, de estar aberta para fazer negócio é uma coisa. Você estar de frente com uma pessoa para bater um papo, para oferecer o teu serviço, enquanto especialista, outra coisa é, você está aberta para fazer negócio.” (E12)

“Acha que esse fator não saber dizer não, não saber lidar com pessoas foi um erro meu ali, ao começar a empreender. Eu acho que todo empreendedor tem que saber sobre pessoas. Porque primeiro pessoas é cliente e funcionário. E, como é que você vai fazer networking, você não entende as pessoas também. Eu falo assim, que um empreendedor que não tem um saber de gestão de pessoas, não conhecer pessoas é difícil.” (E23)

Um fato interessante percebido durante as entrevistas é que os conflitos não ocorrem apenas no relacionamento do empreendedor com outros indivíduos e podem ocorrer de modo interno. Muitos desses conflitos que o levam a cometer falhas começam na mente. A pesquisa revelou que alguns empreendedores ao iniciar sua trajetória no empreendedorismo criam um mundo paralelo ao que foi vivenciado no cotidiano. Alguns revelaram que ao adentrar no empreendedorismo acreditavam que teriam liberdade e controle de tudo.

Destaca-se que muitos empreendedores assumiram ter crenças que impulsionaram as falhas, como viver de uma falsa ilusão que o empreendedorismo traria liberdade, menos responsabilidade e que seu crescimento seria rápido e aos poucos foram percebendo o que realmente é empreender. O termo citado como ilusão pelos empreendedores pode estar relacionado ao otimismo excessivo e esse tipo de comportamento pode levar a falhas e a autodestruição do negócio, por não buscar ajuda e pela falsa crença que acreditar apenas em si

seria suficiente para conduzir bem um negócio. (Cacciotti et al., 2016). A demora para mudança de mentalidade por causa das crenças trouxe diversos empecilhos para o negócio.

Os aspectos apurados na pesquisa vão ao encontro ao estudo de Wyrwich et al., (2016), que enfatizam que a percepção e a interpretação da informação são em grande parte afetadas por crenças, representadas por modelos cognitivos. As crenças são oriundas da formação e da sociedade e podem levar a práticas indevidas nos negócios (Sojasi Qeidari et al., 2020), como sentir vergonha e constrangimento, desvalorizar a autoestima, ter um estudo incerto e ter impactos emocionais futuros como o medo (Cacciotti et al., 2016). Abaixo podemos avaliar melhor essas percepções através das falas de E3, E11, E25, E23, E27 e E22:

“Sim, eu já mudei bastante, assim, a minha empresa eu não abri nem conta CNPJ, era tudo misturado, sabe? Eu não tinha uma organização da empresa, eu não tinha. Eu não tinha noção que eu era empreendedora no sentido de eu ter um negócio. Tipo, você trabalha em casa? Home Office não é home office, né? Eu tenho uma empresa, não é? Eu fico home Office, mas eu tenho uma empresa, então essa é uma mudança de mentalidade que começou a acontecer, sabe? Mas é um processo.” (E11)

“Só para você entender, quando eu como eu resolvi empreender, eu não me preparei para empreender. Então eu não, não me preparei psicologicamente, nem financeiramente falando. E também, não me preparei de modo emocional” (E27)

“[...]É como algo que realmente me desse essa segurança de controle. É uma falsa sensação, porque na verdade a gente não consegue controlar tudo. E no empreendedorismo, principalmente. A gente tem os fatores externos que a gente não controla. E é engraçado que quando a gente atua dentro do corporativo, isso é muito visível e a gente acaba tendo que ver os fatos, fazendo um estudo de mercado e tal. Mas, quando eu passei para o empreendedorismo eu não fiz nada disso. Eu não me preparei para essa mudança, eu não estava 100% com a minha mentalidade preparada.” (E3)

“Veja só o que faltou mais na minha parte... O que faltou foi eu modificar a forma de gerenciar as pessoas, modificar o pensamento. E tentar trazer algo novo para dentro da empresa. Eu acho que isso demora muito.” (E25)

“A experiência de eu ter assim, compartilhado mais, sabe? Porque eu sei que experiência ninguém tem naquele momento que você está, não tem. É impossível que você venha a fazer uma mágica para ter experiência, não é? Mas, se eu tivesse, se eu tivesse compartilhado mais com pessoas e que tivesse interesse de ajudar. Eu acho que foi isso, meu grande erro foi esse.” (E23)

“Eu tive várias, várias (falhas), não é? Porque primeiro a gente vive de ilusão, não é? De que empreender é lindo, que é libertador e que os clientes vão vir de monte, né? Em um estalar de dedos, né?” (E11)

“Mas aí veio aquele empecilho, se eu falhei com uma pessoa que tinha que expertise da área, eu imaginei que ia ser muito mais difícil para mim sozinho. Aí começou o outro empecilho na minha cabeça, porque foi a minha mentalidade que a minha principal barreira era a minha mentalidade dizendo, você não vai conseguir empreender, você não conseguiu com a sua sócia, né? Com a sua ex. Como que você vai conseguir sozinho? Sem a empresa ter uma outra pessoa, aí eu comecei a pensar em algumas pessoas para ser meu sócio, aí eu fiquei com medo de fazer uma sociedade porque a primeira chamada deu errado. Então assim, minha cabeça, eu fui dando um nó, eu não sabia mais o que fazer naquele momento” (E22)

Um fato que merece destaque entre os comportamentos que levam o empreendedor a falhar é a falta de comprometimento com o negócio. Os resultados demonstram que em alguns casos a procrastinação fez com que o empreendedor não priorizasse o negócio por acreditar que

o fator de ter um negócio traria a liberdade que tanto buscava e se acomodar-se na mão de obra e decisões tomadas pelo sócio. Os achados convergem com os estudos de Soomro e Shah, (2021) demonstrando que a procrastinação é sempre associada a um fator negativo de desempenho que afeta o comprometimento do empreendedor e vem acompanhada de fatores como medo, aversão à tarefas, dependência de tomada de decisão e de gerir os riscos. Destaca-se ainda que alguns empreendedores quando iniciam seus negócios não priorizam o negócio e acabam tendo um outro foco, como seu emprego ou questões pessoais. O comprometimento exige troca entre o empreendedor e seu empreendimento e essa relação de compromisso baseia-se na crença de que, por meio das interações, os empreendedor formam um vínculo com seu negócio que em casos de inexistência acabam em falhas (Mohamed & Karoui Zouaoui, 2021), como evidencia-se nos relatos de E5, E8, E15 e E22:

“No primeiro negócio foi a questão de não ter essa visão do tempo de dedicação, então não houve dedicação nenhuma. [...] O primeiro empreendimento foi só a questão do tempo mesmo, porque a minha sócia na época, ela era bem estrategista e era bem comercial, então a gente casava muito bem. E aí só foi essa questão do tempo mesmo que não houve essa dedicação.” (E8)

“Eu acho que faltou bom senso. Faltou eu pegar, arregaçar as mangas e trabalhar. Estar ali para o trabalho faltou estar perto. Faltou conhecimento e faltou entender que eu não estava na Disneylândia a passeio, parecia que estava na Disneylândia. Agora estou empreendendo. Eu trabalho no horário que eu quero e depois comecei a ver que não era assim, que eu ligava para o cliente, o cliente falava que não podia me atender naquele momento e aí que que eu vou fazer? Não tinha que fazer? Então eu falei assim, cara, eu sou eu por mim mesmo tenho que me dedicar.” (E5)

“Ah, eu acho que quando você esquece de deixar de lado essa questão da dedicação para o negócio. Isso acaba acontecendo. Eu mesmo, diante de toda essa história que eu contei, eu vi que essa questão da dedicação que é uma coisa que falhou. Quando eu me graduei, eu tinha achado que sabia muita coisa e que com o que eu sabia, mais do que a minha sócia sabia, bastava. Mas quando eu entrei, eu vi que o meu conhecimento era muito raso. E, por isso, sempre sincero, eu não tenho vergonha nenhuma de falar que quem fazia era a sócia. Ela tinha muito mais conhecimento que eu e eu me acomodei mesmo. Eu me acomodei demais, me encostei mesmo, então ela me ajudava na parte comercial. Ela fazia atendimento ao cliente, ela era estratégica, ela montava todas as estratégias e eu ficava com a parte rasa mesmo.” (E22)

“Sim, foi uma falha eu ter olhado mais para o negócio do meu chefe do que para o meu, porque se eu me dediquei muito, mas não me arrependo porque assim foi uma coisa que eu fiz de coração mesmo. Só que assim, se eu tivesse, é parado alguns anos antes de falhar, não, eu vou me dedicar à minha loja. Talvez eu estivesse em outro patamar diferente hoje, entendeu? Aí eu não teria fechado a loja porque eu já teria um pouco mais de tempo. Talvez, sei lá. Eu acho que talvez teria em outro ambiente, não é?” (E15)

De fato, o comprometimento pode ser a chave para evitar as falhas (Soomro & Shah, 2021), contudo para que isso ocorra é importante entender que a literatura relata dois tipos de comprometimentos. O atitudinal que trata da identificação do empreendedor com o negócio promovendo a vontade de trabalhar em seu benefício e o comprometimento comportamental que traz um enfoque para o vínculo estabelecido entre o empreendedor e seu negócio através

de uma perspectiva afetiva (Mohamed & Karoui Zouaoui, 2021). Ambas as teorias do comprometimento demonstram a importância de saber como administrar essa relação para evitar as falhas especialmente nos processos de tomada de decisão.

As falhas são oriundas de decisões que ocorrem através dos vieses heurísticos, que ao serem confrontados em momentos de instabilidade ou com altos níveis de incerteza, principalmente financeira, acabam tornando o processo de tomada de decisão mais difíceis levando o empreendedor a falhar (Ahmad et al., 2021; Baron, 2008) As percepções quanto aos relatos dos entrevistados é que, muitas vezes, fatores como não saber dizer não, ocasionam falhas. A teimosia também é um fator agravante na tomada de decisão e foi percebido nos relatos dos entrevistados que evidenciaram a importância de saber a hora de mudar, parar ou sair do negócio, não insistindo em tomadas de decisões que os fizeram falhar. Esse fato pode ser percebido nos relatos de E1, E13 e E26:

“E aí tem uma segunda, uma segunda grande falha que se manifestou aí. E que hoje a gente já sabe muito bem. Desembarcar do negócio também é uma decisão estratégica. Você saber a hora de parar também é importante e a gente ia na cabeça de que não tem que persistir, isso não pode dar errado, a gente tem que dar um jeito como se o fato e a única opção para um empreendedor é dar um jeito, mas espera aí você encerrar o negócio também é uma atribuição do empreendedor.” (E1)

“E foi um grande erro que eu insisti no erro. Aí passou o primeiro mês, segundo mês, começou a dar problema. E eu, eu insistia e com isso eu. Digamos que assim eu arbentei o caixa que eu tinha da empresa” (E13)

“Literalmente, eu acho que nenhum empresário é como estou falando o empresário, ele enxerga seu negócio como filho. Ele não, não, ele não. Quando uma coisa dá errado, ele vai tentar todas as formas possíveis para viabilizar o negócio. E o grande desafio é isso é conseguir identificar qual é a hora de parar ou de mudar.” (E26)

“E aí quando eu vi que aquilo ia de certa forma é dá erro, porque quando eu fosse enviado para social ia dar bronca, porque eu tinha que quebrar o ciclo com a contabilidade e iniciar o ciclo com o novo sistema e informar para social subir, né? Usar os protocolos de envio, né? Então você sabe? Então eu sabia que não ia dar certo. E aí eu disse que não que não conseguiria fazer e aí assim não vou fazer. Então eu saí do projeto eu abri mão, sai do projeto com um valor muito alto. Eu ganhava 7.000 mil reais. Mas, não vale a pena. Então eu vi que foi um erro porque era um erro que eu terminei não dizendo não. No início não cortei o mal pela raiz é quis agradar o cliente para não perder o contrato. Terminei me prejudicando e não consegui implantar o sistema em 30 dias que é óbvio que eu não ia plantar em 30 dias.” (E26)

Um fato interessante é que a falta de percepção e atenção podem afetar a tomada de decisão do empreendedor, levando a cometer as falhas. Destaca-se através do estudo de Ahmad et al., (2021) de que a compreensão sobre a percepção e atenção podem ajudar os empreendedores a compreender e aumentar a qualidade do processo de tomada de decisão, ao reconhecer seus comportamentos e julgamentos, selecionando melhor as oportunidades. Essa abordagem parece adequada aos relatos dos entrevistados, que citaram a falta de percepção

como algo vinculado a cultura brasileira de nunca aborda o tema financeiro, dificultando a análise de mercado, de oportunidades e de questões financeiras para conseguir manter o foco e evitar a falha. Esse fato fica evidente nas falas retratadas de E3, E5 e E12:

“Falta percepção de muita coisa. Primeiro, por uma questão cultural no Brasil, que nós não somos ensinados, não é, a parte do nosso ensino curricular ou mesmo na maioria das famílias que essa questão do empreendedorismo, empreendedorismo e a questão financeira, não é? Muitas vezes as pessoas não conversam. Por que nós não podemos nos sentar para comprar, almoçar e não podemos falar de dinheiro? Não é? Isso é uma coisa que não existe para nós brasileiros. Isso é muito difícil.” (E12)

“Pensando em tudo isso. A minha pior falha foi não ter literalmente procurado, um foco. A minha principal falha foi essa que eu não procurei um foco ali e quando eu achei que esse foco veio a pandemia.” (E3)

“Talvez (a falha) foi mais de percepção assim, porque eu até sou uma pessoa atenta, mas falando aí na primeira falha que eu coloquei, e aí foi a questão do novo, de achar que eu estava meio de férias? Acho que faltou atenção, sim, entender que a empresa não anda sem mim. Não é? Eu estava agindo como se eu tivesse 30 funcionários para trabalhar para mim e mesmo assim eu acho que precisaria ter atenção para ver se estamos fazendo a coisa certa e eu não tive essa atenção. Só acho que sim, acho que faltou percepção primeiro para entender o que que era. Depois que eu vi que eu errei nisso, daí que eu comecei a conversar com várias pessoas, elas não falaram não empreender é mais difícil. Às vezes a gente trabalha mais que o CLT e não sente que tem seu lado bom o empreendedorismo. Mas, é muito difícil, aí que virou uma chave. Aí eu pensei, pô, a empresa é minha, eu não vou ganhar dinheiro se eu não tiver ali de frente. Então para mim foi muito complicado isso, entender esse aspecto foi muito difícil.” (E5)

“Eu também fui para o online (com a pandemia). Então, foi algo automático para mim, foi algo que eu não sofri tanto. Apesar de achar que foi uma falha que eu deveria ter ido antes. Eu não tinha modelado nada ainda. Achei que isso era uma grande falha. E também, mas, contudo, todavia, eu já vinha me preparando para esse âmbito, então não sofri tanto, mas faltou essa questão da percepção de ser mais rápida.” (E3)

Os resultados do estudo de Ahmad, (2021) demonstram que os aspectos como a falta de percepção deterioram os aspectos psicológicos do empreendedor infringindo a qualidade da tomada de decisão, fazendo com que o empreendedor tome decisões ruins. Essas decisões, caracterizadas como falhas, afetam a confiança do empreendedor. A confiança é vista por Zhao e Liu (2022) como uma característica essencial para os empreendedores terem sucesso, pois atuam encorajando os indivíduos a atuarem com prontidão para se envolver as tarefas empreendedoras. Contudo, o viés heurístico da autoconfiança quando utilizado em excesso evidencia uma influência negativa na tomada de decisão influenciando a avaliação de risco e superestimando a probabilidade de acerto (Villanueva & Martins, 2022). Os achados dessa pesquisa, considerando o comportamento dos entrevistados confirmam que a autoconfiança foi citada como um fator que quando chega aos extremos, excesso ou falta, acaba acarretando falhas. Alguns respondentes citaram o fato de acreditarem demais no seu potencial e que terem excesso de otimismo, levam a acreditar que não estão sujeitos às falhas, assim como o fato de

ter confiança exacerbada nas outras pessoas envolvidas no negócio. Como podemos comprovar nos relatos de E3, E22, E28 e E31:

“Eu acho que essa pergunta é difícil de responder, porque são vários fatores que levam a falha, vários, não é? [...] Algo da gente às vezes, muitas vezes eu acreditar demais no meu potencial de fazer aquilo e aquilo. E não era o momento certo de estar fazendo.” (E31)

“E acho que o excesso de otimismo. Acho que eu fui muito otimista de primeira. Eu sou uma pessoa muito otimista. E sou uma pessoa muito autoconfiante. Então, eu sempre achei que as coisas iam dar certo. Acho que isso é essencial no empreendedorismo, inclusive, voltando a destacar as características lá, acho que isso é muito importante, mas eu não estava esperando por essa pandemia, não estava mesmo.” (E3)

“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.” (E28)

“Então, hoje eu vejo que eu podia ter buscado me envolver um pouco mais nos processos. Para conseguir dar conta de tudo. Então, sabe quando você tenha uma confiança exacerbada na outra pessoa, você deixa de aprender.” (E22)

Um outro fato relevante nas falas dos empreendedores refere-se ao excesso de otimismo e autoconfiança que acabaram se tornando soberba e arrogância, e conseqüentemente, se tornando um agravante que atrapalhou a visão dos riscos e a tomada de decisão. Esse achado vai de encontro com a literatura, revela que os empreendedores mais confiantes são mais propensos a iniciar no empreendedorismo, mas que em excesso proporciona bravura para persistir mesmo que em tarefas desafiadoras acreditando que possuem todos os recursos para garantir seu sucesso sem precisar de qualquer outro subsídio, esse lado negativo é chamado de arrogância (Hayward et al., 2006) como retrata as falas de E1 e E14:

“Eu acho que foi arrogância, mas muito, muito, muito, muito, em muitos momentos, arrogância, porque foi arrogância? Porque também é uma linha tênue entre, eu consigo fazer e eu tenho que fazer, eu vou fazer porque eu não tenho alternativa, porque eu sou resiliente, porque eu quero isso ou, cara, eu vou fazer porque eu sou foda.” (E1)

“Quando você é novo ainda, é o ser jovem, você acha que nada de mal vai acontecer contigo, não é? Provavelmente, você já vivenciou alguma coisa na sua vida também, né? A gente é meio Superman, então... ah nada vai acontecer comigo. Olha, eu vou, eu vou fazer escalada, vou pular de Bungee jumping, vou enfim... aí de repente acontece, não é arrebentar a corda, você cai, se quebra todo, foi o que aconteceu comigo aí no empreendedorismo.” (E14)

Estudo como o de Shane (2003) destaca que os comportamentos do indivíduo são formados por valores centrais e se desenvolvem por meio da relação recíproca entre o ambiente e seu comportamento. Evidências psicológicas esmagadoras sugerem que os indivíduos não seguem um processo racional e estão sujeitos a uma variedade de influências cognitivas quando

enfrentam escolhas complexas (Gabaix, Laibson, Moloche, & Weinberg, 2006) que podem os levar a falhar.

Essas influências nem sempre são unicamente de origem cognitiva podendo ser influenciadas também pelos comportamentos afetivos. No próximo tópico, exploraremos se os empreendedores ao falharem são mais influenciados pelos comportamentos afetivos ou cognitivos.

5.3 ASPECTOS AFETIVOS E COGNITIVOS: DIMENSÕES INDISSOCIAVEIS E SUA INFLUÊNCIA NAS FALHAS

Com o intuito de responder ao questionamento do último objetivo, buscou-se analisar se os empreendedores, ao falharem, apresentam comportamentos mais influenciados pelos aspectos afetivos ou cognitivos. Para responder esse objetivo perguntou-se aos empreendedores quais fatores os levaram a falhar e as respostas demonstraram que tanto fatores afetivos quanto cognitivos impulsionaram os empreendedores a falharem. Apenas, dois empreendedores mencionaram apenas comportamentos cognitivos ao relatarem o que os levaram a falhar, e os demais, 29 empreendedores, apresentaram tanto aspectos afetivos quanto cognitivos. A tabela 11 abaixo apresenta os trechos das entrevistas que evidenciam tais indissociabilidades.

Tabela 11

Aspectos Afetivos e Cognitivos Antecedentes das Falhas

Comportamentos Afetivos e Cognitivos		
ID	COMPORTAMENTO AFETIVO	COMPORTAMENTO COGNITIVO
E1	Impulsividade, Hiperatividade Déficit de atenção	Raciocínio de planejamento e cuidado Criação de modelos mentais
E2	Preocupação	Problemas de Relacionamento
E3	Sentimento de culpa, incerteza e preocupação	Falta de autoconhecimento, clareza e foco Confusão mental
E4	Tristeza	Falta de confiança
E5	Ansiedade, soberba	Inexperiência, medo, ansiedade
E6	Abalo emocional, tristeza	Autocrítica, autocobrança e preocupação
E7	Autoengano	Soberba, autoconfiança
E8	Baixa autoestima, falta de merecimento	Comprometimento, crenças, tristeza
E9	Não saber lidar com sentimentos	Demonstrar racionalidade
E10	Sentimento de sofrimento	Ego exacerbado, crença, ilusão
E11	Sentimento de desânimo	Falta de conhecimento e mudança de mentalidade
E12	-	Falta de conhecimento e insegurança
E13	Empolgação, demora para reagir	Confiança, falta de racionalidade
E14	Decisões tomadas por impulsividade	Falta de conhecimento

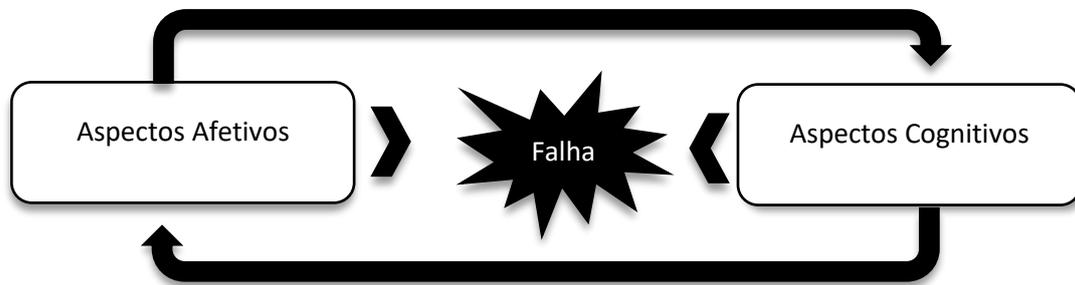
E15	Tristeza, abalo emocional, nervosismo, agonia	Falta de racionalidade, dificuldade em tomar decisões
E16	Agir com impulsividade, sonhar alto	Falta de posicionamento
E17	Empolgação, confusão	Falta de percepção
E18	Expectativa alta	Crenças
E19	Tristeza, desmotivação	Falta de experiência e conhecimento
E20	Tristeza, medo, frustração	Falta de experiência e confiança
E21	Abalo emocional	Falta de conhecimento, tomada de decisão precipitada
E22	Amor em excesso pelo negócio	Confiança excessiva, deixar de aprender
E23	Tristeza, conflitos de sentimentos	Crenças, autocobrança, falta de posicionamento
E24	-	Falta de conhecimento
E25	Desespero, culpa, nervoso, vontade de jogar tudo para o alto	Desmotivação, desanimo
E26	Medo, ansiedade	Falta de posicionamento com o cliente
E27	Abalo emocional, Síndrome de burnout e depressão	Falta de conhecimento, falta de percepção
E28	-	Excesso de autoconfiança, falta de conhecimento
E29	Medo	Falta de conhecimento e autoconfiança
E30	Tristeza, depressão	Falta de racionalidade
E31	Impulsividade, ansiedade	Excesso de autoconfiança, falta de confiança para tomar decisões

Fonte: Dados da pesquisa

As evidências extraídas das entrevistas e que contribuíram para classificar os comportamentos afetivos ou cognitivos que influenciam nas falhas dos empreendedores, encontram-se no Apêndice II. Vale ressaltar que esta classificação foi feita durante a análise das falas dos entrevistados e demonstraram que ao serem questionados sobre quais fatores o levaram a falhar todos atribuíram pelo menos um comportamento cognitivo. Dentre os comportamentos citados, alguns se destacaram como excesso de autoconfiança, falta de conhecimento, autoconhecimento e percepção. Por outro lado, 28 empreendedores citaram comportamentos afetivos que sentiram quando falharam, como tristeza, abalo emocional, falta de inteligência emocional e medo. Esses resultados demonstram que a afetividade e a cognição são indissociáveis, atuando de modo alternado, ora os aspectos afetivos interferindo na cognição, ora a cognição interferindo nos aspectos afetivos, impulsionando as falhas. Esses achados vão ao encontro com os estudos de Baron (2008), que demonstrou que o afeto influencia diretamente a cognição causando efeitos no empreendedor, ao tomar uma decisão ou assumir uma estratégia, principalmente ao ter que lidar com situações de estresse, percepções de ambientes imprevisíveis e incertos. A figura 10 exemplifica como ocorre esse ciclo.

Figura 10

Ciclo Indissociado dos aspectos afetivos e cognitivos e sua influência nas falhas



Fonte: Elaborado pela autora

O ciclo demonstrado na figura 10 exemplifica a interação entre os aspectos afetivos e cognitivos no comportamento do empreendedor. Esses comportamentos devem ocorrer, dentro do possível, de forma equilibrada para evitar influências negativas nos processos de tomada de decisão e também em relação às emoções (Shepherd, 2016). Destaca-se ainda que, neste processo, quando determinado comportamento afetivo ou cognitivo, recorrem em falta ou excesso, prejudicavam o comportamento do empreendedor impulsionando as falhas.

Nos momentos em que o empreendedor, ao relatar suas experiências, obteve mais comportamentos afetivos ou cognitivos, identificaram que as falhas se destacaram. Há casos em que ocorreram o inverso, ou seja, os empreendedores demonstraram níveis baixos de afetividade e de cognição que também os levaram a falhar. Por isso, o equilíbrio dos aspectos afetivos e cognitivos é tão importante para que o empreendedor possa desenvolver suas ações e decisões e evitar as falhas.

Esse ciclo é tratado na literatura com mais assertividade no ramo da psicologia, diferente do que ocorre na administração que tratam esses aspectos de modo singular. É importante destacar que o afeto e a cognição são aspectos considerados interativos e complementares. Desse modo o afeto não é independente da cognição, e para que ocorra o afeto a cognição deve ativá-lo (Storbeck & Clore, 2007).

6 CONCLUSÃO

O comportamento que levam os empreendedores ao sucesso são amplamente explorados na literatura (McClelland, 2010; Subramani, 2020). Em contrapartida, às falhas quando abordadas na literatura aparecem como um contexto envolvendo o fracasso e não como um

construto específico. Este estudo desafia o discurso que as pesquisas vêm destacando sobre o sucesso no empreendedorismo, deixando de pontuar evidências prementes que as falhas proporcionam. É fundamental compreender os eventos que levam os empreendedores a falharem, assim como suas raízes que envolvem o comportamento do empreendedor. As respostas oriundas dos relatos de um grupo de empreendedores responderam à questão de pesquisa, “Como o comportamento empreendedor impulsiona as falhas e se são mais influenciados pelos aspectos afetivos ou cognitivos?”, e os resultados, de maneira geral, contribuíram para o atingimento dos objetivos.

A tipologia construída, advinda das falhas vivenciadas pelos empreendedores merecem ser mais bem exploradas com outros empreendedores, entretanto, abriu uma agenda para futuras pesquisas. Outro achado importante foi a possibilidade de classificar as falhas, bem como o contexto e as experiências, entre os aspectos afetivos e cognitivos, evidenciando a necessidade de novos estudos para consolidar estas perspectivas.

E o que se destaca neste estudo é que, de maneira geral, os comportamentos são influenciados pela afetividade e pela cognição e que podem levar os empreendedores a falharem.

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo não está isento de algumas limitações, ressaltando como uma das mais importantes, encontrar empreendedores dispostos a reconhecerem e a contarem suas falhas. Os fatores culturais, socioeconômicos, embora não limitaram os achados da pesquisa, mas poderiam trazer novos conhecimentos. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas. Entretanto, outros métodos, como por exemplo, grupos focais, poderiam evidenciar outros achados, ficando aqui sugestão para novos estudos.

6.2 PESQUISAS FUTURAS

O estudo atual abriu perspectivas que podem ser exploradas futuramente em novos estudos. Por exemplo, compreender a intensidade das emoções que levam o empreendedor a falhar e os impactos nos negócios. Vale ressaltar a importância de se abordar a consequências das falhas e como elas impactam a vida do empreendedor.

Explanando um pouco mais sobre as consequências das falhas, igualmente importante seria explorar como o comportamento afetivo e cognitivo frente às falhas levam os

empreendedores a desistirem de seus negócios e migrarem para trabalhos formais em regime CLT.

Outro ponto que merece destaque é identificar como a aprendizagem do empreendedor, contribui para superar as falhas em momentos de dificuldades e, assim, persistirem no empreendedorismo.

Diante dessas sugestões, pode-se expandir os estudos para avaliar se as diferenças culturais interferem no modo de lidar com a afetividade e a cognição como antecedentes e consequentes das falhas.

6.3 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

O propósito deste estudo foi o de trazer contribuições para debater sobre como o empreendedor teve seus comportamentos influenciados pelos aspectos afetivos e cognitivos e que o levaram a falhar. Além disso, a pesquisa trouxe importantes contribuições ao identificar comportamentos que resultaram em danos para si e para os negócios.

O estudo contribuiu para elevar o valor de compreender o evento da falha, de modo que esse estudo possa ser levado para um contexto educacional fazendo com que os empreendedores compreendam como o comportamento cognitivo e afetivo podem ajudá-los a evitar falhas nos negócios.

6.3.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Ao investigar por que os empreendedores falham, este estudo permitiu trazer algumas contribuições teóricas:

- a) A literatura não traz construtos que relacionam falhas de empreendedores classificadas em afetividade e cognição
- b) Foi possível ampliar o conhecimento acerca das diferentes falhas experimentadas pelos empreendedores, a despeito dos ramos de atuação
- c) Este estudo identificou, pelos relatos, como os empreendedores superaram tais dificuldades, mesmo sem ter este aspecto como objetivo da pesquisa.

6.3.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E PRÁTICAS

Esta dissertação sugere importantes implicações gerenciais e práticas:

- a) As falhas devem ser inseridas em contextos de aprendizagem para que os empreendedores possam se preparar para lidar com as adversidades e dificuldades nos negócios.
- b) As instituições de ensino que tem como propósito formar empreendedores, como o Sebrae, devem inserir em programas de ensino o contexto das falhas para preparar o empreendedor lidar e aprender com as falhas.
- c) Os empreendedores devem compreender a necessidade de aprender a lidar com comportamentos afetivos e cognitivo para minimizar o risco através de programas educacionais.

7 REFERENCIAS

- Acciarini, C., Brunetta, F., & Boccardelli, P. (2021). Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: A systematic literature review. *Management Decision*, 59(3), 638–652. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2019-1006>
- Ahmad, M., Shah, S. Z. A., & Abbass, Y. (2021). The role of heuristic-driven biases in entrepreneurial strategic decision-making: Evidence from an emerging economy. *Management Decision*, 59(3), 669–691. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1231>
- 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>
- Amankwah-Amoah, J., Hinson, R. E., Honyenuga, B., & Lu, Y. (2019). Accounting for the transitions after entrepreneurial business failure: An emerging market perspective. Em *STRUCTURAL CHANGE AND ECONOMIC DYNAMICS* (Vol. 50, p. 148–158). ELSEVIER. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2019.06.011>
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24. <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
- Bacon-Gerasymenko, V. (2019). When do organisations learn from successful experiences? The case of venture capital firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(5), Art. 5. <https://doi.org/10.1177/0266242619833878>
- Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9–44. <https://doi.org/10.1177/0149206311410606>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo* (70^o ed).
- Baron, R. A. (2008). The Role of Affect in the Entrepreneurial Process. *Academy of Management Review*, 33(2), 328–340. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193166>
- Baron, R. A., & Shane, S. (2007). *Empreendedorismo: Uma visão do Processo*. Thomson Learning.
- Beck, A. T. (1976). *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*. International Universities Press.
- Bélanger, J. J., Lafrenière, M.-A. K., Vallerand, R. J., & Kruglanski, A. W. (2013). Driven by fear: The effect of success and failure information on passionate individuals' performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(1), 180–195. <https://doi.org/10.1037/a0029585>
- Bellamy, M. (2020). John Labatt Blows In and Out of the Windy City: A Case Study in Entrepreneurship and Business Failure, 1889-1896. Em *CANADIAN HISTORICAL REVIEW* (Vol. 102, Número 2, p. S498–S517). UNIV TORONTO PRESS INC. <https://doi.org/10.3138/chr-102-s2-009>
- Bird, B., & Schjoedt, L. (2009). Entrepreneurial Behavior: Its Nature, Scope, Recent Research, and Agenda for Future Research. Em A. L. Carsrud & M. Brännback (Orgs.), *Understanding the Entrepreneurial Mind* (p. 327–358). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0443-0_15
- Bird, B., Schjoedt, L., & Baum, J. R. (2012). Editor's Introduction. Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 889–913. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00535.x>
- Bolinger, A. R., & Brown, K. D. (2015). Entrepreneurial Failure as a Threshold Concept: The Effects of Student Experiences. Em *JOURNAL OF MANAGEMENT EDUCATION* (Vol. 39, Números 4, SI, p. 452–475). SAGE PUBLICATIONS INC. <https://doi.org/10.1177/1052562914560794>

- Boudreaux, C. J., Nikolaev, B. N., & Klein, P. (2019). Socio-cognitive traits and entrepreneurship: The moderating role of economic institutions. *Journal of Business Venturing*, 34(1), Art. 1. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.08.003>
- Boyle, M. (2009). Two Kinds of Self-Knowledge. *Philosophy and Phenomenological Research*, 78(1), 133–164. <https://doi.org/10.1111/j.1933-1592.2008.00235.x>
- Bueno, M. S., Ferrari Junior, E., Possenti, R. A., Bianchini, D., Leinz, F. F., & Rodrigues, C. F. de C. (2004). Desempenho de cordeiros alimentados com silagem de girassol ou de milho com proporções crescentes de ração concentrada. *Revista Brasileira de Zootecnia*, 33(6 suppl 2), 1942–1948. <https://doi.org/10.1590/S1516-35982004000800004>
- Burke-le Roux, A., & Pretorius, M. (2017). Exploring entrepreneurial learning during formal business rescue processes: Insights from the South African experience. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0), Art. 0. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.733>
- Bussey, K., & Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of gender development and differentiation. *Psychological Review*, 106(4), 676–713. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.106.4.676>
- Byrne, O., & Shepherd, D. A. (2015). Different Strokes for Different Folks: Entrepreneurial Narratives of Emotion, Cognition, and Making Sense of Business Failure. Em *ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE* (Vol. 39, Número 2, p. 375–405). SAGE PUBLICATIONS INC. <https://doi.org/10.1111/etap.12046>
- Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R., & Allen, D. G. (2020). Entrepreneurial fear of failure: Scale development and validation. *Journal of Business Venturing*, 35(5), Art. 5. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106041>
- Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R., & Giazitzoglu, A. (2016). A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship. Em *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING* (Vol. 31, Número 3, p. 302–325). ELSEVIER. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.02.002>
- Caird, S. (1991). The Enterprising Tendency of Occupational Groups. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 9(4), 75–81. <https://doi.org/10.1177/026624269100900405>
- 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>
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). THE NATURE AND EXPERIENCE OF ENTREPRENEURIAL PASSION. *Academy of Management Review*, 34(3), 511–532. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.40633190>
- Chin, S. T. S., Raman, K., Yeow, J. A., & Eze, U. C. (2012). Relationship Between Emotional Intelligence And Spiritual Intelligence In Nurturing Creativity And Innovation Among Successful Entrepreneurs: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 261–267. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1184>
- Chipeta, E. M., Kruse, P., & Venter, R. (2021). A Risky Way of Doing Good – Combining Personality and Cognitive Variables in a New Hierarchical Model of Investment Risk-taking in Social Entrepreneurship. *Journal of African Business*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/15228916.2021.1907157>

- Chipeta, E. M., Venter, R., & Kruse, P. (2020). Measuring the Role of Reductive Bias in Social Enterprise Formation: Development and Validation of a Social Entrepreneurial Intention Bias Scale. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1758196>
- Chua, H. S., & Bedford, O. (2016). A Qualitative Exploration of Fear of Failure and Entrepreneurial Intent in Singapore. *Journal of Career Development*, 43(4), 319–334. <https://doi.org/10.1177/0894845315599255>
- Collins, J. (2010). *Como as gigantes caem: E por que algumas empresas jamais desistem*. Elsevier.
- 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>
- Corner, P. D., Singh, S., & Pavlovich, K. (2017). Entrepreneurial resilience and venture failure. Em *INTERNATIONAL SMALL BUSINESS JOURNAL-RESEARCHING ENTREPRENEURSHIP* (Vol. 35, Número 6, p. 687–708). SAGE PUBLICATIONS LTD. <https://doi.org/10.1177/0266242616685604>
- Cubbon, L., Darga, K., Wisnesky, U. D., Dennett, L., & Guptill, C. (2021). Depression among entrepreneurs: A scoping review. *Small Business Economics*, 57(2), 781–805. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00382-4>
- De Cock, R., Denoo, L., & Clarysse, B. (2020). Surviving the emotional rollercoaster called entrepreneurship: The role of emotion regulation. *Journal of Business Venturing*, 35(2), Art. 2. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.04.004>
- Dotlich, D. L., & Cairo, P. C. (2003). *Por que os executivos falham? Os 11 pecados que podem comprometer a sua ascensão e como evitá-los*. Elsevier.
- Du, J., & Nguyen, B. (2021). Cognitive financial constraints and firm growth. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00503-7>
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. (2008). Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 317–338. <https://doi.org/10.1002/sej.59>
- 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), Art. 4. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2018-0064>
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>
- 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>
- Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2016). Human capital in social and commercial entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 449–467. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.003>
- Fernandez-Gonzalez, R., Simoes, S. de M., Röper, J.-C., Eaton, S., & Zallen, J. A. (2009). Myosin II Dynamics Are Regulated by Tension in Intercalating Cells. *Developmental Cell*, 17(5), 736–743. <https://doi.org/10.1016/j.devcel.2009.09.003>
- Ferrari, F. (2021). The *postponed succession*: an investigation of the obstacles hindering business transmission planning in family firms. *Journal of Family Business Management, ahead-of-print*(ahead-of-print), Art. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2020-0088>

- Filion, L. J. (1999). Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, 39(4), 6–20. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901999000400002>
- Finkelstein, S. (2004). *The seven habits of spectacularly unsuccessful executives*. https://faculty.tuck.dartmouth.edu/images/uploads/faculty/sydney-finkelstein/finkelstein_ivey_2004.pdf
- Flores, J. (1994). Análisis de datos cualitativos Aplicaciones a la investigación educativa. *Revista Investigación Educativa*, 23, 179–213.
- Foo, M. (2011). Emotions and Entrepreneurial Opportunity Evaluation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 375–393. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00357.x>
- Gabaix, X., Laibson, D., Moloche, G., & Weinberg, S. (2006). Costly Information Acquisition: Experimental Analysis of a Boundedly Rational Model. *American Economic Review*, 96(4), 1043–1068. <https://doi.org/10.1257/aer.96.4.1043>
- 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>
- GEM, B. G. (2020). *Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil* [Relatório Executivo 2019]. IBQP.
- Gerlick, J. A., & Liozu, S. M. (2020). Ethical and legal considerations of artificial intelligence and algorithmic decision-making in personalized pricing. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 19(2), 85–98. <https://doi.org/10.1057/s41272-019-00225-2>
- Grichnik, D., Smeja, A., & Welp, I. (2010). The importance of being emotional: How do emotions affect entrepreneurial opportunity evaluation and exploitation? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2010.02.010>
- Gruber, M., & MacMillan, I. C. (2017). Entrepreneurial Behavior: A Reconceptualization and Extension Based on Identity Theory: Entrepreneurial Behavior: A Reconceptualization and Extension. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 271–286. <https://doi.org/10.1002/sej.1262>
- Haehl, W., Mirifar, A., Luan, M., & Beckmann, J. (2020). Dealing with failure: Prefrontal asymmetry predicts affective recovery and cognitive performance. *Biological Psychology*, 155, 107927. <https://doi.org/10.1016/j.biopsycho.2020.107927>
- Hayward, M. L. A., Shepherd, D. A., & Griffin, D. (2006). A Hubris Theory of Entrepreneurship. *Management Science*, 52(2), 160–172. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0483>
- He, V. F., Siren, C., Singh, S., Solomon, G., & von Krogh, G. (2018). Keep Calm and Carry On: Emotion Regulation in Entrepreneurs' Learning From Failure. Em *ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE* (Vol. 42, Número 4, p. 605–630). SAGE PUBLICATIONS INC. <https://doi.org/10.1111/etap.12273>
- Heinrichs, K. (2021). Assessing critical incidents in the post-formation phase: A matter of entrepreneurial expertise? *Journal of International Education in Business*, ahead-of-print(ahead-of-print), Art. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JIEB-09-2017-0037>
- Hines, J. L. (2004). Characteristics of an entrepreneur. *Surgical Neurology*, 61(4), 407–408. <https://doi.org/10.1016/j.surneu.2003.05.004>
- Hisrich, R., Langan-Fox, J., & Grant, S. (2007). Entrepreneurship research and practice: A call to action for psychology. *American Psychologist*, 62(6), 575–589. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.6.575>
- Hmieleski, K. M., & Baron, R. A. (2008). Regulatory focus and new venture performance: A study of entrepreneurial opportunity exploitation under conditions of risk versus

- uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 285–299.
<https://doi.org/10.1002/sej.56>
- Hsieh, C. (2021). Suspense: Exploring a new lens for outcome uncertainty in entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 13(1), 27.
<https://doi.org/10.1504/IJEV.2021.114282>
- Hu, R., Mao, Y., & Ye, Y. (2017). Learning from entrepreneurial failure: Emotions, cognitions, and actions. Em *INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT JOURNAL* (Vol. 13, Número 3, p. 985–988). SPRINGER.
<https://doi.org/10.1007/s11365-017-0442-y>
- Hunter, E., Jenkins, A., & Mark-Herbert, C. (2021). When fear of failure leads to intentions to act entrepreneurially: Insights from threat appraisals and coping efficacy. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 39(5), Art. 5.
<https://doi.org/10.1177/0266242620967006>
- Invernizzi, A. C., Menozzi, A., Passarani, D. A., Patton, D., & Viglia, G. (2017). Entrepreneurial overconfidence and its impact upon performance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(6), Art. 6.
<https://doi.org/10.1177/0266242616678445>
- Javadian, G., Gupta, A., Foo, M.-D., Batra, S., & Gupta, V. K. (2022). Taking the Pulse: State of the (He)art of Entrepreneurial Emotion Research. *Group & Organization Management*, 47(2), 255–299. <https://doi.org/10.1177/10596011221083433>
- Jenkins, A., & McKelvie, A. (2016). What is entrepreneurial failure? Implications for future research. Em *INTERNATIONAL SMALL BUSINESS JOURNAL-RESEARCHING ENTREPRENEURSHIP* (Vol. 34, Números 2, SI, p. 176–188). SAGE PUBLICATIONS LTD. <https://doi.org/10.1177/0266242615574011>
- Jilinskaya-Pandey, M., & Wade, J. (2019). Social Entrepreneur Quotient: An International Perspective on Social Entrepreneur Personalities. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(3), 265–287. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541013>
- Kaur, J., & Sharma, A. (2019). Emotional Intelligence and Work Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2S3), 1658–1664.
<https://doi.org/10.35940/ijrte.B1301.0782S319>
- 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>
- Khelil, N. (2021). Causal cognitive mapping in the entrepreneurial cognition field: A comparison of two alternative methods. *Journal of Small Business Management*, 59(5), Art. 5. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1866185>
- Kibler, E., Mandl, C., Kautonen, T., & Berger, E. S. C. (2017). Attributes of legitimate venture failure impressions. *Journal of Business Venturing*, 32(2), Art. 2.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.01.003>
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2010). Toward a theory of public entrepreneurship. *European Management Review*, 7(1), 1–15.
<https://doi.org/10.1057/emr.2010.1>
- 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>
- Kollmann, T., Stockmann, C., & Kensbock, J. M. (2017). Fear of failure as a mediator of the relationship between obstacles and nascent entrepreneurial activity An experimental approach. Em *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING* (Vol. 32, Número 3, p. 280–301). ELSEVIER. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent2017.02.002>

- Kücher, A., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2019). Organizational failure and decline – A bibliometric study of the scientific frontend. *Journal of Business Research*, 98, 503–516. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.017>
- 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), Art. 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>
- Lazarus, R. (aug. 1991b). *Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion*. 46(American Psychologist), 819–834.
- 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>
- Liozu, S. M., & Hinterhuber, A. (2013). Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. *Management Decision*, 51(3), 594–614. <https://doi.org/10.1108/00251741311309670>
- Liu, D., Zhu, T., Huang, X., Wang, M., & Huang, M. (2021). Narcissism and Entrepreneurship: A Systematic Review and an Agenda for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 12, 657681. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.657681>
- Liu, X., Zhang, Y., & Fan, L. (2021). What prevent you from stepping into the entrepreneurship? Evidence from Chinese makers. *Chinese Management Studies*, 15(1), 68–85. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2019-0390>
- Liu, Y., Li, Y., Hao, X., & Zhang, Y. (2019). Narcissism and learning from entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 34(3), Art. 3. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.003>
- McClelland, D. C. (2010). *Achieving Society: Characteristics of Entrepreneurs, 1961* [Data set]. Harvard Dataverse. <https://doi.org/10.7910/DVN/7CPPE6>
- McGrath, R. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. Em *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW* (Vol. 24, Número 1, p. 13–30). ACAD MANAGEMENT. <https://doi.org/10.2307/259034>
- Mergemeier, L., Moser, J., & Flatten, T. C. (2018). The influence of multiple constraints along the venture creation process and on start-up intention in nascent entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(7–8), 848–876. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1471163>
- 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, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00001>

- Mohamed, F., & Karoui Zouaoui, S. (2021). Impact of entrepreneur's commitment on entrepreneurial coaching relationship. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1989995. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1989995>
- Morgan, J., & Sisak, D. (2016). Aspiring to succeed: A model of entrepreneurship and fear of failure. Em *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING* (Vol. 31, Número 1, p. 1–21). ELSEVIER SCIENCE BV. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.09.002>
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., Schindehutte, M., & Spivack, A. J. (2012). Framing the Entrepreneurial Experience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 11–40. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00471.x>
- Mortan, R. A., Ripoll, P., Carvalho, C., & Bernal, M. C. (2014). Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 30(3), 97–104. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2014.11.004>
- Mrtvi, V. de O., Westphal, F. K., Bandeira-de-Mello, R., Feldmann, P. R., Universidade Estadual de Londrina, Brazil, Fundação Getulio Vargas, Brazil, & Universidade de São Paulo, Brazil. (2017). Jogos de Empresas: Abordagens ao Fenômeno, Perspectivas Teóricas e Metodológicas. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 19–40. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150212>
- 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, Art. 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>
- 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>
- Prezenski, S., Brechmann, A., Wolff, S., & Russwinkel, N. (2017). A Cognitive Modeling Approach to Strategy Formation in Dynamic Decision Making. *Frontiers in Psychology*, 8, 1335. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01335>
- 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>
- Rocha, C. M., & Angnes, J. S. (2017). *A influência cognitiva do tomador de decisão no processamento de informações sob a ótica da racionalidade limitada*. 38, 25.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Schermuly, C. C., Wach, D., Kirschbaum, C., & Wegge, J. (2021). Coaching of Insolvent Entrepreneurs and the Change in Coping Resources, Health, and Cognitive Performance. *Applied Psychology*, 70(2), Art. 2. <https://doi.org/10.1111/apps.12244>
- Schmidt, S., & Bohnenberger, M. C. (2009). Perfil empreendedor e desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(3), 450–467. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552009000300007>
- Schmitt, A., Rosing, K., Zhang, S. X., & Leatherbee, M. (2018). A Dynamic Model of Entrepreneurial Uncertainty and Business Opportunity Identification: Exploration as a Mediator and Entrepreneurial Self-Efficacy as a Moderator. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(6), 835–859. <https://doi.org/10.1177/1042258717721482>

- Shahriar, A. Z. M. (2018). Gender differences in entrepreneurial propensity: Evidence from matrilineal and patriarchal societies. *Journal of Business Venturing*, 33(6), Art. 6. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.04.005>
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257–279. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00017-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00017-2)
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed. *The Academy of Management Review*, 28(2), Art. 2. <https://doi.org/10.2307/30040715>
- Shepherd, D. A. (2016). *Learning from entrepreneurial failure: Emotions, cognitions, and actions* (1 Edition). Cambridge University Press.
- Shepherd, D. A., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process. Em *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING* (Vol. 24, Número 6, p. 588–600). ELSEVIER SCIENCE BV. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.01.009>
- 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>
- Shrivastava, P., & Grant, J. H. (1985). Empirically derived models of strategic decision-making processes. *Strategic Management Journal*, 6(2), 97–113. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060202>
- Singh, S., Corner, P., & Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization*, 13(4), Art. 4. <https://doi.org/10.5172/jmo.2007.13.4.331>
- Smollan, R., & Singh, S. (2021). How Social Entrepreneurs Respond to Enterprise Failure. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1890189>
- Sojasi Qeidari, H., Salehi, M., Shayan, H., Hosseini Kahnooj, S. R., & Sadeghloo, T. (2020). Analysis of the factors affecting probable failure of local entrepreneurs: Forecasting approach of greenhouses in rural areas of Jiroft, Iran. *International Journal of Law and Management*, 62(1), 93–115. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2018-0044>
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2021). Is procrastination a “friend or foe”? Building the relationship between fear of the failure and entrepreneurs’ well-being. Em *JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP IN EMERGING ECONOMIES*. EMERALD GROUP PUBLISHING LTD. <https://doi.org/10.1108/JEEE-12-2019-0191>
- Storbeck, J., & Clore, G. L. (2007). On the interdependence of cognition and emotion. *Cognition & Emotion*, 21(6), 1212–1237. <https://doi.org/10.1080/02699930701438020>
- Stroe, S., Sirén, C., Shepherd, D., & Wincent, J. (2020). The dualistic regulatory effect of passion on the relationship between fear of failure and negative affect: Insights from facial expression analysis. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105948. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105948>
- Subramani, J. (2020). Concept of Entrepreneurs and Entrepreneurship- A Critical Review. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(5), 177–179.
- Suchart, T. (2017). Factors Influencing Opportunity Driven Nascent Entrepreneurs in Europe and Asia. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, XX(Issue 3A), 774–782. <https://doi.org/10.35808/ersj/745>
- Tennant, M. (2007). *Psychology and Adult Learning* (0 ed). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203965474>

- Tomei, P., & Lima, D. A. (2015). O empreendedor rural e a inovação no contexto brasileiro. *XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*.
https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_384.pdf
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. Em *JOURNAL OF MANAGEMENT* (Vol. 39, Número 1, p. 163–202). SAGE PUBLICATIONS INC. <https://doi.org/10.1177/0149206312457823>
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. Em *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING* (Vol. 25, Número 6, p. 541–555). ELSEVIER.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.04.001>
- van Gelder, J.-L., de Vries, R. E., Frese, M., & Goutbeek, J.-P. (2007). Differences in Psychological Strategies of Failed and Operational Business Owners in the Fiji Islands. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 388–400.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00219.x>
- 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>
- van Stel, A., Barrientos-Marín, J., Caçador-Rodrigues, L., Millán, A., & Millán, J. M. (2021). Measuring performance differentials across entrepreneurship types. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00755-5>
- 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>
- Walsh, G. S., & Cunningham, J. A. (2017). Regenerative failure and attribution: Examining the underlying processes affecting entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(4), Art. 4. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2015-0072>
- Weiten, W. (2010). *Psychology: Themes & variations* (8th ed). Wadsworth/Cengage Learning.
- Workman, J. L., Barha, C. K., & Galea, L. A. M. (2012). Endocrine substrates of cognitive and affective changes during pregnancy and postpartum. *Behavioral Neuroscience*, 126(1), 54–72. <https://doi.org/10.1037/a0025538>
- Wyrwich, M., Stuetzer, M., & Sternberg, R. (2016). Entrepreneurial role models, fear of failure, and institutional approval of entrepreneurship: A tale of two regions. Em *SMALL BUSINESS ECONOMICS* (Vol. 46, Número 3, p. 467–492). SPRINGER.
<https://doi.org/10.1007/s11187-015-9695-4>
- Yamakawa, Y., & Cardon, M. S. (2015). Causal ascriptions and perceived learning from entrepreneurial failure. Em *SMALL BUSINESS ECONOMICS* (Vol. 44, Número 4, p. 797–820). SPRINGER. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9623-z>
- 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>

- Zaheer, H., Breyer, Y., & Dumay, J. (2019). Digital entrepreneurship: An interdisciplinary structured literature review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, *148*, 119735. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119735>
- Zahra, S. A., Kaul, A., & Bolívar-Ramos, M. T. (2018). Why Corporate Science Commercialization Fails: Integrating Diverse Perspectives. *Academy of Management Perspectives*, *32*(1), Art. 1. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0132>
- Zhu, F., Fan, S. X., & Zhao, L. (2019). Having Entrepreneurial Friends and Following Them? The Role of Friends' Displayed Emotions in Students' Career Choice Intentions. *Journal of Enterprising Culture*, *27*(04), 445–470. <https://doi.org/10.1142/S021849581950016X>

8 APÊNDICE

APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados demográficos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gênero: () Masc. () Fem. 2. Idade: __ anos 3. Estado Civil: 4. Você é de onde? 5. Ramo de atuação: 6. Escolaridade: 7. Tem alguma Especialização: 8. Local de trabalho: 9. Tempo do negócio: 10. Possui Sócio () Sim () Não Quem? Tem funcionários? 	
Idealização do Negócio	Autor/ano
<ol style="list-style-type: none"> 1. Como surgiu a ideia de empreender? Fale um pouco sobre o seu empreendimento. 2. Quando começou a empreender? 3. Você já trabalhava com este empreendimento antes? (Se não) fale um pouco sobre sua experiência anterior. Nos conte por que resolveu empreender. 4. Quais foram os motivos que influenciaram a sua escolha e que tenham sido decisivos para empreender? 	(Subramani, 2020)
Falhas do Empreendedor	Autor/ano
<ol style="list-style-type: none"> 1. Na sua opinião, é muito comum os empreendedores falharem? 2. Quando uma pessoa está empreendendo, na sua opinião, em quais momentos ocorre as principais falhas? 3. E como foi a sua experiência? (procure ter certeza de que ele está falando de experiências de falhas) 4. (Depois que ele conta a experiência) Você considera isso como falha? 5. Quais fatores você considera que podem ter desencadeado nestas falhas (que ele contou)? 	(McClelland, 1956 ; Bird t al., 2012; Minello, 2014; Finkelstein, 2007)
Comportamento Afetivo e Cognitivo	Autor/ano
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando um empreendedor falha, quais são os principais motivos? 2. A falha pode ter sido por falta do que? (percepção, atenção) 3. Agora pensando um pouco em você, o que você acha que levou você a falhar? Faltou para você evitar a falha? 4. Diante dessa situação como se sentiu emocionalmente? 5. E como foi lidar com esses sentimentos? Qual foi o mais difícil? 6. Você acredita que as falhas podem ter ocorrido por não ter sido cuidadoso? 7. E faltou conhecimento ou outro fator para que a(s) falha(s) ocorresse(m)? 	(Baron & Ensley 2006; Cardon 2012)

**APÊNDICE II - COMPORTAMENTOS AFETIVOS E COGNITIVOS
ANTECEDENTES AS FALHAS**

Comportamentos Afetivos e Cognitivos Antecedentes as falhas		
ID	Comportamento Antecedente	Evidências
E1	Afetivo Impulsividade Hiperatividade e Déficit de atenção	“Eu falhei porque eu sou muito impulsivo. Ham, então em muitos momentos que eu deveria agir com racionalidade eu não agi (afetivo) . Por exemplo, eu sempre cuidei da parte administrativa, financeira das empresas, da empresa, da farmácia, só da serralheria que não (cognitivo) . É, então eu tinha, naquele momento, o poder de abertura da segunda farmácia, eu tive um momento de barrar, mas eu estava tão empolgado e tão alvoroçado (afetivo) . Então sempre fui muito impulsivo e hoje, do fim do ano passado para cá, descobri que eu tenho TDAH (afetivo) . Eu me policio com isso, porque a impulsividade é um sintoma de quem tem o poder. [...]É, mas de qualquer forma, hoje eu entendo, e aí começa a gerar a criar mecanismos e modelos de mentais e de trabalho para me ajudar a amenizar esse tipo de falha (cognitivo) .”
	Cognitivo Raciocínio de planejamento e cuidado Criação de modelos mentais	
E2	Afetivo Preocupação	“Ah, são esses fatores é, por exemplo, escolha de sócio, não é? (cognitivo) . Você empreender sozinho é muito difícil. Na minha interpretação, não é? Tenho falado, que você vê coisas como essas, simplesinha. Não é que você toma cuidado, cuidado, cuidado e mesmo assim ocorre falha, (afetivo) e é falha que toma tempo e consome dinheiro, não é? (cognitivo) . Então é isso.”
	Cognitivo Relacionamento	
E3	Afetivo Sentimento de culpa, incerteza e preocupação	“Falta de autoconhecimento, (cognitivo) de literalmente não ter feito um processo, e isso eu me culpo bastante, (afetivo) porque eu sou uma pessoa do desenvolvimento humano, e sou uma pessoa que faço análise comportamental desde os meus 20 anos de idade. Mas é aquilo, a gente faz uns outros e não faz em si mesmo. Foi um grande erro, apesar da trabalhar o meu autoconhecimento. Chegou uma época que eu não não sabia pra onde ir com meu negócio (afetivo) . Essa falta de foco, de clareza, (cognitivo) me deixou louca porque eu não sabia o que fazer. (afetivo) . Eu não sabia se eu queria o corporativo, se eu queria o empreendedorismo, e o emocional me pegou forte (afetivo) . Eu não sabia se no empreendedorismo eu queria estar no dentro do corporativo com uma consultora, ou se eu só queria estar só fazendo um treinamento e desenvolvimento (cognitivo) .”
	Cognitivo Falta de autoconhecimento, clareza e foco Confusão mental	
E4	Afetivo Tristeza	“Mas, o delegar é um grande problema, mas no meu caso tem a questão de confiança, (cognitivo) por isso que a delegação não vai não flui. [...]Pensando nessa questão da delegação mesmo, me sobrecarrega e me sinto muito mal e triste (afetivo) , porque se fosse melhor estruturado com essa confiança no restante da equipe, é a qualidade do serviço seria melhor.”
	Cognitivo Confiança	
E5	Afetivo Ansiedade, soberba	“Então eu acho que a minha inexperiência (cognitivo) e a minha ansiedade (afetivo) , que agora você é dono do meu negócio agora está tudo certo. Agora eu faço o que eu quero (afetivo) é isso daí, fez com que eu errasse em muita coisa e é esse. [...]É que eu não. Não estava agindo da forma correta para aquilo acontecer. Ai eu fiquei com medo, fiquei com muito receio de dar errado (afetivo) .”
	Cognitivo Inexperiência, medo, ansiedade	
E6	Afetivo Abalo emocional, tristeza	“A autocrítica e a autocobrança comigo mesma (cognitivo) . Eu acho que foi o mais difícil. Por que não me deixava reagir diante dos problemas (afetivo) . [...]Ju antes, quando acontecia algum fato é de não dar certo ou de repente você apresentar uma proposta, o cliente não aceitar é, eu ficava bem bem triste assim, né? (afetivo) Num sentido de o que eu fiz de o que que eu estou fazendo de errado e de não conseguir encontrar onde estava o erro, né? (cognitivo) Mas o meu emocional era um pouco mais abalado. (afetivo) ”
	Cognitivo Autocrítica, autocobrança e preocupação	
E7	Afetivo Autoengano	“Primeiro na soberba. Assim na mentalidade de que eu nunca tive um fracasso e nunca vou fracassar (cognitivo) . Eu acho que isso você deve ter escutado já isso muitas vezes aí nas entrevistas. Então, eu sempre fiz muito bem feito, tudo o que eu fiz, não é, e achava que por ter trabalhado em grandes empresas,
	Cognitivo	

	Soberba, autoconfiança	eu tinha uma boa visão de mercado. Esse tipo de coisa. Isso é um engano (afetivo) . É um engano muito grande, porque o mundo das grandes empresas é um mundo completamente a parte do mundo real.”
E8	Afetivo	“Foi a questão de não ter essa visão do tempo de dedicação então não houve dedicação nenhuma (cognitivo) .[...] as nossas crenças né parte do que a gente tem carregado com que a gente acredita eu sempre fui bloqueada na parte de vendas (cognitivo) e sempre quis ajudar o outro de graça talvez por falta de merecimento alguma coisa assim não sei ainda. Mas, eu tô me dando mais valor né porque minha autoestima era muito baixa.[...] Eu ficava chateada e não reagia, isso me levou a vários erros (afetivo) .”
	Baixa autoestima, falta de merecimento	
	Cognitivo	
E9	Comprometimento, crenças, tristeza	“Particularmente eu senti que falhei porque olha só a questão de gestão de pessoas é uma área muito sensível tá, e eu sou uma pessoa que quando eu tô no trabalho sou uma pessoa mais séria então pareço que sou homem metódico, sou racional (cognitivo) e não sei lidar com sentimentos (afetivo) .”
	Afetivo	
	Não saber lidar com sentimentos	
E10	Cognitivo	“Sou um cara que não dá o braço a torcer. E você vê que é um pouco do ego também (cognitivo) . Acho que o ego do empreendedor, depois que ele abre o negócio, ele acaba sendo dolorido (afetivo) . Não só a parte financeira, não é, mas o emocional. [...] Faltou ter mais pé no chão, não vislumbrar, por exemplo, eu visitei um crescimento rápido sozinho, sem ter ninguém. Ali fui crescendo de certa forma, pelo que eu tinha na mão ali, muito rápido (cognitivo) .”
	Afetivo	
	Sentimento de sofrimento	
E11	Cognitivo	“Falta de conhecimento de eu ir em busca justamente de ter essa estruturação, sabe? Eu entrei muito crua, muito crua. Eu vejo isso muito claramente depois que eu fiz a minha formação de estrategista de carreira (cognitivo) . Então esse é essa mudança de mentalidade (cognitivo) . Começou a acontecer, sabe? Mas é um processo. E nesse período tudo que você pensar aconteceu, eu desanimei (afetivo) ”
	Afetivo	
	Sentimento de desanimo	
E12	Falta de conhecimento e mudança de mentalidade	“Na maioria das vezes por falta de conhecimento mesmo. Por falta de saber o próximo passo, não é? (cognitivo) ”
	Afetivo	
	Cognitivo	
E13	Falta de conhecimento	“Aí eu fui muito na confiança daquela amizade, mas eu não vou culpá-lo por isso não e nem menos por um olhar mais maduro, um olhar mais de negócio (cognitivo) . Dá uma olhada, ser mais racional. (cognitivo) [...] E foi um grande erro que eu insisti no erro. Pô, eu me empolguei, né? (afetivo) Com uma questão, e demorei para reagir (afetivo) .”
	Afetivo	
	Empolgação, demora para reagir	
E14	Cognitivo	“Eu acho que assim a falta de conhecimento na área que ele está empreendendo, essa isso é fatal, não é? Cidadão é a empreender numa área que ele não domina, ele tem já 80% de chance de falhar. Então eu creio que isso não é? A falta de conhecimento da área que você está entrando (cognitivo) . [...] As decisões que eu tomei que foram decisões emocionais e a decisão emocional, ela sempre foi pernicioso (afetivo) .”
	Afetivo	
	Decisões tomadas por impulsividade	
E15	Falta de conhecimento	“[...]Tive uma sucessão de fatos ruins, perdi três bebês, dois amigos se suicidaram, meu marido foi atropelado, fiquei abalada emocionalmente (afetivo) , aí veio a pandemia. E aí, nessa burrada, e quando eu decidi mesmo abrir a mão da loja e isso já assim já estava me fazendo mal com aquele estoque enorme e as dívidas chegando fiquei agoniada (afetivo) e quem disse que eu tinha cabeça pra pensar (cognitivo) ”.
	Afetivo	
	Tristeza, abalo emocional, nervosismo, agonia	
E16	Cognitivo	“Eu já erreí tanto. Acho que minha esposa me breca um pouco. Se não, eu acho que eu faria mais merda do que fiz. Minha esposa fala mais pé no chão, mais pé no chão. Acho que pô esse negócio de ser muito sonhador também (afetivo) . Não é? [...]Eu acho que esses são os momentos que às vezes tem aquele lapso de falhas, sabe? Onde você erra, se você não se atentar. Eu devia ter imposto
	Afetivo	
	Agir com impulsividade, sonhar alto	

	Falta de posicionamento	mais, mas não é impor de falar, mas ter impedido mesmo algumas decisões (cognitivo) ”
E17	Afetivo	“[...]Eu estava acelerado demais (afetivo) . A estrutura dele não aguentava a pressão que eu estava dando. Entendeu? Então isso foi um erro meu. Eu sou especialista. Lembra que eu sou formado em psicologia? Eu sou um comportamentalista. Eu faço análise, perfil de pessoas, eu analiso o ser humano ser especialista em pessoas. Entendeu? Então o erro foi meu. Eu não entendi esse perfil dele (cognitivo) . Entendeu isso? Tudo bem. Isso me deixou a meio bagunçado e eu acabei falindo (emocional) .”
	Empolgação, confusão	
	Cognitivo	
	Falta de percepção	
E18	Afetivo	“O meu tempo, hoje dedicado a consultoria, ele é pequeno. Tá? Porque a maior parte do meu tempo todo dedicado a minha empresa formal, mesmo que eu trabalho (cognitivo) [...]Eu criei expectativa e acho que foi um erro (afetivo) . Eu achei que poderia ser até um pouco difícil, não que eu, naturalmente, eu sei que não seria fácil, não é qualquer tipo de empreendimento, qualquer coisa que você queira fazer não é fácil, mas eu pensei que não seria tão difícil (cognitivo) .”
	Expectativa alta	
	Cognitivo	
	Crenças	
E19	Afetivo	“Eu acho que (as falhas) foi devido ao fato de não ter é experiência e conhecimento (cognitivo) . Acho que é das duas coisas. [...] E não estava me trazendo alegria também (afetivo) .”
	Tristeza, desmotivação	
	Cognitivo	
	Falta de experiência e conhecimento	
E20	Afetivo	“Eu não tinha experiência em gestão de pessoas (cognitivo) [...]E assim, mas igual eu te falo, eu, eu vivi 6 meses, Juliane, você sabe o que que é errar? Errar e não dá certo, chegar em casa e chorar. Eu chegava aqui, chorava (afetivo) . Falava como vou fazer para lidar com aquelas meninas. Como que eu vou fazer? Para que entre na cabeça daquelas meninas? Assim para funcionar. Faça dessa forma para funciona. Eu sentia assim, frustrada (afetivo) . Eu falava assim que eu não ia dar conta. Eu estava sentindo dor no corpo. Eu já estava querendo aquele sim desistir, porque eu tinha que entregar o resultado. Eu tinha as empresas, porém eu precisava de mão de obra a mão de obra não era qualificada. Eu tinha um problema com mão de obra, que era o que me travava ali. E para você desenvolver pessoas não é fácil para você conseguir, elas ficar do seu lado não é fácil mesmo, pra ganhar a confiança delas (cognitivo) ”
	Tristeza, medo, frustração	
	Cognitivo	
	Falta de experiência e confiança	
E21	Afetivo	“Ah foi...ser é ignorante na questão de não querer estudar, não querer aprender. Acho que a falta de conhecimento de instrução ensino (cognitivo) . É, é o que faz as pessoas errarem, não é? A gente tem um problema. Educação num país como o Brasil, a gente tem um problema educacional de forma geral, em todas as áreas que é que é muito falha, não é? A gente tem educação ainda, a desejar.[...] A gente acha, eu acho que eu sei. Então eu tomei decisões achando que eu sabia (cognitivo) . E quando eu fui ver na prática, eu não sabia, aí vem o baque (afetivo) .”
	Abalo emocional	
	Cognitivo	
	Falta de conhecimento, tomada de decisão precipitada	
E22	Afetivo	“Então hoje eu vejo que eu podia ter buscado me envolver um pouco mais nos processos. Para conseguir dar conta de tudo. Então há quando você tenha uma confiança exacerbada (cognitivo) na outra pessoa e até por ama-la (afetivo) demais, aí você deixa de aprender (cognitivo) .”
	Amor em excesso	
	Cognitivo	
	Confiança excessiva, deixar de aprender	
E23	Afetivo	“O homem (valores, ética), ele, ele não pode, é de repente ele não pode. É? Como é que se diz? Ele não pode se desvincular do empreendedor (cognitivo) . O homem não é empreendedor, porque assim eu falhei, eu no meu caso, eu acho que assim a falha maior na minha empresa foi porque eu segui um, eu tracei um caminho que eu tinha que ficar muito longe de onde eu, onde eu queria ter chegado, entendeu? Que era a questão pessoal. Então, pra seguir outro caminho eu ia me distanciar disso, então isso gerou um conflito em mim, não é? (afetivo) Assim o um dos principais fatores que eu perderia a minha empresa. Na verdade, assim, quando deu problema na empresa foi um problema, por conta de prestação de serviço de outras empresas. Então assim, e assim eu, fui muito rígido comigo mesmo e com os outros, sabe? (cognitivo) Eu não soube lidar com tudo isso.[...] Aí, Depois veio o problema de dizer não mesmo, sabe? De
	Tristeza, conflitos de sentimentos	
	Cognitivo	
	Crenças, autocobrança, falta de posicionamento	

		aprender a dizer não, não é? Que é uma coisa difícil e era difícil para mim até hoje em dia, não? (cognitivo)”
E24	Afetivo	“Principalmente falta de conhecimento. Se a gente não conhece o produto em si. Então você termina errando. Eu acho que a falta de conhecimento, essa falta de conhecimento é ampla, não é tudo que você faz sem o conhecimento devido. Você termina de alguma forma falhando (cognitivo).”
	-	
	Cognitivo Falta de conhecimento	
E25	Afetivo	“Eu já houve tempo que eu me me desmotivei mesmo (cognitivo). Fiquei assim aaaa, não quero mais saber. Já não aguento mais (afetivo). Eu acho que eu vou me embora, eu vou deixar tudo para o alto. Você assim já não aguenta escutar uma mini palavra para cá, ficava nervosa, e você é a culpada (afetivo). Você não pode dar a culpa a ninguém e você começa a se desanimar. Quando você se desanima a equipe sente. Você pensa que não, mas a equipe sente.”
	Desespero, culpa, nervoso, vontade de jogar tudo para o alto	
	Cognitivo Desmotivação, desanimo	
E26	Afetivo	“Eu acho que foi mais o medo de perder o cliente (afetivo). Eu acho que o medo, o medo de dizer não para o cliente perder o cliente. Não, não teve outra resposta aqui que eu possa ter dado, como que foi algo que mudou, não só eu acho que foi isso, só foi o erro dizer não (cognitivo), com essa ansiedade de começar a fazer meus primeiros clientes (afetivo).”
	Medo, ansiedade	
	Cognitivo Falta de posicionamento com o cliente	
E27	Afetivo	“Não me preparei psicologicamente (cognitivo).[...] a gente começa meio aéreo, não é? Faltou, faltou conhecimento, (cognitivo) faltou enxergar antes eu de ficar doente (burnout e depressão), que eu precisava mudar de vida (afetivo). E faltou? Faltou visão para perceber isso, Era hora de me cuidar. Acho que faltou isso pra não falhar (cognitivo).”
	Abalo emocional, Síndrome de burnout e depressão	
	Cognitivo Falta de conhecimento, falta de percepção	
E28	Afetivo	“Eu não tinha conhecimento o suficiente para isso. Acho que a falta de conhecimento também me levou a essas falhas (cognitivo). Tinha um pouco de soberba, também. Um pouco de orgulho, era bem orgulhosa para pedir ajuda. É, é o que eu falei. Quando a gente chega num patamar, principalmente eu, que saí lá da favela com os meus quatro irmãos, a gente chega num parâmetro que a gente está acima da terra e do céu. A gente acha que está acima de todo mundo, acho que a soberba também me atrapalhou (cognitivo).”
	-	
	Cognitivo Excesso de autoconfiança, falta de conhecimento	
E29	Afetivo	“Eu falhei por falta de conhecimento. A gente começa a empreender, mas a gente não sabe tudo e então você começa a empreender, atender um cliente, atender dois e atender três. Mas, você ainda não está totalmente preparada (cognitivo). E a gente quando olha para nossa carreira, assim não tem como falar, não eu agora eu estou totalmente preparada. Agora eu sei tudo e vou empreender eu vou atender meu cliente, não. Então eu tentei colocar o medo um pouquinho de lado, mas fui com medo mesmo, vai sabendo que vai errar (afetivo).”
	Medo	
	Cognitivo Falta de conhecimento e autoconfiança	
E30	Afetivo	“Eu saí da lanchonete. [...] pois, aguentava agressão física e verbal, resumidamente. Nossa sempre sempre, sempre, sempre, sempre. A verbal, principalmente, não é. Só que aí era descarado para todos os clientes. Me sentia uma farsa empreendendo (afetivo). Com meu emocional abalado (depressão) eu não raciocinava mais (cognitivo)”.
	Tristeza, depressão	
	Cognitivo Falta de racionalidade	
E31	Afetivo	“A mesmo, primeiro de tudo, quando a gente age por impulso. Né? Quando a gente tem aquele estalo, pum, vou fazer aquilo, não é? Então aí a gente, a gente falhou naquele momento em fazer por impulso e não pensar em algumas maneiras (afetivo). Eu falo por experiência própria. Se eu tivesse feito no primeiro Business que eu montei aqui em 2018, se eu tivesse tomado algumas atitudes, talvez a gente teria ido muito mais longe (cognitivo). [...]São muitos fatores que a gente pega que nem eu falei da questão da ansiedade, da gente fazer algo tipo muito espontâneo (afetivo). Algo da gente às vezes, muitas vezes eu acreditar demais no meu potencial de fazer aquilo e aquilo. Não era o momento certo de estar fazendo (cognitivo).”
	Impulsividade, ansiedade	
	Cognitivo Excesso de autoconfiança, falta de confiança para tomar decisões	