

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

BIANCA CARTERI

***SENSEMAKING* DO FRACASSO EMPREENDEDOR: DA RUPTURA À
RECONSTRUÇÃO DA TRAJETÓRIA EMPREENDEDORA**

CAXIAS DO SUL
2026

BIANCA CARTERI

***SENSEMAKING* DO FRACASSO EMPREENDEDOR: DA RUPTURA À
RECONSTRUÇÃO DA TRAJETÓRIA EMPREENDEDORA**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre (a) em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Janaina Macke.

CAXIAS DO SUL

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

C325s Carteri, Bianca

Sensemaking do fracasso empreendedor [recurso eletrônico] : da ruptura à reconstrução da trajetória empreendedora / Bianca Carteri. – 2026.
Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2026.

Orientação: Janaína Macke.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Empreendedorismo. 2. Administração. 3. Comportamento organizacional. 4. Fracasso (Psicologia). I. Macke, Janaína, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.342

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Márcia Servi Gonçalves - CRB 10/1500

BIANCA CARTERI

***SENSEMAKING* DO FRACASSO EMPREENDEDOR: DA RUPTURA À
RECONSTRUÇÃO DA TRAJETÓRIA EMPREENDEDORA**

Dissertação de mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre (a) em Administração.

Aprovado (a) em: 24/08/2026.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Bruno Anicet Bittencourt
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Fábio Verruck
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação representa mais do que o encerramento de uma etapa acadêmica. Ela é resultado de uma trajetória construída com o apoio e a presença de muitas pessoas, às quais expresso minha sincera gratidão.

Aos meus pais, por terem me ensinado, pelo exemplo, o valor do trabalho, da honestidade e da perseverança. Mesmo sem terem tido a oportunidade de estudar além do ensino fundamental, sempre acreditaram no poder transformador da educação e fizeram dela um caminho possível para mim. Esta conquista também é de vocês.

Ao Cristiano, meu companheiro de vida, pelo amor, pela parceria e pelo apoio constante. Obrigada por compreender as ausências impostas pela pesquisa e por me lembrar, nos momentos de dúvida, da força do caminho que escolhi trilhar.

À minha orientadora, Professora Dra. Janaina Macke, pela orientação inspiradora, pela confiança, pelas provocações intelectuais e pela generosidade ao longo desta trajetória. Sua forma de orientar tornou este percurso mais qualificado e, sobretudo, mais humano.

Aos professores, colegas e amigos do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, pelos conhecimentos compartilhados, pelas trocas e pelo incentivo ao longo desta caminhada.

Aos empreendedores que compartilharam suas histórias com abertura e generosidade. Minha sincera gratidão pela confiança depositada nesta pesquisa. Espero que este trabalho contribua para ampliar a compreensão sobre o fracasso empreendedor e inspire formas mais humanas de acolher e reconstruir trajetórias.

À Universidade de Caxias do Sul e à CAPES, pelas oportunidades e pelo apoio ao desenvolvimento deste estudo.

Por fim, agradeço a todos que, de diferentes formas, fizeram parte desta caminhada. Esta dissertação também é resultado das relações que sustentam, inspiram e tornam possível construir futuros

DECLARAÇÃO DE USO DE IA

Durante a elaboração desta dissertação, a autora utilizou ferramentas de Inteligência Artificial generativa como ChatGPT (OpenAI), modelo GPT-5.5 *Thinking*, e SciSpace, empregadas como apoio à revisão linguística, ao aprimoramento da clareza e da coesão textual e à organização da estrutura argumentativa dos capítulos. As ferramentas foram utilizadas exclusivamente como recursos de apoio à escrita, não sendo empregadas para a produção ou interpretação dos dados empíricos, definição do delineamento metodológico, elaboração das análises, construção das conclusões ou tomada de decisões científicas, atividades desenvolvidas integralmente pela autora.

Todo o conteúdo gerado com auxílio dessas ferramentas foi criticamente revisado, editado e validado pela autora, que assume integral responsabilidade pela originalidade, pela integridade científica e pela versão final deste trabalho.

*O caminho mais doce e
inofensivo da vida passa pelas
avenidas da ciência e do
aprendizado; e quem for capaz
de remover quaisquer
obstáculos nesse trajeto, ou
abrir novas perspectivas, deve
ser considerado um benfeitor
da humanidade.*

David Hume

RESUMO

O fracasso empreendedor constitui uma experiência de ruptura que transcende perdas econômicas, envolvendo transformações emocionais, identitárias e profissionais. Embora amplamente associado à aprendizagem, ainda são limitados os estudos que explicam como empreendedores constroem sentido sobre essa experiência e a convertem em novas formas de empreender. Assim, esta pesquisa teve como objetivo analisar como empreendedores elaboram sentido sobre o fracasso empresarial e transformam essa vivência em aprendizado e reingresso no empreendedorismo. Adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, por meio de entrevistas semiestruturadas com dez empreendedores do setor de serviços *B2B* do Rio Grande do Sul que encerraram seus negócios e posteriormente iniciaram um novo empreendimento. Os dados foram analisados por meio da análise temática, orientada pela Teoria do *Sensemaking* Multifacetado. Os resultados evidenciam que a construção de sentido do fracasso configura um processo dinâmico e socialmente mediado, no qual elaboração emocional, reconstrução identitária, relações sociais e projeções de futuro se articulam continuamente. Mais do que gerar aprendizagem, esse processo transforma a maneira como os empreendedores interpretam o risco, tomam decisões e conduzem novos empreendimentos. Os achados também evidenciam lacunas nos ecossistemas de empreendedorismo quanto ao acolhimento, à redução do estigma e ao apoio à reconstrução pós-fracasso. Como contribuição teórica, o estudo aprofunda a compreensão do fracasso empreendedor na medida em que é o processo contínuo de construção de sentido sustenta a reentrada empreendedora. Como contribuição prática, propõe o *Framework* de Apoio ao Recomeço Empreendedor Pós-Fracasso (FARE), destinado a orientar empreendedores e organizações de apoio no processo de reconstrução após o fracasso.

Palavras-chave: fracasso empreendedor; *sensemaking*; reentrada empreendedora; aprendizagem empreendedora; Teoria do *Sensemaking* Multifacetado.

ABSTRACT

Entrepreneurial failure constitutes a disruptive experience that extends beyond economic losses, involving emotional, identity-related, and professional transformations. Although widely associated with learning, studies explaining how entrepreneurs make sense of this experience and transform it into new ways of engaging in entrepreneurship remain limited. Thus, this study aimed to analyze how entrepreneurs make sense of business failure and transform this experience into learning and re-entry into entrepreneurship. A qualitative, exploratory approach was adopted, based on semi-structured interviews with ten entrepreneurs from the *B2B* service sector in Rio Grande do Sul, Brazil, who had closed their businesses and subsequently started a new venture. The data were analyzed through thematic analysis, guided by the *Multifaceted Sensemaking Theory*. The results show that sensemaking of failure constitutes a dynamic and socially mediated process in which emotional processing, identity reconstruction, social relationships, and future projections are continuously intertwined. Beyond generating learning, this process transforms how entrepreneurs interpret risk, make decisions, and manage new ventures. The findings also reveal gaps in entrepreneurial ecosystems regarding support, stigma reduction, and assistance in post-failure reconstruction. As a theoretical contribution, the study advances the understanding of entrepreneurial failure by demonstrating how the continuous process of sensemaking supports entrepreneurial re-entry. As a practical contribution, it proposes the *Post-Failure Entrepreneurial Restart Support Framework (FARE)*, designed to guide entrepreneurs and support organizations throughout the reconstruction process following failure.

Keywords: entrepreneurial failure; sensemaking; entrepreneurial reentry; entrepreneurial learning; Multifaceted Sensemaking Theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Teoria do <i>Sensemaking</i> Multifacetado (TSM)	45
Figura 2 – Percurso Metodológico da Pesquisa	62
Figura 3 – <i>Framework</i> de Apoio ao Recomeço Empreendedor Pós-Fracasso	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitualizações de Fracasso Empreendedor	24
Quadro 2 – <i>Sensemaking</i> : Principais Abordagens Teóricas e Definições	36
Quadro 3 – Estágios do <i>Sensemaking</i> Multifacetado	44
Quadro 4 – Critérios de elegibilidade dos participantes	54
Quadro 5 – Organização temporal do instrumento de coleta de dados	56
Quadro 6 – Perfil dos participantes	58
Quadro 7 – Exemplos da operacionalização das categorias analíticas na codificação das entrevistas	60
Quadro 8 – Principais atores sociais envolvidos na fase de <i>meaning-making</i>	71
Quadro 9 – Fases e estrutura operacional do <i>framework</i>	113

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
<i>B2B</i>	<i>Business-to-Business</i>
<i>B2C</i>	<i>Business-to-Consumer</i>
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
<i>GEM</i>	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IA	Inteligência Artificial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IMARC	IMARC Group
<i>KPI</i>	<i>Key Performance Indicator</i>
MEI	Microempreendedor Individual
<i>OKR</i>	<i>Objectives and Key Results</i>
PIB	Produto Interno Bruto
<i>SaaS</i>	<i>Software as a Service</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TSM	Teoria do <i>Sensemaking</i> Multifacetado
VAB	Valor Adicionado Bruto

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	12
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	17
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	19
1.5 ADERÊNCIA DO PROJETO À LINHA DE PESQUISA	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 O FRACASSO EMPREENDEDOR	22
2.1.1 O potencial de aprendizagem decorrente do fracasso empreendedor....	26
2.1.2 Recuperação pós-fracasso e reentrada empreendedora	27
2.1.3 O papel do ecossistema na recuperação e no recomeço empreendedor	32
2.2 <i>SENSEMAKING</i>	35
2.2.1 Características e propriedades do <i>sensemaking</i>	38
2.2.2 Teoria do <i>Sensemaking</i> Multifacetado	43
2.2.3 <i>Sensemaking</i> e reentrada no empreendedorismo.....	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	51
3.2 CAMPO DE ESTUDO E UNIDADE DE ANÁLISE	52
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	54
3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	57
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	63
4.1 PERCEPÇÃO E INTERPRETAÇÃO DO FRACASSO	63
4.1.1 Percepção (<i>Sensing</i>)	63
4.1.2 Construção de sentido (<i>Meaning-making</i>)	68
4.1.3 Síntese analítica: Percepção e Interpretação do Fracasso.....	73
4.2 ELABORAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE FRACASSO E RECONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE EMPREENDEDORA.....	75

4.2.1 Compartilhamento de sentido (<i>Sensegiving</i>)	75
4.2.2 Transformação identitária (<i>Becoming</i>).....	79
4.2.3 Ação intencional (<i>Agency</i>)	82
4.2.4 Hipóteses alternativas (<i>Counterfactuals</i>).....	85
4.2.5 Síntese analítica: Elaboração, Identidade e Agência	89
4.3 SENTIDOS E APRENDIZADOS QUE ORIENTAM A REENTRADA	91
4.3.1 Projeção de futuro (<i>Future-Scoping</i>).....	91
4.3.2 Movimento (<i>Movement</i>)	94
4.3.3 Síntese analítica: Aprendizados e Orientação da Reentrada	97
4.4 O FRACASSO REVISITADO: REFLEXÕES E PROPOSIÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> FAREM.....	98
4.4.1 Impacto (<i>Impact</i>).....	99
4.4.2 <i>Meta-counterfactuals</i>	104
4.4.3 Contribuições para o apoio ao enfrentamento do fracasso e o recomeço empreendedor	110
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
REFERÊNCIAS	121
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	132

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo desempenha um papel essencial no crescimento econômico, na geração de empregos e na promoção da inovação, sendo amplamente reconhecido na literatura como um motor do desenvolvimento (Lee, Seung-Hyun *et al.*, 2011). Apesar de sua importância para a sociedade, estima-se que aproximadamente metade dos novos negócios não sobrevive aos primeiros cinco anos de operação (Quansah; Hartz, 2021), devido às incertezas e pressões inerentes aos estágios iniciais de um empreendimento (Stroe *et al.*, 2020). Diante desse cenário, torna-se fundamental compreender os desafios enfrentados pelos empreendedores, especialmente aqueles relacionados ao fracasso empresarial e suas implicações para a trajetória profissional desses indivíduos.

O fracasso é um aspecto relevante no contexto do empreendedorismo, posto que gera repercussões significativas para indivíduos, organizações e a sociedade. Apesar das perdas, esse evento costuma ser seguido por um período dedicado à construção de sentido e ao aprendizado decorrente do fracasso, o que pode levar a uma reemergência ou sucesso empreendedor posterior (Koporcic *et al.*, 2025). Embora muitos estudos tenham se dedicado a identificar os fatores que favorecem o sucesso e minimizam o risco de fracasso em novos empreendimentos, ainda há uma lacuna na compreensão de como os empreendedores interpretam essas experiências e quais são as consequências desse processo para a continuidade de suas atividades empresariais (Cardon; Stevens; Potter, 2011; Costa; Ferreira; Torres de Oliveira, 2023; Rawal; Sarpong; Singh, 2023).

Essa lacuna é ainda mais evidente quando se considera que grande parte dos estudos em empreendedorismo está centrada em negócios nascentes e primeiras experiências empreendedoras. Focar exclusivamente no empreendedorismo nascente limita a compreensão de contextos em que os empreendedores já possuem experiências prévias, especialmente aquelas relacionadas ao fracasso. Essa restrição compromete a formulação de recomendações mais precisas e eficazes para empreendedores e formuladores de políticas, ao negligenciar a influência do aprendizado adquirido em tentativas anteriores (Xu; Du, 2012). Ao incluir o fracasso como elemento essencial da educação empreendedora, é possível preparar melhor os futuros empreendedores, ajudando-os a aprender com os erros de outros e a

compreender os desafios do empreendedorismo (González-López; Pérez-López; Rodríguez-Ariza, 2019).

Um ponto complementar é que o aprofundamento das pesquisas sobre o empreendedorismo revela que a análise do fracasso não deve se limitar a uma perspectiva organizacional, mas também deve considerar os aspectos individuais e comportamentais do empreendedor. A forma como ele interpreta e responde ao fracasso pode ser determinante para sua capacidade de resiliência e para o direcionamento de suas futuras iniciativas empresariais (Shore; Pittaway; Bortolotti, 2024; Yamakawa; Cardon, 2015).

O impacto do fracasso nos negócios sobre o empreendedor pode assumir diferentes formas. Por um lado, essa experiência pode ser emocionalmente desafiadora e até traumática, dificultando o aprendizado e a retomada da atividade empreendedora (Cope, 2011; Shepherd, 2003). Por outro lado, o fracasso pode representar uma oportunidade valiosa de aprendizado e crescimento, permitindo que o empreendedor desenvolva novos conhecimentos e competências que poderão ser aplicados em futuros empreendimentos (Amankwah-Amoah; Boso; Antwi-Agyei, 2018; Boso *et al.*, 2019; Parker, 2013). Assim, compreender como os empreendedores enfrentam o fracasso e ressignificam essa experiência transformando-a em aprendizado é essencial para apoiar sua reinserção no ambiente de negócios e fomentar um ecossistema mais resiliente e inovador.

Compreender como os empreendedores atribuem sentido ao fracasso e reconstróem suas trajetórias exige, portanto, um referencial teórico capaz de capturar a dimensão interpretativa e processual dessa experiência. Diante desse cenário, o conceito de *sensemaking* surge como um referencial teórico fundamental, uma vez que é uma abordagem útil para entender a atuação de empreendedores diante de recursos limitados, quando precisam improvisar, ser resilientes, enxergar as restrições como internas, agir com base na intuição, buscar coerência e continuar insistindo, mostrando criatividade e adaptação (Fisher, 2024). Somado a isso, é também um mecanismo importante para reformular problemas após o fracasso (Morais-Storz; Nguyen; Sætre, 2020). A combinação entre interpretações passadas e projeções futuras ajuda a criar uma nova compreensão da situação, que é um ponto de partida para gerar soluções inovadoras. Esse processo não ocorre isoladamente, mas em constante interação com o ecossistema, que valida ou desafia as narrativas construídas (Weick; Sutcliffe; Obstfeld, 2005).

Compreender como os empreendedores criam sentido sobre a experiência de fracasso constitui um passo importante para desvelar sua capacidade de adaptação e continuidade no mercado. Explorar o fracasso empreendedor sob a ótica do *sensemaking* é uma fronteira promissora e ainda pouco explorada para o avanço das pesquisas na área, permitindo desvelar como a produção de sentido molda a recuperação e o aprendizado individual (Shepherd; Patzelt, 2017). Uma vez que esse tipo de evento é capaz de gerar *insights* valiosos, torna-se imperativo preencher a lacuna teórica sobre como ocorre o processo até a reentrada desses indivíduos no ecossistema (Fu *et al.*, 2024). Este estudo, portanto, busca contribuir não apenas aprofundando a articulação teórica entre empreendedorismo e *sensemaking*, mas também oferecendo subsídios práticos para políticas e estratégias que fortaleçam a resiliência dos empreendedores e a sustentabilidade de novos negócios.

1.1 TEMA E PROBLEMA

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2026), o Brasil se destaca como uma das nações com maior atividade empreendedora no mundo, com cerca de um em cada cinco adultos iniciando ou gerenciando um novo negócio. Esse cenário evidencia uma cultura empreendedora enraizada, em que 70,4% da população afirma conhecer alguém que iniciou um negócio recentemente, e 64,7% enxerga boas oportunidades para empreender. Entre os novos empreendedores, 75,9% indicam como principal motivação o desejo de fazer a diferença no mundo, enquanto 71,0% empreendem por necessidade, o que reflete uma realidade marcada tanto por propósito quanto por escassez de alternativas no mercado de trabalho.

Apesar desse dinamismo, o ambiente de negócios no país continua permeado por incertezas e instabilidades. Em 2024, o número de pedidos de recuperação judicial alcançou 2.273 casos, o maior já registrado desde o início da série histórica, representando um aumento de 61,8% em relação ao ano anterior (Serasa Experian, 2025). As micro e pequenas empresas foram as mais impactadas, concentrando a maior parte dos pedidos de recuperação judicial e falências nos últimos anos. O setor de Serviços liderou os pedidos, seguido por Comércio e Indústria (Serasa Experian, 2025).

Essa combinação de alta atividade empreendedora com um cenário econômico desafiador expõe uma contradição importante: 48,2% dos brasileiros que

percebem boas oportunidades de negócio não iniciam um empreendimento por medo do fracasso (GEM, 2026). Pesquisas indicam que o receio de fracassar, somado ao estigma social que frequentemente acompanha essa experiência, atua como um inibidor não apenas da disposição para empreender, mas também da capacidade de elaborar aprendizados significativos a partir do insucesso (Amankwah-Amoah; Boso; Antwi-Agyei, 2018; Shepherd; Haynie, 2011; Simmons; Wiklund; Levie, 2014). Esse panorama revela um paradoxo central do empreendedorismo brasileiro: apesar do alto potencial e da motivação para empreender, o medo do fracasso e a ausência de uma cultura que reconheça o valor do aprendizado advindo do insucesso ainda limitam a transformação dessas intenções em trajetórias sustentáveis.

Faz-se necessário ampliar o olhar sobre o empreendedorismo para além da criação de novos negócios, voltando-se também à compreensão dos processos subjetivos que ocorrem após eventos de ruptura, como a falência ou a dissolução de um empreendimento. Mais do que um marco financeiro ou jurídico, o fracasso empresarial representa uma experiência intensa e, muitas vezes, traumática, que pode abalar profundamente a identidade do empreendedor, sua autoconfiança e sua disposição para empreender novamente (Cope, 2011; Shepherd, 2003). No entanto, também pode ser um ponto de inflexão, abrindo espaço para aprendizado, reinvenção e novas formas de atuação (Boso *et al.*, 2019; Ucbasaran *et al.*, 2013).

É nesse ponto que o conceito de *sensemaking* se torna central. Entendido como o processo pelo qual os indivíduos atribuem sentido a situações ambíguas, inesperadas ou desafiadoras, o *sensemaking* permite compreender como empreendedores interpretam suas experiências de fracasso e constroem narrativas que possibilitam reconstruir suas trajetórias (Weick; Sutcliffe; Obstfeld, 2005). Após a falência, esse processo envolve reelaborar significados, ressignificar identidades e reconfigurar perspectivas futuras (Powell; Baker, 2014). Estudos apontam que os empreendedores utilizam diferentes estratégias narrativas para lidar com o impacto do fracasso e sustentar sua continuidade empreendedora (Byrne; Shepherd, 2015; Cardon; Stevens; Potter, 2011).

Além disso, a capacidade de resiliência é frequentemente apontada como um fator determinante nesse processo. Segundo Shepherd, Saade e Wincent (2020), empreendedores resilientes tendem a lidar melhor com as consequências emocionais do fracasso, utilizando-o como base para aprendizado e crescimento. Do ponto de vista cultural, Cardon, Stevens e Potter (2011) ressaltam que o sentido atribuído ao

fracasso é moldado socialmente e pode variar entre contextos, influenciando diretamente a forma como os empreendedores lidam com a experiência e se preparam para recomeçar.

Com base nessas contribuições, torna-se essencial investigar como empreendedores vivenciam e ressignificam o fracasso, especialmente no contexto brasileiro, onde o medo de falhar ainda é um importante fator inibidor da ação empreendedora (GEM, 2026). Este estudo investiga o *sensemaking* pós-fracasso para compreender como empreendedores atribuem sentido a essa experiência e retomam suas trajetórias. Ao esclarecer os processos que fortalecem a reentrada empreendedora, busca também contribuir para políticas e práticas de apoio mais eficazes. Shepherd, Saade e Wincent (2020) destacam que a ação empreendedora reflete e impulsiona a resiliência, reforçando a importância de entender como aprendizado e adaptação após o fracasso influenciam a reconstrução estratégica das jornadas empreendedoras.

Diante deste contexto, define-se como questão norteadora da pesquisa: Como empreendedores constroem sentido após experiência de fracasso empresarial e transformam essa vivência em aprendizado e reingresso no empreendedorismo?

1.2 OBJETIVOS

Com o intuito de alcançar as respostas ao problema de pesquisa, são apresentados, na sequência os objetivos do estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Compreender, a partir da Teoria do *Sensemaking* Multifacetado (TSM), como empreendedores elaboram sentido sobre o fracasso empresarial e transformam essa vivência em aprendizado e reingresso no empreendedorismo.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos da pesquisa, foram definidos:

- a) analisar como empreendedores percebem e interpretam a experiência de fracasso empresarial;

- b) compreender como os empreendedores constroem novos sentidos para a experiência de fracasso, reconfigurando identidades e formas de agir;
- c) analisar como os aprendizados e sentidos construídos ao longo dessa experiência orientam a reentrada no empreendedorismo;
- d) desenvolver um *Framework* de Apoio ao Processo de Recomeço Empreendedor Pós-Fracasso, para orientar instituições e organizações do ecossistema empreendedor.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A falência empresarial representa um ponto de inflexão na trajetória dos empreendedores, podendo resultar tanto na reentrada no mundo dos negócios quanto na desistência definitiva da atividade empreendedora (Mandl; Berger; Kuckertz, 2016; Ucbasaran *et al.*, 2013). Embora amplamente reconhecida como parte inerente do processo empreendedor, ainda carece de aprofundamento teórico e empírico acerca de como essa experiência é subjetivamente elaborada pelos indivíduos (Fu *et al.*, 2024).

Nos últimos anos, a literatura passou a compreender o fracasso para além de uma ruptura, reconhecendo seu potencial como fonte de aprendizagem e inovação. Apesar da expectativa de que experiências de falência gerem lições relevantes para gestores, investidores e formuladores de políticas, o fracasso ainda permanece pouco explorado como fonte de conhecimento (Adeleye *et al.*, 2018). Predominam estudos voltados à mensuração objetiva do fenômeno e aos seus efeitos imediatos, em detrimento dos processos emocionais, simbólicos e interpretativos que influenciam as decisões e ações subsequentes dos empreendedores (Dabić *et al.*, 2023).

Nesse contexto, permanecem lacunas importantes na compreensão dos fatores que sustentam a continuidade da trajetória empreendedora após o fracasso. Ainda se sabe pouco sobre como redes de apoio, associações, incubadoras e universidades influenciam os aspectos psicológicos e motivacionais envolvidos na reentrada empreendedora (Costa; Ferreira; Torres de Oliveira, 2023), bem como sobre os mecanismos que viabilizam esse retorno, especialmente em contextos locais ou regionais (Saylor *et al.*, 2023; Williams; Thorgren; Lindh, 2020), a forma como essas interpretações são construídas permanece fortemente condicionada ao

contexto cultural e às redes de apoio disponíveis (Cardon; Stevens; Potter, 2011; Slade Shantz; Kistruck; Zietsma, 2018).

Essa lacuna também se manifesta nos estudos sobre identidade empreendedora. Apesar dos avanços observados na área, grande parte das pesquisas permanece concentrada nas fases iniciais do empreendedorismo, dedicando pouca atenção às transformações identitárias decorrentes do fracasso (Mmbaga *et al.*, 2020). Compreender como empreendedores ressignificam essa experiência e reelaboram suas identidades mostra-se, portanto, fundamental para ampliar o entendimento dos fatores subjetivos que sustentam a continuidade empreendedora.

A literatura recente reforça que o fracasso empreendedor permanece como uma área promissora de investigação. Sua frequência relativa, comparada ao sucesso, e as lacunas identificadas em mapeamentos recentes justificam maior atenção ao tema (Czakon *et al.*, 2024). Afinal, por constituir parte inerente do processo empreendedor, abordagens estigmatizantes ou superficiais tendem a limitar tanto o avanço do conhecimento quanto o desenvolvimento de práticas eficazes de apoio aos empreendedores (Czakon *et al.*, 2024; Klimas *et al.*, 2021).

Nesse cenário, permanece uma lacuna relevante na compreensão de como o *sensemaking* contribui para transformar a experiência do fracasso em ações criativas e eficazes, considerando que a vida é vivida em tempo real, mas interpretada retrospectivamente à medida que os acontecimentos se desenrolam (Weick, 2020). Compreender esse processo pode oferecer subsídios para que pesquisadores e profissionais apoiem empreendedores a lidar de forma mais eficaz com os desafios do pós-fracasso, inclusive em contextos marcados por limitações de recursos (Fisher, 2024).

Avançar nessa compreensão torna-se particularmente relevante porque a aprendizagem decorrente do fracasso não ocorre de forma automática, dependendo de processos, práticas e estruturas que favoreçam a elaboração da experiência e a reconstrução da trajetória empreendedora (Shepherd, 2003; Yamakawa; Cardon, 2015). Também permanecem escassas as investigações sobre como a resiliência é desenvolvida após o insucesso, especialmente entre empreendedores jovens ou em série (Amankwah-Amoah; Wang, 2019; Czakon *et al.*, 2024). Investigações nessa direção podem contribuir tanto para o avanço teórico quanto para o desenvolvimento

de práticas mais eficazes de acolhimento e reinserção de empreendedores em ecossistemas de inovação.

Diante desse cenário, esta pesquisa busca compreender como empreendedores constroem sentido sobre a experiência do fracasso e reconstroem suas trajetórias por meio da reentrada no empreendedorismo, lançando luz sobre uma dimensão ainda pouco explorada: os processos subjetivos que sustentam a continuidade da ação empreendedora. Complementarmente, estudos recentes reforçam a importância de iniciativas que favoreçam a reentrada após o fracasso, evidenciando a relevância de compreender as condições que tornam esse retorno possível (Schermuly *et al.*, 2021). Espera-se, assim, contribuir para o fortalecimento de ecossistemas empreendedores mais resilientes, subsidiando o desenvolvimento de ferramentas, modelos e práticas de apoio a empreendedores em contextos de crise, ruptura e reconstrução.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O foco deste estudo não está no processo de formação ou reformulação da identidade empreendedora, nem mesmo da resiliência empreendedora ou aprendizado enquanto campo teórico, mas sim no processo de construção de sentido (*sensemaking*) realizado pelos empreendedores pós-fracasso. Portanto, identidade empreendedora, aprendizado e resiliência, podem compor o contexto e não o objeto do presente estudo. O objeto teórico é fracasso empreendedor e *sensemaking*.

Ao reconhecer o fracasso como um acontecimento significativo, o empreendedor tende a iniciar uma reflexão mais aprofundada sobre a experiência vivenciada (Lattacher; Wdowiak, 2020). Essa etapa envolve uma observação reflexiva, que, no campo do empreendedorismo, é frequentemente associada ao processo de *sensemaking*. Segundo Ucbasaran *et al.* (2013), o *sensemaking* é um processo complexo de atribuição de significado a eventos, estruturado em dois momentos principais: o de captação seletiva de informações relevantes sobre o fracasso, e o de interpretação e ressignificação dessas informações. Nesse sentido, refletir sobre a experiência envolve tanto o processamento dos dados coletados quanto a construção de novos sentidos a partir deles. Complementando essa perspectiva, Pittaway e Thorpe (2012) destacam que a reflexão empreendedora é composta por quatro movimentos: revisitar o passado para compreender a

experiência, projetar possíveis caminhos futuros, observar o contexto ao redor e realizar uma autoanálise crítica.

Considerando os temas mencionados, o presente estudo analisa o processo de construção de sentido pós-fracasso, de empreendedores que retornaram a empreender. A limitação geográfica se dá no estado do Rio Grande do Sul, analisando o processo de construção de sentido de empreendedores do setor de serviços no segmento *B2B (business-to-business)*, que passaram pelo processo de fracasso nos últimos 10 anos e voltaram a empreender. Para fins desta investigação, adota-se a conceituação de fracasso proposta por Jenkins e McKelvie (2016), que o compreende como um fenômeno multifacetado, transcendente à perspectiva objetiva da insolvência financeira e incorporando a dimensão subjetiva da experiência individual. Nessa perspectiva, o fracasso é entendido como o encerramento involuntário da atuação no negócio, decorrente da percepção do empreendedor de que sua continuidade se tornou inviável diante dos limiares de desempenho e viabilidade por ele estabelecidos.

1.5 ADERÊNCIA DO PROJETO À LINHA DE PESQUISA

A presente pesquisa se insere na linha de Inovação e Competitividade do Programa de Pós-Graduação em Administração, ao analisar como empreendedores elaboram sentido (*sensemaking*) sobre o fracasso empresarial e transformam essa vivência em aprendizado e reingresso no empreendedorismo. A proposta está articulada à dimensão Processos da linha de pesquisa, ao investigar os mecanismos subjetivos e cognitivos relacionados ao aprendizado reflexivo e à ressignificação de experiências de fracasso, elementos centrais para a geração de conhecimento e inovação (Cope, 2011).

Estudos indicam que o fracasso, quando processado de forma construtiva, pode ampliar a capacidade de adaptação, fomentar o desenvolvimento de competências e fortalecer a capacidade inovadora dos empreendedores (Klimas *et al.*, 2021; Shepherd, 2003). Ao focar nos processos de aprendizagem e na reconstrução da trajetória empreendedora, o estudo contribui para o entendimento da inovação como resultado não apenas de avanços tecnológicos ou estruturais, mas também de transformações subjetivas e sociais que ocorrem nos indivíduos após eventos de ruptura (Ucbasaran *et al.*, 2013; Weick; Sutcliffe; Obstfeld, 2005). Dessa

forma, ao investigar o *sensemaking* como mecanismo de aprendizado e reconstrução empreendedora, este estudo visa contribuir com uma compreensão mais profunda dos fatores que sustentam a inovação e a competitividade em contextos marcados pela incerteza e ruptura.

Além da contribuição teórica, a pesquisa contempla uma contribuição aplicada por meio do desenvolvimento de um *Framework* de Apoio ao Recomeço Empreendedor Pós-Fracasso. Fundamentado nas evidências empíricas e na Teoria do *Sensemaking* Multifacetado, o *framework* sistematiza diretrizes e mecanismos de apoio ao processo de enfrentamento e reconstrução pós-fracasso, podendo subsidiar a atuação de incubadoras, aceleradoras, instituições de fomento, ecossistemas de empreendedorismo e programas de desenvolvimento empreendedor.

Dessa maneira, o estudo fortalece a articulação entre produção científica e aplicação prática, ao transformar o conhecimento gerado sobre os processos de *sensemaking* em um instrumento capaz de apoiar organizações e profissionais que atuam na promoção da inovação, da aprendizagem empreendedora e da competitividade em contextos marcados pela incerteza e pela ruptura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo estão dispostos os fundamentos teóricos primordiais utilizados como pilares para a realização e apreciação crítica deste trabalho.

2.1 O FRACASSO EMPREENDEDOR

O empreendedorismo tem se consolidado como um elemento-chave para o desenvolvimento econômico e social, por seu papel na geração de empregos, inovação e dinamismo produtivo. Dados do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2025) indicam que o Brasil está entre os países que apresentam os maiores índices de intenção empreendedora, mesmo entre adultos que ainda não iniciaram um negócio. Em 2025, mais de um em cada cinco adultos esteve envolvido na criação ou gestão de um novo empreendimento, reforçando o empreendedorismo como uma alternativa profissional relevante (GEM, 2025).

Para além dos efeitos econômicos, o empreendedorismo desempenha um papel relevante na promoção da estabilidade social e no fortalecimento das comunidades (Ferreira; Fernandes; Kraus, 2019). O dinamismo empreendedor está amplamente distribuído entre diferentes níveis de riqueza: das 15 maiores taxas de empreendedorismo inicial do mundo em 2025, oito pertencem a países de renda média e sete pertencem a países de renda alta, consolidando o empreendedorismo como um pilar central da resiliência nacional em economias de diversos perfis (GEM, 2025). Esse cenário acompanha a expansão do interesse acadêmico sobre o tema, como destacam Davidsson e Gruenhagen (2020), refletindo a importância crescente do empreendedorismo nos mais diversos contextos.

Entretanto, à medida que aumenta a atividade empreendedora, cresce também a relevância de compreender os desafios inerentes a essa trajetória, especialmente aqueles relacionados ao fracasso. Em uma era caracterizada por elevada competitividade, incerteza e rápidas transformações, o fracasso constitui uma possibilidade concreta da experiência empreendedora (Klimas *et al.*, 2021). Evidências indicam que a maior parte dos empreendedores vivenciará ao menos um episódio de fracasso ao longo da carreira (Lee, Chong Kyoon *et al.*, 2022). Apesar disso, compreender como essas experiências são interpretadas, elaboradas e

convertidas em aprendizagem ainda representa um dos principais desafios da pesquisa em empreendedorismo (Amankwah-Amoah; Wang, 2019).

O reconhecimento do fracasso como elemento intrínseco à prática empreendedora ganhou destaque na literatura, especialmente a partir das contribuições iniciais de McGrath (1999), que impulsionaram o interesse dos pesquisadores por esse fenômeno e seus desdobramentos. Entretanto, embora o interesse científico sobre o tema tenha crescido significativamente, o conceito de fracasso empreendedor permanece marcado por múltiplas interpretações e ainda carece de uma definição consensual (De Hoe; Janssen, 2022).

Uma conceituação amplamente difundida de fracasso empreendedor associado ao encerramento das atividades da empresa, geralmente acompanhado pela percepção pessoal de fracasso por parte do empreendedor (Cope, 2011; Singh; Corner; Pavlovich, 2007). Durante muito tempo, essa perspectiva predominou na literatura, que compreendia o fracasso principalmente como consequência da falência ou da incapacidade financeira de manter o negócio (Jenkins; McKelvie, 2016; McGrath, 1999). Entretanto, essa compreensão passou a ser questionada à medida que se reconheceu que a saída de um empreendimento pode ocorrer por razões positivas, como a venda lucrativa do negócio ou escolhas pessoais dos fundadores, não representando necessariamente uma experiência de fracasso.

Em decorrência dessa ampliação conceitual, estudos mais recentes passaram a considerar também a perspectiva subjetiva do empreendedor. Nessa abordagem, a experiência de fracasso pode ocorrer mesmo quando a empresa permanece em operação, mas seu desempenho é percebido como insatisfatório pelo empreendedor, levando-o, por exemplo, a se desligar do negócio (Ucbasaran *et al.*, 2013). Essa percepção decorre do não atingimento de expectativas individuais, que podem envolver não apenas objetivos financeiros, mas também aspectos relacionados à realização pessoal, ao bem-estar emocional e à construção de relações sociais (Fu *et al.*, 2024). Desse modo, o sentimento de fracasso pode emergir independentemente do encerramento formal das atividades da empresa (Jenkins; McKelvie, 2016). Em consonância com essa perspectiva, He *et al.* (2018) propõem uma definição mais abrangente de fracasso empreendedor, contemplando tanto o encerramento do negócio quanto o não alcance das metas estabelecidas pelo empreendedor.

Essa evolução conceitual também é sintetizada por Lattacher e Wdowiak (2020), que organizam os estudos sobre fracasso empreendedor em três perspectivas

de análise: o fracasso entendido como saída da empresa do mercado; como processo de colapso organizacional; e como experiência subjetiva do empreendedor. Na mesma direção, Jenkins e McKelvie (2016) argumentam que o fracasso não deve ser compreendido como uma condição absoluta, mas como um fenômeno multifacetado, cujos significados variam conforme o nível de análise (firma ou indivíduo) e o tipo de critério adotado (objetivo ou subjetivo). Com base nessa proposição, os autores desenvolvem uma classificação 2×2 para organizar as diferentes conceituações de fracasso empreendedor, apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Conceitualizações de Fracasso Empreendedor

	Critério Objetivo	Critério Subjetivo
Nível da Firma <i>(Firm-level)</i>	Fracasso financeiro estrutural Baseado em indicadores concretos como insolvência ou falência. A firma é incapaz de operar sob a atual gestão.	Desempenho abaixo do esperado Baseado na percepção do empreendedor de que a empresa não cumpriu seus objetivos.
Nível do Indivíduo <i>(Individual-level)</i>	Fracasso relativo ao capital humano O empreendedor encerra a atividade por não atingir retorno mínimo esperado, considerando suas alternativas.	Fracasso experiencial pessoal Enfatiza o impacto emocional, financeiro ou simbólico sobre o indivíduo após o encerramento.

Fonte: adaptado de Jenkins & McKelvie, 2016.

No nível da firma com critério objetivo, o fracasso é tipicamente definido por indicadores financeiros concretos, como falência ou insolvência. Essa conceitualização é mais restrita, pois considera apenas empresas financeiramente inviáveis no momento do encerramento. Embora não pressuponha que o empreendedor tenha fracassado, ela permite investigar por que diferentes indivíduos reagem de maneira distinta a situações semelhantes de colapso empresarial, possibilitando análises sobre aprendizado, sofrimento emocional ou reconstrução após o fracasso (Jenkins; McKelvie, 2016).

Já no nível da firma com critério subjetivo, o foco recai sobre a percepção do empreendedor em relação ao desempenho do negócio no momento do encerramento. Aqui, o fracasso é definido de forma mais ampla, incluindo empresas que foram encerradas por não atenderem aos objetivos do empreendedor, mesmo que não estivessem insolventes. Essa abordagem é útil para capturar experiências mais variadas e para compreender as condições em que o empreendedor enxerga sua

trajetória como fracassada, permitindo uma leitura mais interpretativa e contextualizada do fenômeno (Jenkins; McKelvie, 2016).

De acordo com Jenkins e McKelvie (2016), no nível individual com critério objetivo, o fracasso é concebido como o momento em que o empreendedor decide encerrar sua atuação por não atingir retornos esperados, com base em *benchmarks* de capital humano. Ou seja, mesmo que a firma seja financeiramente viável, se o negócio não gera retorno compatível com as competências e alternativas do empreendedor, ele pode ser considerado por ele um fracasso. Essa perspectiva permite investigar a relação entre metas individuais, expectativas e decisões de saída, com destaque para o papel das metas não atingidas como gatilhos de aprendizado (Gimeno *et al.*, 1997; Ucbasaran *et al.*, 2013).

Por fim, no nível individual com critério subjetivo, o fracasso é compreendido a partir de seus impactos pessoais, emocionais, simbólicos ou financeiros, na vida do empreendedor. Mesmo que o encerramento da firma não tenha envolvido grandes perdas materiais, ele pode ser experienciado como fracasso se gerar sofrimento, frustração ou desestabilização identitária. Essa conceitualização é especialmente relevante para estudos que investigam como os empreendedores lidam com o fracasso, seus processos de recuperação, crescimento pessoal e estratégias de enfrentamento (Cope, 2011; Singh; Corner; Pavlovich, 2007).

Conceituações com base em critérios objetivos da firma ajudam a explicar por que empreendedores podem responder de forma diferente a fracassos que, à primeira vista, parecem semelhantes. Por outro lado, de acordo com os autores, abordagens subjetivas no nível individual permitem compreender como o fracasso é interpretado pelo empreendedor e oferecem uma visão mais precisa de seus impactos, sendo relevantes para entender os modos de enfrentamento adotados diante dessa experiência (Jenkins; McKelvie, 2016).

Diante dessas diferentes possibilidades de conceituação, este estudo adota predominantemente o critério subjetivo, com ênfase no nível individual, por compreender o fracasso como uma experiência construída a partir da interpretação do próprio empreendedor. Assim, o fracasso não é definido exclusivamente por indicadores objetivos de desempenho ou encerramento formal da empresa, mas pela forma como o indivíduo atribui significado à experiência vivida, especialmente em termos de não atingimento de expectativas, impactos emocionais, simbólicos e identitários. Nesse sentido, o fracasso empreendedor é compreendido, neste estudo,

como um fenômeno subjetivo, multifacetado e situado, cuja relevância reside menos na ocorrência do evento em si e mais na maneira como ele é elaborado, ressignificado e integrado à trajetória do empreendedor.

2.1.1 O potencial de aprendizagem decorrente do fracasso empreendedor

Sob a perspectiva da aprendizagem experiencial, eventos críticos ao longo da trajetória empreendedora desempenham papel fundamental na construção do conhecimento, sendo o fracasso um dos acontecimentos mais relevantes nesse processo pois ao evidenciar falhas, desafiar pressupostos e estimular a reflexão, o fracasso oferece informações práticas que dificilmente seriam obtidas em contextos de sucesso (Cope, 2011). Quando os empreendedores conseguem elaborar cognitivamente as causas e circunstâncias que levaram ao insucesso, tornam-se capazes de extrair aprendizados significativos, muitas vezes intransferíveis, que passam a orientar decisões e iniciativas futuras (Cope, 2011; Mandl; Berger; Kuckertz, 2016).

Nessa perspectiva, aprender com o fracasso constitui uma competência que permite transformar experiências malsucedidas em novos conhecimentos aplicáveis à identificação e exploração de oportunidades empreendedoras (Corbett, 2007). Shepherd e Cardon (2009, p. 142) afirmam que “empreendedores que processam ativamente a experiência de fracasso encontram-se em uma posição singular para iniciar um novo negócio com maiores chances de sucesso”. Esse processo também contribui para o fortalecimento da autoeficácia e da percepção de controle sobre o próprio comportamento, reduzindo vieses relacionados ao fracasso e favorecendo a superação de obstáculos em experiências futuras (Cope, 2011).

Essa compreensão dialoga com o modelo teórico proposto por Man (2006), que concebe a aprendizagem como uma capacidade em constante evolução. Sob a abordagem da teoria baseada em recursos, esse tipo de aprendizado é considerado uma habilidade estratégica que permite ao empreendedor integrar, desenvolver e reorganizar diferentes fontes de conhecimento, a fim de responder às demandas do ambiente de mercado (Teece, 2012; Teece; Pisano; Shuen, 1997). Nesse contexto, aprender com o fracasso representa mais do que adquirir novos conhecimentos: trata-se da capacidade de reinterpretar experiências anteriores e mobilizá-las para reconhecer oportunidades e orientar novas formas de ação.

À medida que esse processo se desenvolve, os empreendedores ampliam seu repertório de conhecimentos e habilidades, fortalecem sua percepção de autoeficácia e aumentam sua disposição para iniciar novos empreendimentos (Fu *et al.*, 2024). Yao; Li e Liang, (2021) demonstram que esse processo de aprendizado pode fortalecer a resiliência empreendedora por meio da geração de novos conhecimentos.

Complementarmente, Fu *et al.* (2024) evidenciam que a aprendizagem atua como um mecanismo mediador entre a experiência de fracasso e a intenção de reentrada no empreendedorismo. Segundo os autores, quando o fracasso apresenta menor intensidade, os empreendedores tendem a direcionar esforços para compreender as causas do insucesso, buscar informações e desenvolver interpretações capazes de ampliar suas competências empreendedoras.

Em contrapartida, experiências de fracasso mais severas exigem, inicialmente, a superação das emoções e cognições negativas associadas ao evento, uma vez que esses fatores podem comprometer tanto o processo de aprendizagem quanto a intenção de empreender novamente (Fu *et al.*, 2024). Em síntese, o potencial formativo do fracasso reside na capacidade de converter uma experiência de ruptura em um repertório mais sofisticado de julgamento, ação e reconhecimento de oportunidades, ampliando as condições para a continuidade da trajetória empreendedora

2.1.2 Recuperação pós-fracasso e reentrada empreendedora

Como visto anteriormente, os aprendizados decorrentes do fracasso podem ser incorporados pelo empreendedor e mobilizados em novas iniciativas empreendedoras, tornando a reentrada um importante contexto para sua aplicação. A reentrada empreendedora refere-se à decisão de iniciar um novo negócio após uma experiência anterior de fracasso (Fu *et al.*, 2024). Em razão do potencial transformador dessa experiência, o processo de recomeço tem despertado crescente interesse da literatura, especialmente por possibilitar compreender como conhecimentos construídos em experiências malsucedidas podem influenciar trajetórias empreendedoras futuras (Costa; Ferreira; Torres de Oliveira, 2023).

Nesse contexto, os empreendedores não apenas aprendem com as experiências de fracasso, como também encontram na criação de um novo negócio

uma oportunidade de colocar em prática os conhecimentos desenvolvidos ao longo dessas vivências. Segundo Oster (2017), esse potencial decorre do fato de que o fracasso acelera e enriquece o desenvolvimento de capacidades ao romper antigos padrões de pensamento e favorecer novas formas de interpretar problemas e oportunidades. Como sintetiza Cope (2011), o fracasso pode ampliar o repertório de comportamentos do empreendedor, levar à revisão de práticas ineficazes, evidenciar erros e ainda contribuir para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos sobre o processo empreendedor. Contudo, a estigmatização social associada à falência pode comprometer significativamente esse processo reflexivo, dificultando tanto a aprendizagem quanto as chances de uma reentrada bem-sucedida (Lattacher *et al.*, 2024).

Evidências empíricas demonstram que a experiência de fracasso pode não resultar em aprendizagem quando não é acompanhada por processos de reflexão sobre os acontecimentos vivenciados. Um estudo empírico conduzido por Pretorius e Roux (2011) ilustra essa questão ao analisar a trajetória de um empreendedor ao longo de duas décadas, marcada por cinco fracassos consecutivos em diferentes empreendimentos. Os autores observaram que, em vez de refletir sobre suas experiências anteriores, o empreendedor retornava rapidamente à atividade empreendedora sem realizar um processo consistente de interpretação crítica sobre os insucessos vivenciados. Como consequência, a ausência de práticas reflexivas favorecia a repetição dos mesmos erros, uma vez que não foram identificados comportamentos ou resultados associados à aprendizagem. Esses achados reforçam que a reentrada não assegura, por si só, a incorporação dos aprendizados; é a reflexão crítica sobre a experiência que possibilita converter o fracasso em conhecimento aplicável a novos empreendimentos.

Se a aprendizagem e a reentrada dependem da capacidade de interpretar e elaborar a experiência de fracasso, o contexto em que o empreendedor está inserido também passa a exercer papel relevante nesse processo. Nessa direção, Nielsen e Sarasvathy (2016) e Singh, Corner e Pavlovich (2015) defendem a necessidade de aprimorar o ambiente institucional e cultural em que os empreendedores operam, com ênfase na redução do estigma social e na criação de mecanismos financeiros que favoreçam aqueles que desejam reiniciar sua trajetória empreendedora.

Complementarmente, Lattacher *et al.* (2024) ressaltam que a oferta de suporte psicológico durante as fases de luto e reflexão configura-se como uma medida

relevante, uma vez que o acolhimento emocional favorece a elaboração da perda e impulsiona o processo reflexivo, condição essencial para a internalização dos aprendizados. Além disso, os autores defendem que políticas públicas estimulem o compartilhamento de experiências entre empreendedores que vivenciaram o fracasso, ampliando as oportunidades de aprendizagem coletiva e fortalecendo o ecossistema de apoio ao recomeço empreendedor.

Além dos fatores institucionais e sociais que influenciam a recuperação, a literatura destaca que esse processo também é profundamente condicionado pelos impactos emocionais decorrentes do fracasso. Segundo Cope (2011), o fracasso tende a constituir uma experiência carregada de emoções, sobretudo pelos efeitos negativos que pode produzir em diferentes dimensões interconectadas da vida do empreendedor, especialmente no curto prazo. Como consequência, essa experiência pode desencadear importantes repercussões psicológicas, incluindo exaustão emocional, ansiedade, sentimentos de perda, redução da autoestima e sofrimento associado ao processo de luto (Kesteren; Adriaanse; Rest, 2017).

Contudo, os impactos emocionais não se iniciam propriamente com o encerramento do empreendimento, mas ainda durante o processo de deterioração do negócio, por meio da antecipação do fracasso e da emergência do estigma antecipado (Shepherd; Wiklund; Haynie, 2009; Singh; Corner; Pavlovich, 2015). Esse movimento tem início quando os empreendedores passam a perceber que os problemas enfrentados pelo negócio se tornaram intransponíveis. Trata-se de uma fase altamente exigente e emocionalmente estressante, marcada pela coexistência de intensos esforços para preservar a continuidade do empreendimento e do reconhecimento gradual de sua inviabilidade.

À medida que a deterioração se intensifica, o fracasso deixa de ser percebido como uma possibilidade e passa a ser compreendido como um desfecho inevitável (Singh; Corner; Pavlovich, 2015). Nessa etapa, o estigma antecipado passa a influenciar diretamente as emoções do empreendedor, afetando tanto os resultados do negócio quanto a forma como ele vivencia essa experiência.

Essa dinâmica ajuda a compreender por que as emoções exercem papel central na recuperação pós-fracasso. Conforme explicam, He *et al.* (2018) as emoções influenciam diretamente a motivação individual, sendo que diferentes estados emocionais despertam distintas formas de agir. Quanto mais intensa é a emoção experimentada, maior tende a ser o impulso comportamental associado. Embora

frequentemente associado a uma experiência imediata dolorosa, Dias e Teixeira (2017) observam que, em certos contextos, o fracasso pode ser percebido como um alívio, sobretudo após o intenso desgaste emocional provocado pelo processo de declínio.

Os efeitos emocionais do fracasso sobre a decisão de empreender novamente, contudo, não parecem ocorrer de forma linear. Fu *et al.* (2024) argumentam que essa relação assume um formato de U invertido, indicando que experiências de fracasso de intensidade moderada tendem a favorecer a aprendizagem e aumentar a intenção de reentrada, enquanto fracassos extremamente severos podem comprometer recursos emocionais e cognitivos cruciais para o recomeço. Assim, o fracasso não constitui, por si só, um fator de incentivo ou de desestímulo à reentrada; seus efeitos dependem tanto da intensidade da experiência quanto da maneira como ela é vivenciada e elaborada pelo empreendedor.

Quando a experiência negativa é de baixa intensidade, sentimentos como raiva e frustração são comuns. Nessas circunstâncias, tais emoções podem funcionar como gatilhos que incentivam o empreendedor a reduzir o descompasso entre os resultados obtidos e as expectativas anteriormente construídas (Shepherd, 2003), favorecendo a busca por *feedback*, a revisão de estratégias e novas tentativas de empreender. Em outras palavras, em níveis moderados, o impacto emocional do fracasso pode ampliar a disposição para recomeçar (Fu *et al.*, 2024). Essa compreensão reforça a ideia de que mesmo as emoções negativas, quando vivenciadas em intensidade administrável e adequadamente elaboradas, podem estimular processos reflexivos que favorecem a aprendizagem decorrente do fracasso empreendedor (Rawal; Sarpong; Singh, 2023; Ucbasaran *et al.*, 2013).

Sob uma perspectiva cognitiva, falhas próximas do sucesso podem gerar o chamado “efeito quase-acerto” (*near-miss effect*), no qual o empreendedor interpreta o fracasso como algo temporário e reversível, acreditando que os objetivos estão ao seu alcance (Fan-Osuala, 2021). Nessa direção, Fu *et al.* (2024) argumentam que essa interpretação contribui para preservar a autoconfiança e a sensação de controle sobre o futuro, favorecendo uma postura mais construtiva diante da experiência vivida. Como consequência, o empreendedor passa a reconhecer com maior clareza os desafios enfrentados, identifica suas limitações e compreende melhor as competências necessárias para alcançar êxito em futuras iniciativas. Segundo os

autores, esses elementos aumentam a probabilidade de retorno ao empreendedorismo com expectativas mais realistas e maior preparo.

Essa dinâmica, contudo, modifica-se quando a magnitude do fracasso ultrapassa determinado limite. Nesses casos, as repercussões emocionais e cognitivas tendem a tornar-se mais severas, comprometendo o desejo de recomeçar (Fu *et al.*, 2024). De acordo com Ucbasaran *et al.* (2013), em casos assim, sentimentos como tristeza, vergonha e culpa tendem a se intensificar, gerando bloqueios emocionais que afetam negativamente a motivação para empreender novamente.

Em situações dessa natureza, o fracasso pode desencadear consequências psicológicas ainda mais profundas, como o luto. Shepherd (2003) argumenta que a superação do luto constitui um elemento central da aprendizagem decorrente do fracasso, uma vez que a recuperação somente ocorre quando as lembranças da perda do negócio deixam de provocar respostas emocionais negativas.

Segundo o autor, esse processo envolve a alternância entre duas estratégias complementares. A orientação para a perda consiste em enfrentar diretamente os sentimentos associados ao fracasso, refletindo sobre o ocorrido para compreender suas causas e consequências. Já a orientação para a restauração caracteriza-se pelo afastamento temporário dos pensamentos dolorosos, permitindo que as emoções sejam gradualmente atenuadas. A alternância entre essas duas orientações favorece uma recuperação emocional mais adaptativa e acelera o processo de reconstrução Shepherd (2003).

As repercussões do fracasso, entretanto, não permanecem restritas ao plano emocional. O estigma social associado ao fracasso faz com que os empreendedores percebam um distanciamento significativo entre sua situação atual e o sucesso desejado, reduzindo seu senso de autoeficácia (Simmons; Wiklund; Levie, 2014). Esse distanciamento pode minar a confiança em suas capacidades e ampliar o receio de enfrentar novos insucessos. Quando o fracasso envolve elevados custos sociais, o medo de repetir a experiência tende a inibir futuras tentativas e limitar o desejo de crescimento (Henriquez-Daza; Capelleras; Osorio-Tinoco, 2023; Lee *et al.*, 2021).

Paralelamente aos impactos emocionais e sociais decorrentes do fracasso, a experiência também repercute sobre a identidade do empreendedor. Mathias e Williams (2018) demonstram que, após o encerramento de um negócio, empreendedores enfrentam decisões sobre manter, abandonar ou transformar

identidades vinculadas ao empreendimento, sendo que essa transição de papéis uma dimensão significativa do processo de recuperação e da disposição para reempreender.

Para além das perdas financeiras, emocionais e profissionais amplamente discutidas pela literatura, o fracasso também produz importantes consequências relacionais para o empreendedor, decorrentes do estigma social associado ao evento. O fracasso costuma desencadear estereótipos negativos atribuídos por diferentes *stakeholders*, afetando a confiança depositada no empreendedor e comprometendo sua legitimidade para futuras iniciativas (Fisher, 2024; Omoredede, 2021). Como resultado, o estigma pode dificultar processos de aprendizagem, reduzir a disposição para novos empreendimentos e fragilizar relações construídas com clientes, parceiros e demais atores do ecossistema (He; Krähenmann, 2021; Madsen; Desai, 2010). Conforme sintetizam Xiong *et al.* (2025), os efeitos do fracasso ultrapassam o encerramento da empresa e atingem diretamente a legitimidade percebida do empreendedor perante seus *stakeholders*, tornando a reconstrução dessa legitimidade um desafio significativo para a reentrada empreendedora.

2.1.3 O papel do ecossistema na recuperação e no recomeço empreendedor

Se a literatura demonstra que a recuperação pós-fracasso depende da elaboração cognitiva e emocional da experiência (Shepherd, 2003; Cope, 2011), também evidencia que esse processo não ocorre de forma isolada. A construção de sentido, a aprendizagem e a decisão de reingressar no empreendedorismo são influenciadas pelas interações estabelecidas com diferentes atores do contexto social e institucional em que o empreendedor está inserido (Gibb, 1997; Lattacher *et al.*, 2024). Assim, compreender o papel do ecossistema empreendedor torna-se fundamental para explicar como essas experiências são elaboradas, compartilhadas e transformadas em novos caminhos de ação.

Sob essa perspectiva, o ecossistema empreendedor pode ser entendido como um ambiente de aprendizagem constituído por diferentes atores que acompanham e influenciam a trajetória empreendedora. Gibb (1997) descreve esse ambiente como uma rede constituída por familiares, parceiros, colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, mentores, conselheiros, colegas e amigos, cujas interações favorecem a circulação de conhecimentos, a troca de experiências e o desenvolvimento de

competências ao longo da jornada empreendedora. Segundo o autor, mais do que prover recursos, esse ambiente contribui para a construção coletiva de interpretações sobre os desafios enfrentados, influenciando diretamente a forma como os empreendedores compreendem suas experiências e orientam suas decisões futuras.

A literatura contemporânea avançou significativamente na conceituação do ecossistema empreendedor para além de sua dimensão de aprendizagem social. Isenberg (2010) propôs uma visão sistêmica do ecossistema, identificando domínios interdependentes, como política pública, financiamento, cultura empreendedora, infraestrutura, mercado e capital humano, os quais, em conjunto, condicionam um ambiente favorável ao empreendedorismo. Stam (2015) e Stam e Van de Ven (2019) aprofundaram essa perspectiva ao distinguir entre os elementos sistêmicos do ecossistema e seus resultados, argumentando que o valor do ecossistema reside em sua capacidade de gerar condições para que empreendedores criem e capturem valor coletivamente. Spigel (2017), por sua vez, destacou a dimensão relacional do ecossistema, evidenciando que as interações entre atores, instituições e práticas culturais formam a base sobre a qual trajetórias empreendedoras são construídas e reconstruídas, inclusive após experiências de fracasso. Essa perspectiva sistêmica e relacional é particularmente relevante para compreender como o ecossistema pode apoiar ou dificultar a recuperação e o reingresso empreendedor após o fracasso.

Lattacher *et al.* (2024) argumentam que o aprendizado não resulta apenas da reflexão individual, mas também das interações sociais que permitem compartilhar experiências, confrontar interpretações e reconstruir significados. Entre esses atores, familiares e amigos assumem papel particularmente relevante ao oferecer suporte emocional, fortalecer vínculos de confiança e favorecer a elaboração coletiva da experiência de fracasso. Em consonância, Kesteren; Adriaanse; Rest (2017) demonstram que esse apoio contribui para a construção de sentido sobre a experiência vivida, enquanto Shepherd; Wiklund; Haynie (2009) complementam que a capacidade emocional especialmente da família favorece processos mais adaptativos de enfrentamento do luto, auxiliando o empreendedor a alternar entre momentos de orientação para a perda e para a restauração.

No entanto, há muito ainda a ser explorado no que tange o papel de instituições, redes de negócios, associações e outros elementos das redes sociais no processo de recuperação do fracasso empreendedor. Ainda permanece pouco compreendido como universidades, incubadoras, aceleradoras, associações

empresariais, centros de inovação e demais organizações do ecossistema influenciam a reconstrução da confiança, favorecem processos de aprendizagem e estimulam a reentrada no empreendedorismo (Costa; Ferreira; Torres de Oliveira, 2023). Essa lacuna torna-se particularmente relevante porque tais instituições possuem potencial para ampliar o acesso a conhecimentos, recursos, conexões e espaços de reflexão coletiva, elementos que podem favorecer tanto a construção de sentido quanto a superação dos efeitos do fracasso.

Essa discussão também alcança o campo da educação empreendedora. Klimas *et al.*, (2021) ressaltam que os programas de formação ainda abordam o fracasso de forma limitada, privilegiando narrativas orientadas ao sucesso e oferecendo pouca preparação para lidar com experiências de ruptura. Para os autores, incorporar reflexões sobre fracasso, aprendizagem e enfrentamento aos processos formativos pode fortalecer a capacidade dos futuros empreendedores para responder de maneira mais consciente e adaptativa às adversidades inerentes à atividade empreendedora.

Maitlis e Christianson (2014) e Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) reforçam que a conversação e as interações sociais constituem mecanismos centrais para a construção de sentido, uma vez que permitem compartilhar experiências, confrontar interpretações e reconstruir significados coletivamente. Ou seja, ambientes que favorecem o diálogo e a reflexão conjunta ampliam o potencial de aprendizagem decorrente do fracasso. Nessa direção, formuladores de políticas públicas, governos locais, incubadoras e demais organizações que compõem o ecossistema empreendedor podem desempenhar um papel estratégico no apoio a empreendedores que experienciaram o fracasso (Al-alawi *et al.*, 2025). Esse apoio pode ocorrer tanto por meio da oferta de atendimentos especializados e intervenções direcionadas às diferentes dimensões do processo de recuperação quanto pela promoção de uma cultura que reconheça o fracasso como uma etapa legítima da trajetória empreendedora (Al-alawi *et al.*, 2025).

Em adição à isso, torna-se igualmente importante incentivar uma narrativa pública mais equilibrada e construtiva sobre o empreendedorismo, especialmente nos meios de comunicação, contribuindo para a redução do estigma social associado ao fracasso e para a mitigação de seus impactos emocionais, sociais e profissionais (Fu *et al.*, 2024; Lattacher *et al.*, 2024; Nielsen; Sarasvathy, 2016). Da mesma forma, incorporar os aprendizados decorrentes do fracasso às práticas de educação

empreendedora e aos programas de formação representa uma oportunidade para preparar empreendedores de maneira mais realista para os desafios inerentes à atividade, apontando um campo promissor e ainda pouco explorado pela literatura (Alalawi *et al.*, 2025; Klimas *et al.*, 2021).

2.2 SENSEMAKING

O conceito de *sensemaking* consolidou-se como uma importante lente teórica para compreender fenômenos relacionados aos negócios e à gestão em uma ampla variedade de temas, contextos e ambientes (Christianson; Barton, 2021). Seu desenvolvimento ganhou destaque nas últimas décadas do século XX como uma alternativa às abordagens predominantemente racionalistas da teoria das organizações, fundamentando-se em perspectivas construcionistas sociais e interpretativistas que compreendem a realidade como socialmente construída por meio das interações entre indivíduos e seus contextos (Kudesia, 2017). Nessa perspectiva, compreender organizações deixa de significar apenas analisar estruturas, processos ou decisões objetivas e passa a envolver a investigação de como indivíduos e grupos interpretam acontecimentos, atribuem significados às experiências vividas e orientam suas ações diante de situações marcadas por incerteza e ambiguidade (Kudesia, 2017).

Embora atualmente seja amplamente associado aos estudos organizacionais, o *sensemaking* possui origem multidisciplinar. Seu desenvolvimento foi influenciado por contribuições provenientes de diferentes áreas do conhecimento, reunindo autores como Brenda Dervin, Gary Klein, Daniel Russell, David Snowden e Karl Weick (Littlejohn; Foss, 2009). Cada um desses pesquisadores contribuiu para a consolidação do campo a partir de diferentes perspectivas teóricas: Dervin, na Ciência da Informação; Klein, na Engenharia Cognitiva; Russell, na Interação Humano-Computador; Snowden, na Gestão do Conhecimento; e Weick, no Comportamento Organizacional (Golob, 2018). Essa diversidade de origens ampliou significativamente o alcance do conceito, permitindo sua aplicação em distintos contextos científicos e organizacionais.

Como consequência dessa pluralidade, a literatura passou a reunir diferentes conceituações para o *sensemaking*, refletindo tanto as especificidades dos campos de origem quanto os distintos problemas investigados por seus principais autores

(Golob, 2018). Apesar das diferenças conceituais, essas abordagens convergem ao compreender o *sensemaking* como um processo por meio do qual indivíduos ou grupos organizam informações, interpretam acontecimentos e constroem significados capazes de orientar sua compreensão da realidade e suas ações diante dela. O Quadro 2 sintetiza as principais perspectivas teóricas que contribuíram para o desenvolvimento desse campo.

Quadro 2 – *Sensemaking*: Principais Abordagens Teóricas e Definições

Autor(es)	Área de Origem	Definição de <i>Sensemaking</i>
Dervin; Naumer (2009)	Ciência da Informação	Define o <i>sensemaking</i> como um processo subjetivo em que o indivíduo constrói significado a partir de lacunas na realidade percebida. Essa construção é moldada por limitações cognitivas e contextuais, sendo influenciada pelo momento e espaço vividos.
Weick (1995)	Comportamento Organizacional	Define o <i>sensemaking</i> como um processo coletivo, contínuo e retrospectivo, ancorado na identidade. Envolve a interpretação de sinais do ambiente e a criação de significados plausíveis para orientar a ação, com forte base social e organizacional.
Snowden (2005); Kurtz; Snowden (2003)	Gestão do Conhecimento	Propõe o <i>sensemaking</i> como a capacidade de interpretar múltiplas realidades para lidar com diferentes contextos. Desenvolve o modelo Cynefin, que ajuda indivíduos e organizações a agirem de forma mais adaptativa e colaborativa.
Russell <i>et al.</i> (1993)	Interação Humano-Computador	Enxerga o <i>sensemaking</i> como o ato de organizar informações em representações cognitivas para resolver tarefas específicas. O processo envolve o uso eficiente de recursos internos e externos para reduzir a complexidade da informação.
Klein; Moon; Hoffman (2006a, b)	Engenharia Cognitiva / Macro cognição	Baseado na teoria “ <i>data/frame</i> ”, conceitua o <i>sensemaking</i> como a construção e ajuste de modelos mentais. Aponta que o processo pode ser individual ou coletivo e está ligado à compreensão de situações passadas e à projeção de cenários futuros.

Fonte: elaborado pela autora (2025) com base em Dervin; Naumer (2009), Klein; Moon; Hoffman (2006a, b), Snowden (2005); Kurtz; Snowden (2003), Russell *et al.* (1993) e Weick (1995).

Dentre as diferentes abordagens apresentadas, a perspectiva desenvolvida por Karl Weick consolidou-se como a mais influente nos estudos de Administração e Comportamento Organizacional (Ann Glynn; Watkiss, 2020), constituindo também o principal referencial teórico desta pesquisa. Essa centralidade decorre da compreensão de que a realidade organizacional não é simplesmente percebida pelos indivíduos, mas continuamente construída e reconstruída por meio dos significados que atribuem às experiências vividas. Nessa perspectiva, organizações deixam de ser

compreendidas apenas como estruturas formais e passam a ser entendidas como processos contínuos de interpretação, interação e construção coletiva de sentido (Weick; Sutcliffe; Obstfeld, 2005).

Para Weick (1995), o *sensemaking* corresponde ao processo pelo qual indivíduos procuram compreender acontecimentos inesperados ou ambíguos, construindo interpretações plausíveis capazes de orientar suas ações. Diferentemente de abordagens orientadas pela busca de explicações objetivas ou pela identificação de uma verdade única, o *sensemaking* concentra-se na produção de significados suficientemente coerentes para permitir que as pessoas prossigam agindo em contextos marcados pela incerteza. A plausibilidade, portanto, assume maior relevância do que a precisão, uma vez que o objetivo do processo não é reconstruir fielmente a realidade, mas produzir interpretações que possibilitem reduzir ambiguidades e sustentar a ação (Weick; Sutcliffe; Obstfeld, 2005).

Avançando nesse sentido, o *sensemaking* constitui um processo contínuo de interpretação da experiência. À medida que indivíduos vivenciam acontecimentos, interagem com outras pessoas e recebem novas informações do ambiente, reorganizam continuamente suas compreensões sobre aquilo que está acontecendo. Essa dinâmica faz com que a construção de sentido não seja compreendida como um evento pontual, mas como um processo permanente de revisão, negociação e reconstrução de significados, desenvolvido simultaneamente às próprias ações dos indivíduos (Weick; Sutcliffe; Obstfeld, 2005).

Embora possa ser desencadeado em diferentes situações, o *sensemaking* tende a tornar-se mais evidente diante de acontecimentos inesperados, rupturas ou eventos que desafiam as estruturas previamente utilizadas para compreender a realidade. Nessas circunstâncias, interpretações anteriormente consideradas suficientes deixam de explicar adequadamente o contexto vivido, exigindo que indivíduos reorganizem suas crenças, revejam pressupostos e construam novas explicações para orientar suas decisões (Golob, 2018). Assim, circunstâncias inicialmente confusas ou ambíguas passam a ser gradualmente transformadas em situações compreensíveis, capazes de orientar a ação (Weick; Sutcliffe; Obstfeld, 2005).

Essa compreensão é reforçada por Calvard, (2025), ao definir o *sensemaking* como uma experiência humana, relacional e existencial de buscar compreender "o que está acontecendo" e "o que fazer" diante de acontecimentos surpreendentes. Sob

essa ótica, a construção de sentido não representa apenas um processo cognitivo individual, mas desenvolve-se continuamente por meio das interações estabelecidas com outras pessoas, envolvendo simultaneamente interpretação, comunicação e ação, ou, em determinadas circunstâncias, até mesmo a ausência dela.

Ao possibilitar que indivíduos reorganizem crenças, interpretações e modelos mentais diante de experiências disruptivas, o *sensemaking* favorece processos de aprendizagem, adaptação e inovação. Segundo Golob (2018), essa dinâmica permite que pessoas e organizações transcendam formas previamente estabelecidas de compreender a realidade, criando espaço para respostas mais criativas frente aos desafios encontrados.

Em convergência, Turner *et al.* (2023) afirmam que o propósito do *sensemaking* consiste em reorganizar dados, eventos, informações, conhecimentos e observações de maneira a produzir novos comportamentos e práticas. Como consequência, indivíduos e grupos tornam-se mais capazes de perceber, interpretar e responder às situações complexas que enfrentam, reduzindo os impactos da incerteza e ampliando sua capacidade adaptativa e resiliência (Eckstein; Shrestha; Russo, 2024).

2.2.1 Características e propriedades do *sensemaking*

A perspectiva proposta por Weick (1995) compreende o *sensemaking* como um processo multifacetado, sustentado por sete propriedades interdependentes que explicam como os indivíduos constroem interpretações sobre a realidade. Essas propriedades não representam etapas sequenciais, mas características que coexistem e se influenciam mutuamente durante a construção de sentido (Weick, 1995; Weick; Sutcliffe; Obstfeld, 2005). Em conjunto, elas evidenciam que compreender uma situação não depende apenas da interpretação de informações disponíveis, mas também da identidade dos indivíduos, das interações sociais estabelecidas e da forma como experiências passadas são continuamente reinterpretadas. As propriedades são:

a) Identidade: a construção do sentido parte da autoconsciência. Ou seja, o modo como os indivíduos percebem o mundo ao seu redor está diretamente relacionado à forma como compreendem quem são. Como afirma Weick (1995): “quando sei quem sou, então sei o que está por aí”. A identidade é moldada nas

interações com o ambiente e com os outros, influenciando comportamentos, decisões e interpretações. No contexto organizacional, estabelecer uma identidade clara contribui para definir expectativas, responsabilidades e legitimar escolhas e condutas. A reafirmação ou reconstrução da identidade, especialmente em momentos de ruptura, é um ponto de partida fundamental para o *sensemaking* (Choo, 2001, 2013; Weick, 1995).

b) Retrospectividade: essa propriedade refere-se ao fato de que os significados só podem ser atribuídos aos acontecimentos após sua ocorrência. Derivada da noção de “experiência vivida” proposta por Schutz (1967), a retrospectiva reconhece que a ação precede a compreensão. Não é a cognição que antecede a ação, mas é por meio da reflexão sobre a ação que se torna possível compreendê-la e atribuir-lhe sentido. Por isso, uma das marcas distintivas do *sensemaking* é seu foco no olhar retrospectivo sobre os eventos (Weick, 1995).

c) Enação do ambiente (representação de normas): os indivíduos não apenas reagem ao ambiente em que estão inseridos, mas também o produzem e o transformam. O *sensemaking* reconhece que o sujeito influencia e é influenciado pelo contexto simultaneamente. Assim, a compreensão do ambiente se dá em um movimento de co-construção, onde as normas, rotinas e sentidos são moldados na prática (Weick, 1995).

d) Socialidade: a produção de sentido não é um processo exclusivamente individual, mas socialmente construído. Segundo Walsh e Ungson (1991), trata-se de uma rede de significados compartilhados, sustentada pelo uso de uma linguagem comum nas interações sociais. As relações, grupos e culturas com os quais o indivíduo interage influenciam diretamente suas interpretações, tornando o *sensemaking* um fenômeno essencialmente intersubjetivo

e) Continuidade: o *sensemaking* é um processo contínuo e não apresenta um ponto de partida ou de encerramento claramente delimitado. As pessoas estão constantemente envolvidas em fluxos de experiência e interpretação, reagindo e reconfigurando significados em tempo real. Trata-se de uma atividade permanente que permeia tanto a esfera individual quanto a coletiva (Weick, 1995).

f) Extração de pistas (*cues*): o indivíduo se apoia em fragmentos de informação (ou pistas) que servem como gatilhos para conectar elementos e construir sentido. Essas pistas podem ser pequenos sinais, expressões, comportamentos ou

eventos dentro da organização que, quando reconhecidos, ajudam a dar forma à compreensão do todo (Weick, 1995).

g) Plausibilidade (em vez de precisão): no processo de *sensemaking*, a busca por coerência e plausibilidade é mais importante do que a exatidão dos dados. Em contextos marcados por ambiguidade, múltiplas interpretações e identidades em constante mudança, insistir na precisão absoluta pode ser contraproducente. O enfoque é para que a explicação construída seja viável e faça sentido dentro daquele contexto (Weick, 1995).

Em conjunto, essas sete propriedades evidenciam que o *sensemaking* constitui um processo simultaneamente cognitivo, social e interpretativo, por meio do qual indivíduos constroem compreensões sobre acontecimentos complexos, reorganizam suas interpretações diante de novas experiências e orientam suas ações em contextos marcados pela incerteza. Essa perspectiva ampliou significativamente a compreensão dos processos organizacionais e tornou-se a principal base para o desenvolvimento de abordagens contemporâneas sobre construção de sentido.

As contribuições de Urquhart *et al.* (2025) ilustram um movimento mais amplo de evolução do campo do *sensemaking*. Os autores propõem uma atualização das propriedades do *sensemaking*, caracterizando-a como uma "coevolução darwiniana" das abordagens existentes. Em vez de substituir a perspectiva clássica, Urquhart *et al.* (2025) ampliam seu escopo explicativo ao incorporar quatro novas propriedades fundamentais: a dependência crítica do contexto, compreendido tanto em sua dimensão material quanto social; a influência dos estados afetivos desencadeados pelas experiências corpóreas (*embodiment*); o papel das relações de poder na construção de sentido; e a natureza contagiosa dos processos interpretativos, tanto em sua dimensão emocional quanto cognitiva.

Além disso, refinam propriedades originalmente propostas por Weick ao reinterpretar a retrospectividade como uma retrospectividade orientada ao futuro (*future-oriented retrospection*) e ampliar a noção de extração de pistas para um processo contínuo de extração e atualização de pistas (*cue extraction and updating*), evidenciando o caráter adaptativo e dinâmico da construção de sentido.

Tais contribuições representam um avanço importante na compreensão do *sensemaking*, sobretudo por ampliarem uma perspectiva tradicionalmente centrada na cognição para incorporar dimensões emocionais, corporificadas, sociais e políticas do processo interpretativo. Ao reconhecer que a construção de sentido é influenciada

pelas experiências vividas no corpo, pelas relações de poder, pelas características do contexto e pela circulação coletiva de emoções e interpretações, Urquhart *et al.* (2025) reforçam que o *sensemaking* constitui um fenômeno inerentemente relacional e contextual. Essa atualização amplia o alcance explicativo da teoria ao reconhecer que a construção de sentido em contextos de ruptura e elevada incerteza resulta da interação entre dimensões cognitivas, afetivas, relacionais e contextuais, oferecendo uma compreensão mais abrangente de processos complexos de mudança.

Para além das revisões das propriedades originalmente propostas por Weick (1995), o próprio campo do *sensemaking* passou por significativa expansão teórica e empírica ao longo das últimas décadas. O conceito foi progressivamente explorado em diferentes campos do conhecimento e aplicado à compreensão de uma ampla variedade de fenômenos organizacionais. A partir de uma ampla revisão da literatura, Maitlis e Christianson (2014) propõem uma definição integradora, descrevendo o *sensemaking* como um processo desencadeado por expectativas frustradas, no qual indivíduos identificam e organizam pistas provenientes do ambiente, constroem significados compartilhados por meio de ciclos contínuos de interpretação e ação e, conseqüentemente, configuram ambientes mais inteligíveis, dos quais novas pistas passam a ser extraídas.

Segundo Maitlis e Christianson (2014) apesar da diversidade de abordagens existentes, algumas características permanecem comuns às diferentes conceituações do *sensemaking*. Em primeiro lugar, trata-se de um processo dinâmico e transitório, continuamente transformado pelas novas interpretações produzidas ao longo da experiência. Em segundo lugar, sua emergência está associada a acontecimentos inesperados, ambíguos ou confusos, nos quais a extração de pistas (*cues*) desempenha papel central na reorganização da compreensão dos indivíduos. Por fim, embora frequentemente investigado a partir da perspectiva individual, o *sensemaking* possui natureza essencialmente social, uma vez que os significados são continuamente negociados e reconstruídos nas interações estabelecidas entre indivíduos e grupos.

O conceito de *sensemaking* tem se consolidado como um componente essencial na compreensão dos processos cognitivos e interpretativos que ocorrem em ambientes incertos e dinâmicos (Maitlis, 2005; Weick, 1995). Em cenários marcados por incerteza ambiental, mudanças rápidas, incertezas, complexidade e ambiguidade, como é comum na trajetória empreendedora, o *sensemaking* se revela fundamental

para a construção de entendimentos compartilhados e para a coordenação de ações coletivas (Maitlis; Christianson, 2014; Weick, 1995). Trata-se de um processo por meio do qual indivíduos e grupos buscam dar sentido ao inesperado, organizando o desconhecido a partir da interpretação de pistas do ambiente e da formulação de respostas com base nessas interpretações (Daft; Weick, 1984; Sandberg; Tsoukas, 2015).

A evolução do campo também ampliou a compreensão sobre os mecanismos envolvidos nesse processo. Para Weick (1995), o *sensemaking* contribui para reduzir a confusão por meio do debate e do esclarecimento, diminuir a incerteza pela ampliação do acesso às informações disponíveis e atenuar a ambiguidade ao favorecer múltiplas interpretações sobre uma mesma situação. Sob esse enfoque, Pirolli e Card (2015) destacam que a construção de sentido ocorre por meio da utilização de esquemas mentais que permitem organizar informações, avaliar alternativas e projetar ações futuras. Em complemento, Klein, Moon e Hoffman (2006) argumentam que esse processo envolve a estruturação e conexão contínua de informações, possibilitando identificar lacunas de conhecimento, revisar modelos mentais e antecipar possíveis desdobramentos dos acontecimentos.

Embora a construção de sentido ocorra continuamente no presente, ela permanece profundamente influenciada pelas experiências anteriores dos indivíduos. Conforme argumentam Morais-Storz, Nguyen e Sætre (2020), interpretações passadas constituem importante referência para compreender situações atuais, permitindo que os indivíduos reformulem continuamente os problemas enfrentados à medida que novas experiências e informações são incorporadas. Essa dimensão retrospectiva, já destacada por Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005), não se restringe à reconstrução do passado, mas fornece a base para orientar decisões, redefinir interpretações e construir possibilidades futuras de ação.

No que se refere à questão ontológica, o *sensemaking* tem duas raízes principais: a individual e a social. No nível individual, é entendido como um processo baseado na cognição social, que utiliza diferentes estruturas para interpretar ambientes e situações, como esquemas, representações e mapas mentais (Golob, 2018; Maitlis; Christianson, 2014). Entretanto, essas interpretações são continuamente influenciadas pelas interações estabelecidas com outras pessoas, evidenciando que as dimensões individual e social não são independentes, mas mutuamente constitutivas. Enquanto a dimensão individual organiza cognitivamente a

experiência, a dimensão social se manifesta por meio da linguagem, das conversações, das narrativas e das histórias compartilhadas, através das quais os significados são continuamente negociados e reconstruídos (Golob, 2018).

Como consequência dessa evolução, o *sensemaking* consolidou-se como um campo de pesquisa multidisciplinar em contínua expansão (Turner *et al.*, 2023). Revisões recentes evidenciam não apenas o crescimento expressivo da produção científica, mas também a ampliação de suas aplicações para diferentes fenômenos organizacionais (Golob, 2018; Maitlis; Christianson, 2014; Turner *et al.*, 2023; Urquhart *et al.*, 2025). Apesar desses avanços, Turner *et al.* (2023) observam que a literatura ainda apresenta limitações para compreender como os diferentes elementos do *sensemaking* se articulam ao longo do tempo em experiências diversas de mudança, ruptura e transformação.

Em resposta a essa lacuna, os autores propõem a Teoria do *Sensemaking* Multifacetado (TSM), apresentada na seção seguinte, que organiza essas múltiplas dimensões em um modelo processual integrado capaz de representar a dinâmica da construção de sentido em cenários marcados por descontinuidade e incerteza.

2.2.2 Teoria do *Sensemaking* Multifacetado

Em resposta às limitações identificadas na literatura quanto à compreensão processual do *sensemaking*, Turner *et al.* (2023) propõem a Teoria do *Sensemaking* Multifacetado (TSM). Mais do que apresentar um novo modelo, a teoria busca sistematizar um campo historicamente desenvolvido de forma fragmentada, integrando contribuições de diferentes correntes em uma estrutura taxonômica única e coerente. Para isso, os autores articulam perspectivas clássicas do *sensemaking*, como as de Weick, Dervin, Klein e Snowden, organizando-as em um modelo interdisciplinar capaz de representar a dinâmica da construção de sentido em contextos marcados por ambiguidade, ruptura e elevada complexidade. A partir de técnicas de análise temática e modelagem de tópicos, Turner *et al.* (2023) identificam nove estágios interdependentes que descrevem como indivíduos constroem sentido ao longo desse processo. O Quadro 3 sintetiza esses estágios.

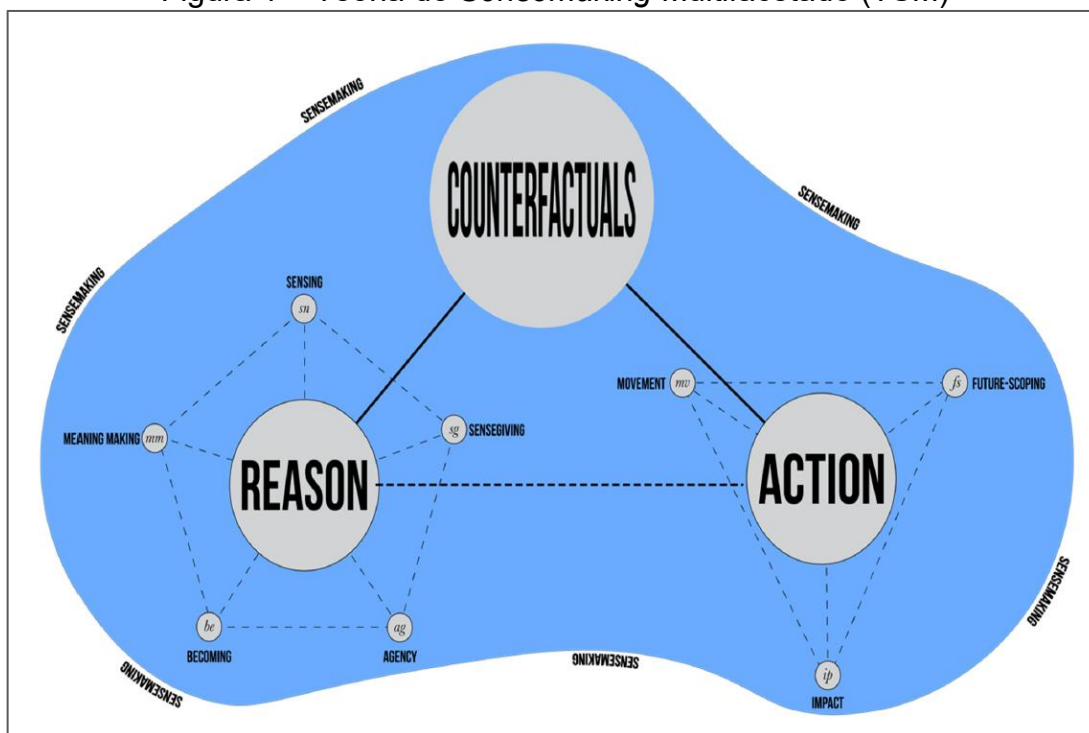
Quadro 3 – Estágios do *Sensemaking* Multifacetado

Estágio	Descrição
Percepção (<i>Sensing</i>)	Percepção inicial de que algo significativo mudou ou saiu do esperado. Nesse estágio, o indivíduo identifica rupturas, pontos de inflexão ou sinais que provocam descontinuidade em sua compreensão do ambiente. A atenção é despertada por elementos que violam expectativas anteriores, exigindo reorganização cognitiva.
Construção de Sentido (<i>Meaning-making</i>)	Nesta fase, o sujeito interpreta os eventos percebidos, buscando padrões, conexões e explicações plausíveis. Utiliza narrativas, metáforas e experiências passadas para atribuir significados ao que ocorreu. O processo é tanto individual quanto social, e envolve emoções, intuições e memórias.
Compartilhamento de sentido (<i>Sensegiving</i>)	Após a elaboração de sentido, o indivíduo busca comunicar e legitimar essa interpretação perante outros. A construção compartilhada de significado ocorre por meio da organização de discursos, da criação de coerência narrativa e da tentativa de influenciar como os demais compreendem a situação.
Transformação identitária (<i>Becoming</i>)	Refere-se à transformação subjetiva que ocorre no decorrer da experiência. O indivíduo passa por um processo de reposicionamento identitário e reconfiguração interna, abandonando visões anteriores e abrindo-se para novos modos de ser, agir e compreender a si mesmo.
Agência (<i>Agency</i>)	Neste estágio, emerge a capacidade de agir com autonomia diante da situação interpretada. O sujeito avalia informações, estrutura estratégias e toma decisões conscientes sobre como responder ao contexto. A agência envolve tanto reflexão quanto ação coordenada.
Hipóteses alternativas (<i>Counterfactuals</i>)	Ocorre a elaboração de cenários alternativos e hipóteses do tipo “e se...”, em que o indivíduo compara caminhos possíveis, decisões não tomadas e realidades alternativas. Esses exercícios mentais ajudam a entender o que foi aprendido e a construir novos referenciais de julgamento.
Projeção de futuro (<i>Future-scoping</i>)	A partir das compreensões anteriores, o indivíduo projeta ações futuras. Utiliza metáforas, narrativas e análises situacionais para desenvolver estratégias de enfrentamento, imaginar alternativas e estruturar cenários possíveis que orientem sua trajetória.
Movimento (<i>Movement</i>)	Trata-se da transição do pensamento à prática. O indivíduo implementa mudanças, reposiciona-se em sua trajetória e adota novas formas de agir. Essa fase marca o deslocamento efetivo diante da realidade ressignificada, envolvendo aprendizado incorporado.
Impacto (<i>Impact</i>)	Por fim, avaliam-se os efeitos concretos das ações realizadas. O sujeito reflete sobre os resultados produzidos em si, nos outros e no ambiente. O impacto pode ser positivo ou negativo, e sua análise retroalimenta todo o ciclo de <i>sensemaking</i> , reforçando ou reformulando sentidos atribuídos anteriormente.

Fonte: elaborado pela autora com base em Turner *et al.* (2023).

Embora o Quadro 3 descreva individualmente os nove estágios da TSM, a principal contribuição da teoria reside na forma como esses elementos se articulam em uma estrutura integrada de construção de sentido. Conforme representado na Figura 1, Turner *et al.* (2023) organizam os estágios em três grandes blocos interdependentes, *Reason*, *Counterfactuals* e *Action*, evidenciando que o *sensemaking* constitui um processo simultaneamente interpretativo, prospectivo e orientado à ação.

Figura 1 – Teoria do Sensemaking Multifacetado (TSM)



Fonte: Turner *et al.* (2023, p. 22)

O bloco *Reason* reúne os estágios de *Sensing*, *Meaning-making*, *Sensegiving*, *Becoming* e *Agency*. Esses processos concentram-se na percepção da ruptura, na interpretação dos acontecimentos, na construção compartilhada de significados, na reconstrução identitária e no desenvolvimento da capacidade de agir diante da nova realidade. Em conjunto, representam a dimensão predominantemente interpretativa do *sensemaking*, na qual indivíduos procuram compreender o que ocorreu, reorganizar suas referências e reconstruir sua capacidade de atuação (Turner *et al.*, 2023). Vale destacar que o estágio de *sensegiving* encontra suas raízes no trabalho de Gioia e Chittipeddi (1991), que definiram o conceito como o processo pelo qual um ator busca influenciar a interpretação de outros sobre determinada situação, criando condições para que significados sejam compartilhados, legitimados e incorporados coletivamente. No contexto do fracasso empreendedor, essa dimensão assume particular relevância ao descrever como os empreendedores constroem e comunicam narrativas da experiência vivida para seus *stakeholders*.

No centro da estrutura encontra-se o estágio *Counterfactuals*, apresentado pelos autores como o principal ponto de inflexão da teoria. Diferentemente de uma etapa exclusivamente reflexiva, os contrafactuais funcionam como mecanismo de

transição entre interpretação e ação. Ao elaborar cenários alternativos, comparar decisões tomadas e imaginar possibilidades não concretizadas, o indivíduo transforma a compreensão retrospectiva da experiência em fundamento para novas escolhas e estratégias futuras (Turner *et al.*, 2023). Assim, os contrafactuais conectam a dimensão da razão às possibilidades concretas de ação. Esse mecanismo encontra respaldo na literatura cognitiva: Epstein e Roese (2008), em sua Teoria Funcional do Pensamento Contrafactual, demonstram que esse tipo de raciocínio cumpre uma função adaptativa ao orientar o comportamento futuro, permitindo ao indivíduo identificar causas modificáveis de eventos passados e construir intenções de ação mais eficazes.

A partir dessa transição, o bloco *Action* reúne os estágios de *Future-scoping*, *Movement* e *Impact*, evidenciando que a construção de sentido se desdobra em novas formas de agir. Os significados elaborados ao longo das etapas anteriores passam a orientar a projeção de futuros possíveis, a redefinição das estratégias empreendedoras e a implementação de ações concretas, conferindo ao *sensemaking* um papel ativo na reconstrução da trajetória (Turner *et al.*, 2023). Os efeitos dessas ações são continuamente avaliados, gerando novos aprendizados e interpretações que alimentam ciclos sucessivos de construção de sentido, adaptação e transformação.

A Figura 1 evidencia ainda que esses três blocos não representam momentos independentes ou sequenciais, mas dimensões continuamente integradas pelo próprio processo de *sensemaking*. As conexões entre os estágios demonstram que a construção de sentido ocorre de maneira dinâmica, permitindo avanços, retornos e reconfigurações permanentes conforme novas informações, experiências e interpretações emergem ao longo da trajetória (Turner *et al.*, 2023). Ainda, o modelo amplia contribuições anteriores, como as de Weick, Dervin e Klein, ao incorporar elementos como identidade, agência, projeção de futuro e impacto ético nas decisões (Turner *et al.*, 2023).

De acordo com Turner *et al.* (2023), a aplicação da TSM inicia-se pelo reconhecimento do ponto atual da experiência, ou seja, compreender “onde se está” diante da ambiguidade. Esse ponto de partida é comparado pelos autores ao estágio de aporia (estado de confusão) do *framework* Cynefin, de Snowden, que representa situações em que não há clareza suficiente para classificar o contexto ou tomar decisões imediatas. Nessa fase, é necessário que o sujeito realize uma exploração

prévia antes de agir (Turner *et al.*, 2023). A partir desse reconhecimento, é possível identificar o estágio correspondente no modelo e avançar pelo processo de *sensemaking*. O objetivo é direcionar ações com potencial de impacto positivo, evitando investimentos de energia em trajetórias improdutivas e reorganizando a experiência de modo mais coerente e eficaz (Turner *et al.*, 2023).

A TSM permite compreender o *sensemaking* não apenas como uma reconstrução retrospectiva de eventos passados, mas também como um processo prospectivo, orientado à ação e à transformação (Turner *et al.*, 2023). No contexto desta pesquisa, a TSM constitui a principal lente teórica para compreender a construção de sentido do fracasso empreendedor. Sua adoção justifica-se por permitir analisar o fenômeno como um processo dinâmico e multifacetado, que se inicia com a percepção dos primeiros sinais de ruptura, evolui por meio da reconstrução de significados e identidades, incorpora projeções sobre futuros possíveis e culmina na reconfiguração das ações e das trajetórias empreendedoras.

Embora se trate de uma proposição teórica ainda nova, publicada em 2023, a partir de uma busca realizada na base *Web of Science* até julho de 2026 já foram identificados 41 artigos que a mobilizam ou dialogam com seus fundamentos, distribuídos em diferentes campos, como Administração, Educação, Gestão Pública, Sustentabilidade, Saúde, Sistemas, Tecnologia, Comunicação, Crises e Estudos Organizacionais. Esse conjunto indica que a teoria vem sendo utilizada para compreender fenômenos marcados por ambiguidade, ruptura, mudança institucional, aprendizagem, inovação, tomada de decisão e construção coletiva de sentido.

Para além da diversidade temática, observa-se um movimento crescente de publicação: após um primeiro registro em 2023, foram publicados 11 artigos em 2024, 15 em 2025 e já 14 até maio de 2026, o que demonstra expansão contínua em uma linha temporal ainda recente. Esse crescimento indica a pertinência da teoria como lente analítica contemporânea de *sensemaking* para investigar o fracasso empreendedor, especialmente por permitir compreender o fenômeno como um processo dinâmico, subjetivo, social e orientado à aprendizagem, à ação e à reconstrução de trajetórias.

2.2.3 Sensemaking e reentrada no empreendedorismo

Mais do que reconhecer o potencial formativo do fracasso, torna-se necessário compreender os processos pelos quais essa experiência é convertida em aprendizagem. Aprendizagem e *sensemaking* constituem processos profundamente interdependentes, marcados por tensões que, longe de serem contraditórias, “se informam, complementam e equilibram mutuamente” Calvard (2025, p. 75). Justamente ao compreender essas tensões como complementares, amplia-se a compreensão sobre como indivíduos aprendem, constroem conhecimento e atribuem sentido às experiências em contextos organizacionais contemporâneos.

Reforçando essa ideia, diversos estudos indicam que a experiência de fracasso empreendedor tende a desencadear um processo subsequente de construção de sentido e aprendizagem capaz de culminar na reentrada no empreendedorismo (Shepherd e Cardon, 2009; Ucbasaran *et al.*, 2013). Segundo Cope (2011), o aprendizado decorrente do fracasso possui natureza essencialmente orientada ao futuro, sendo fundamental para o aprimoramento das capacidades empreendedoras relacionadas à identificação e exploração de novas oportunidades. Assim, a reentrada empreendedora deixa de representar apenas o início de um novo empreendimento e passa a refletir um processo de reconstrução das interpretações, competências e formas de agir desenvolvidas a partir da experiência anterior.

Essa visão aproxima-se da concepção de McGrath (1999), que propõe o fracasso como uma “jornada de aprendizado”, indicando que a construção de sentido decorrente dessa experiência ocorre de maneira progressiva e permanece em constante evolução ao longo do tempo (De Hoe; Janssen, 2022). Nessa perspectiva, aprender com o fracasso exige mais do que uma análise retrospectiva dos erros cometidos; requer também um processo prospectivo de *sensemaking*, capaz de reformular a compreensão da experiência e abrir espaço para novas possibilidades de ação.

Morais-Storz, Nguyen e Sætre (2020) argumentam que interpretar o fracasso apenas como um ponto final limita seu potencial de aprendizagem e inovação. Em contrapartida, quando ressignificado por meio do *sensemaking*, o fracasso pode tornar-se um catalisador de transformação. A partir de estudos de caso com equipes de inovação, os autores demonstram que a capacidade de reinterpretar experiências de insucesso e redesenhar a representação do problema constitui elemento central

para a conversão do fracasso em novas possibilidades de sucesso. A criação de sentido, portanto, combina elementos retrospectivos e prospectivos que culminam na construção de uma nova representação do problema, considerada requisito fundamental para o desenvolvimento de soluções inovadoras (Morais-Storz; Nguyen; Sætre, 2020).

Essa compreensão converge com a TSM, segundo a qual a construção de sentido ocorre por meio da interação contínua entre indivíduo e ambiente, permitindo que as pessoas interpretem situações, reorganizem suas compreensões e transformem o contexto em que estão inseridas de modo a torná-lo mais inteligível e favorável às suas ações (Turner *et al.*, 2023). Sob essa ótica, a reentrada empreendedora pode ser compreendida como resultado de um processo contínuo de *sensemaking*, no qual a percepção da ruptura, a reconstrução de significados, a elaboração de cenários alternativos e a projeção de novas possibilidades de ação se articulam ao longo do tempo. A teoria evidencia, assim, que o aprendizado pós-fracasso não se limita à compreensão do passado, mas envolve também dimensões identitárias, sociais e prospectivas que orientam a reconstrução das trajetórias empreendedoras.

A vivência do não alcance das metas e objetivos inicialmente esperados também desencadeia processos de atribuição e *sensemaking* que influenciam diretamente os comportamentos adotados diante do fracasso (Shepherd, 2003; Singh; Corner; Pavlovich, 2007). Schwarz, Bouckenooghe e Vakola (2021) apontam que o fracasso deixa de representar exclusivamente uma ruptura e passa a constituir um potencial ativo estratégico para aprendizagem e transformação. Os autores observam ainda que grande parte das pesquisas tradicionais tratou o tempo de maneira objetiva e linear, concebendo o fracasso como um evento delimitado e dotado de significado relativamente homogêneo entre os indivíduos. Em contraste, a perspectiva empreendedora compreende o tempo como subjetivo, fluido e não linear, caracterizado por um movimento contínuo entre passado, presente e futuro, no qual as experiências somente adquirem significado quando reinterpretadas em seus contextos específicos (Ancona; Okhuysen; Perlow, 2001; Shipp; Cole, 2015).

Essa premissa possibilita abordagens baseadas em *sensemaking* e enfrentamento, que estão no centro dessa perspectiva, ao colocar a atenção em como o fracasso é percebido. Ao sublinhar as consequências e implicações do fracasso para os indivíduos afetados, em vez de se concentrar exclusivamente em suas causas,

reconhece-se que o fracasso, especialmente em contextos de mudança, pode incorrer em significados muito diferentes para cada indivíduo (Schwarz; Bouckenooghe; Vakola, 2021).

Essa mudança de perspectiva desloca o foco das explicações centradas exclusivamente nas causas do fracasso para os processos pelos quais os empreendedores constroem significado sobre a experiência vivida. Em vez de compreender o fracasso apenas como um evento objetivo, a abordagem baseada em *sensemaking* busca explicar como ele é percebido, interpretado, enfrentado e continuamente ressignificado ao longo do tempo (Schwarz; Bouckenooghe; Vakola, 2021). Reconhece-se, assim, que o fracasso, como um contexto de mudança, pode assumir significados distintos para cada indivíduo, uma vez que esses significados são produzidos nas interações entre trajetória, contexto e relações sociais.

Com isso, compreender a reentrada empreendedora exige investigar não apenas os aprendizados decorrentes do fracasso, mas sobretudo os processos pelos quais esses aprendizados são construídos, reinterpretados e transformados em novas possibilidades de ação. Embora a literatura reconheça o papel central do *sensemaking* nesse percurso, ainda permanecem limitadas as investigações que exploram, de maneira processual, como empreendedores constroem sentido da experiência de fracasso ao longo do tempo e como esse processo influencia a reconstrução de suas trajetórias e sua decisão de reempreender. É nesse espaço que se insere a presente pesquisa, ao adotar a Teoria do *Sensemaking* Multifacetado (TSM) como lente teórica para compreender a construção de sentido do fracasso empreendedor e sua relação com a reentrada no empreendedorismo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem como objetivo analisar como empreendedores elaboram sentido sobre o fracasso empresarial e transformam essa vivência em aprendizado e reingresso no empreendedorismo. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa qualitativa, com caráter exploratório, por meio de entrevistas qualitativas, semiestruturadas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa básica, de natureza exploratória, conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas. Essa abordagem mostrou-se adequada ao propósito de compreender os processos de construção de sentido desenvolvidos por empreendedores ao longo da experiência de fracasso empresarial e de sua trajetória de reentrada no empreendedorismo.

A opção pela abordagem qualitativa fundamenta-se na necessidade de compreender os significados atribuídos pelos próprios participantes às suas experiências, valorizando a interpretação dos fenômenos em seus contextos naturais. Diferentemente de abordagens orientadas à mensuração ou ao teste de hipóteses, a pesquisa qualitativa busca compreender como (processo) e por que (significado) determinados fenômenos ocorrem, privilegiando os processos, as interpretações e as interações sociais que permeiam a experiência humana (Cooper; Schindler, 2016).

Tal abordagem é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida, em que os campos de estudo não são situações artificiais criadas em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana (Flick, 2018). A amplitude da pesquisa qualitativa evidencia sua importância: diferentemente de outros métodos nas Ciências Sociais, praticamente qualquer acontecimento da vida real pode ser analisado qualitativamente, desde que permita uma investigação aprofundada do fenômeno em seu contexto natural (Yin, 2016).

Merriam (2016), classifica este tipo de investigação como um estudo qualitativo básico, caracterizado pela busca de interpretações sobre experiências humanas em seus ambientes naturais. Esse tipo de abordagem permite revelar a complexidade das relações humanas e aspectos do fenômeno que poderiam

permanecer ocultos em abordagens fundamentadas exclusivamente na mensuração (Chizzotti, 2018).

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, por buscar ampliar a compreensão de um fenômeno ainda pouco investigado sob a perspectiva adotada neste estudo. Pesquisas exploratórias são especialmente indicadas quando há limitada sistematização do conhecimento sobre determinado objeto, favorecendo a identificação de padrões, o aprofundamento da compreensão do fenômeno e a formulação de novas questões de pesquisa (Gil, 2019). Além de proporcionar maior familiaridade com o tema investigado, esse tipo de estudo contribui para revelar dimensões ainda pouco exploradas e subsidiar futuras investigações (Vergara, 2006).

3.2 CAMPO DE ESTUDO E UNIDADE DE ANÁLISE

Esta pesquisa tem como campo de estudo o fracasso empreendedor no estado do Rio Grande do Sul, com foco em empreendedores do setor de serviços *B2B* que vivenciaram o encerramento de seus negócios e posteriormente reingressaram no empreendedorismo. A unidade de análise compreende as narrativas desses empreendedores sobre suas trajetórias pós-fracasso, com ênfase nos processos de construção de sentido que permeiam a experiência de encerramento do negócio, a elaboração dos aprendizados e a reentrada no empreendedorismo. A delimitação temporal abrange experiências de fracasso ocorridas entre os anos de 2016 e 2024. Esse recorte foi definido com o objetivo de contemplar experiências suficientemente recentes para refletirem as dinâmicas econômicas e tecnológicas contemporâneas, preservando, ao mesmo tempo, um intervalo mínimo que possibilitasse aos participantes elaborar retrospectivamente a experiência vivida.

A definição desse intervalo temporal também se justifica pela necessidade de que os participantes tivessem ultrapassado o período inicial de maior intensidade emocional associado ao fracasso. Cannon (1999) observa que emoções como o luto tendem a diminuir com o passar do tempo, favorecendo interpretações mais elaboradas da experiência. Em consonância, Ucbasaran *et al.* (2013) argumentam que o processo de *sensemaking* demanda um intervalo temporal que permita ao empreendedor elaborar cognitivamente a ruptura. Além disso, esse período possibilita observar trajetórias mais completas, incluindo processos de reorganização financeira, emocional, identitária e a efetiva reentrada no empreendedorismo.

A unidade de análise deste estudo compreende as narrativas das trajetórias pós-fracasso desses empreendedores, com foco nos processos de construção de sentido, nos aprendizados elaborados a partir da experiência e na forma como ressignificam o fracasso. Ao acompanhar esse percurso, da experiência de encerramento do negócio à reentrada no empreendedorismo, o estudo busca compreender como os empreendedores interpretam, elaboram e atribuem significado ao fracasso, à luz do referencial teórico do *sensemaking*.

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2024), o setor de serviços concentra cerca de 70% das atividades empreendedoras em estágio inicial no Brasil, sendo também o mais suscetível à descontinuidade. Nesse universo, os negócios *B2B* apresentam especificidades que podem aprofundar a complexidade do fenômeno do fracasso: operam dentro do conceito de *Business Services*, atuando como fornecedores de valor agregado essencial para a produtividade de outras organizações. Diferente do mercado *B2C*, onde o impacto da descontinuidade costuma ser restrito ao consumidor individual, no *B2B* o encerramento do negócio tende a produzir impactos que extrapolam a relação entre empresa e cliente, afetando organizações parceiras, contratos e redes de relacionamento.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023) reforçam essa relevância, demonstrando que o setor de serviços é responsável por aproximadamente 70% do Valor Adicionado Bruto (VAB) do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, com os serviços prestados às empresas desempenhando um papel multiplicador na economia. Essa centralidade estratégica é impulsionada pela evolução tecnológica, que tende a ampliar continuamente a oferta de novos *Business Services*. O avanço de modelos baseados em *Software as a Service* (SaaS) e Inteligência Artificial (IA), mercado que projeta um crescimento anual de 14% no Brasil até 2034 (IMARC, 2025), exemplifica como a tecnologia atua como catalisadora de novas categorias de serviços especializados. Embora o recorte desta pesquisa abranja a diversidade de serviços *B2B*, a emergência dessas novas soluções intensivas em conhecimento eleva a interdependência entre empresas, onde o fracasso do fornecedor compromete diretamente a eficiência das cadeias produtivas atendidas.

Em consonância com esse delineamento, optou-se também pela exclusão de microempreendedores individuais (MEIs). Embora representem expressiva parcela da base empreendedora nacional, os MEIs operam com estruturas simplificadas e menor

densidade organizacional. Ao focar em negócios formalmente estabelecidos como empresas, a pesquisa permite explorar com mais profundidade os mecanismos de *sensemaking* em contextos que exigem mais complexidade de gestão estratégica e liderança de equipes, captando com maior clareza os impactos subjetivos e sociais da falência na reconstrução da trajetória empreendedora. Para garantir a coerência analítica da investigação, os critérios de elegibilidade estão sintetizados no Quadro 4:

Quadro 4 – Critérios de elegibilidade dos participantes

Critério	Descrição
Localização geográfica	Empreendedores que viveram a experiência de fracasso e reentrada no Rio Grande do Sul.
Setor de atuação	Empreendimento do setor de serviços <i>B2B</i> (<i>business-to-business</i>), com foco na prestação de serviços a outras empresas ou organizações.
Período do Fracasso	Evento de encerramento ocorrido entre 2016 e 2024.
Reentrada no empreendedorismo	Ter iniciado um novo negócio após o fracasso, com operação ativa no momento da entrevista.
Maturidade do Novo Negócio	O novo empreendimento deve possuir, no mínimo, 12 meses (1 ano) de operação formal.
Estrutura jurídica	Ter operado, tanto no negócio encerrado quanto no atual, sob formato empresarial formal, excluindo microempreendedores individuais (MEI).
Disposição para participação reflexiva	Estar disposto(a) a participar de entrevista semiestruturada, compartilhando experiências de forma aberta, reflexiva e ética.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Embora os critérios estabeleçam um perfil específico de participantes, eles não buscaram homogeneizar as experiências investigadas, mas garantir que os entrevistados compartilhassem características essenciais ao fenômeno estudado. Assim, foi possível reunir trajetórias empreendedoras distintas, preservando a diversidade de contextos e experiências necessária para compreender os diferentes processos de construção de sentido decorrentes do fracasso empreendedor.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista semiestruturada, por se tratar de um instrumento que possibilita a exploração aprofundada das experiências, percepções e significados atribuídos pelos participantes aos fenômenos investigados.

No âmbito das Ciências Sociais, essa técnica é amplamente utilizada por permitir ao pesquisador compreender como os indivíduos interpretam situações e constroem sentidos em contextos não previamente estruturados, superando as limitações impostas por pressupostos exclusivamente definidos pelo pesquisador (Martins, 2008). Conforme destaca (Gil, 2019), a entrevista constitui uma das principais técnicas de coleta de dados nas pesquisas em Ciências Sociais.

Nas entrevistas semiestruturadas, embora exista um roteiro previamente elaborado, sua condução ocorre de forma flexível, permitindo ao entrevistador aprofundar temas emergentes e acompanhar o fluxo da narrativa do participante, sem comprometer o atendimento aos objetivos da pesquisa (Martins, 2008). Nesse sentido, foi desenvolvido um roteiro de entrevistas fundamentado na TSM e alinhado aos objetivos específicos do estudo. O instrumento, apresentado no Apêndice A, é composto por questões abertas organizadas em dez categorias analíticas a priori, derivadas do referencial teórico e da revisão da literatura, com o propósito de compreender a experiência de fracasso empreendedor, o processo de *sensemaking* e a reentrada no empreendedorismo. A utilização de perguntas abertas possibilitou aos participantes responderem livremente, favorecendo a riqueza e a profundidade das narrativas produzidas (Gil, 2009).

Com o objetivo de favorecer a reconstrução cronológica da experiência vivida e minimizar os efeitos da interpretação retrospectiva, o roteiro de entrevistas foi estruturado em três blocos, correspondentes a diferentes perspectivas temporais da trajetória dos participantes. Antes do início de cada bloco, foi realizada uma breve contextualização, convidando o entrevistado a se reconectar ao período investigado e a responder às questões a partir da perspectiva daquele momento, procurando suspender, sempre que possível, os significados construídos posteriormente. Essa estratégia fundamenta-se na distinção proposta por Kahnema e Riis (2005) entre o eu da experiência (*experiencing self*), associado à vivência imediata dos acontecimentos, e o eu da narrativa (*remembering self*), responsável por reorganizar retrospectivamente a experiência à luz de interpretações posteriores. Considerando que as narrativas autobiográficas tendem a reconstruir retrospectivamente os acontecimentos (Bruner, 1991; Riessman, 2008), essa organização temporal buscou aproximar os participantes da perspectiva experiencial correspondente a cada período investigado, reduzindo a predominância do eu da narrativa e favorecendo uma

compreensão processual da construção de sentido ao longo da trajetória empreendedora.

Embora a TSM apresente a etapa de *Counterfactuals* como uma única dimensão analítica, no instrumento de coleta desta pesquisa ela foi operacionalizada em dois momentos distintos do roteiro de entrevistas, em função dos diferentes recortes temporais adotados. No primeiro momento, inserido durante o bloco dedicado à reconstrução da experiência de fracasso, as questões buscaram acessar hipóteses alternativas relacionadas ao próprio fenômeno da ruptura, permitindo compreender como os empreendedores reinterpretabam retrospectivamente decisões, escolhas e acontecimentos associados ao encerramento do negócio. No segundo momento, localizado ao final da entrevista, as questões direcionaram-se ao processo de enfrentamento da experiência, explorando reflexões contrafactuais relacionadas às formas de lidar emocional, relacional e estrategicamente com o fracasso, bem como às necessidades de apoio percebidas pelos participantes.

Essa opção metodológica buscou preservar a coerência temporal das narrativas, evitando que reflexões produzidas a partir da perspectiva atual interferissem na reconstrução da experiência vivida durante o processo de ruptura. Embora operacionalizadas separadamente no roteiro de entrevistas, ambas as dimensões foram compreendidas como manifestações da etapa de *Counterfactuals* da TSM, sendo posteriormente analisadas em dois eixos complementares, respeitando os diferentes momentos de elaboração da experiência.

Conforme apresentado no Quadro 5, os blocos de organização temporal do roteiro de entrevista compreenderam:

Quadro 5 – Organização temporal do instrumento de coleta de dados

Bloco do roteiro	Recorte temporal	Objetivos específicos	Estágios da TSM
Bloco 1	Momento de percepção e enfrentamento do fracasso	a + d	<i>Sensing • Meaning-making</i>
		b + d	<i>Sensegiving • Becoming • Agency • Counterfactuals I</i>
Bloco 2	Momento de reconstrução do futuro	c + d	<i>Future-scoping • Movement</i>
Bloco 3	Perspectiva atual, refletindo sobre a trajetória	d	<i>Impact • Meta- counterfactuals</i>

Fonte: elaborado pela autora (2026)

Nota: para fins de operacionalização do instrumento de coleta, a etapa *Counterfactuals* da TSM foi desdobrada em dois momentos distintos do roteiro de entrevistas, correspondentes aos diferentes

recortes temporais investigados. O primeiro momento abordou reflexões retrospectivas sobre o fenômeno do fracasso (*Counterfactuals I*), enquanto o segundo concentrou-se em reflexões sobre o processo de enfrentamento da experiência e as necessidades de apoio ao recomeço (*Meta-counterfactuals*).

A prospecção de participantes elegíveis foi realizada por meio de postagens em redes sociais e grupos de mensagens instantâneas (WhatsApp®) vinculados ao ecossistema empreendedor do Rio Grande do Sul. Os interessados foram direcionados a um formulário eletrônico para o preenchimento de informações básicas de perfil, permitindo a checagem prévia dos critérios de elegibilidade. Após essa triagem, o contato individual com os potenciais entrevistados ocorreu via WhatsApp® ou e-mail, momento em que foi realizada uma apresentação detalhada sobre a finalidade do estudo. Mediante o aceite, as entrevistas foram agendadas e conduzidas por videoconferência através da plataforma Google Meet®, sendo gravadas e transcritas mediante autorização prévia dos participantes.

O número final de entrevistas seguiu o critério de saturação ou redundância (Guest; Bunce; Johnson, 2006a; Merriam; Tisdell, 2015), interrompendo-se a coleta quando as narrativas passaram a apresentar padrões repetitivos e a inclusão de novos dados não alterava substancialmente a compreensão do fenômeno estudado. Na prática, a saturação foi avaliada de forma contínua durante a análise: a partir da sétima entrevista, as categorias temáticas emergentes passaram a ser confirmadas sem acréscimo de novos códigos relevantes; após a décima entrevista, nenhuma nova subcategoria analítica foi identificada, sinalizando o atingimento da saturação. O Quadro 6 detalha o perfil dos participantes entrevistados.

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a realização das entrevistas, todo o material gravado foi transcrito integralmente com o auxílio do *software* Transkriptor® e tratado de forma confidencial. Para preservar a identidade dos participantes, especialmente em razão do conteúdo sensível de alguns relatos, optou-se pela anonimização mediante a atribuição de identificadores alfanuméricos (E1, E2, ..., E10). O Quadro 6 abaixo apresenta com mais detalhes o perfil dos entrevistados:

Quadro 6 – Perfil dos participantes

Entrevistado	Sexo	Atividade principal da empresa	Cidade da empresa	Ruptura (ano)	Tempo de atividade (anos)	Duração da entrevista (horas)
E1	Masculino	Agência de marketing digital	Porto Alegre	2020	6	1:15
E2	Masculino	Desenvolvimento de sistemas sob medida	Caxias do Sul	2016	6	1:55
E3	Masculino	Geração de créditos de carbono	Porto Alegre	2024	2	1:14
E4	Masculino	Design e projetos criativos	Campo Bom	2022	10	1:02
E5	Masculino	Gestão empresarial e busca de capital de giro	Farroupilha	2017	2	1:18
E6	Masculino	Desenvolvimento de <i>software</i>	Caxias do Sul	2018	24	1:21
E7	Masculino	Consultoria e infraestrutura de TIC	Caxias do Sul	2023	23	1:08
E8	Masculino	<i>Marketplace B2B</i>	Caxias do Sul	2018	2	1:24
E9	Feminino	Escritório contábil	Farroupilha	2022	15	1:42
E10	Masculino	Consultoria de desenvolvimento organizacional	Bento Gonçalves	2022	2	1:01

Fonte: elaborado pela autora (2026)

Os participantes atuavam em diferentes segmentos de serviços *B2B*, incluindo marketing digital, desenvolvimento de *software*, tecnologia da informação, consultoria organizacional, contabilidade, *marketplace* e projetos criativos, distribuídos entre os municípios de Porto Alegre, Caxias do Sul, Farroupilha, Campo Bom e Bento Gonçalves. Os negócios encerrados apresentavam diferentes níveis de maturidade, com tempo de operação variando entre dois e vinte e quatro anos, e os eventos de ruptura ocorreram entre 2016 e 2024. Essa diversidade permitiu contemplar experiências de fracasso em diferentes contextos organizacionais e momentos do ciclo de vida empresarial. As entrevistas foram realizadas de forma on-line, com duração entre 1h01 e 1h55, totalizando aproximadamente 13 horas de material empírico.

O princípio do consentimento pressupõe que os participantes da pesquisa compreendam claramente os objetivos do estudo, os procedimentos envolvidos, a

forma de utilização das informações compartilhadas e os cuidados relacionados à confidencialidade dos dados (Gibbs, 2009). Em conformidade com esse princípio, todos os participantes foram previamente esclarecidos quanto aos objetivos do estudo, à natureza voluntária da participação e ao compromisso de anonimato e sigilo das informações compartilhadas. O consentimento livre e esclarecido foi obtido verbalmente e registrado em áudio no início de cada entrevista, juntamente com a autorização para gravação e utilização acadêmica dos relatos.

A seleção dos participantes ocorreu por amostragem por conveniência, priorizando empreendedores que atendessem aos critérios de elegibilidade definidos para o estudo e demonstrassem disponibilidade para compartilhar suas experiências de forma reflexiva. Inicialmente, foram prospectados 14 participantes, dos quais 10 compuseram a amostra final da pesquisa. Esse quantitativo mostrou-se adequado à natureza qualitativa do estudo e compatível com as recomendações de Thiry-Cherques (2009), segundo o qual a saturação costuma ocorrer entre a oitava e a décima segunda entrevista, sendo recomendada a realização de entrevistas adicionais para sua confirmação. De forma semelhante, Guest, Bunce e Johnson (2006) observaram que as categorias centrais tendem a emergir até a sexta entrevista e que a saturação plena geralmente é alcançada até a décima segunda.

O ponto de saturação teórica foi alcançado na décima entrevista, momento em que os relatos passaram a reiterar padrões já identificados, sem a emergência de novas categorias analíticas relevantes. A decisão de encerrar a coleta de dados foi fundamentada na repetição dos padrões observados e na ausência de novos elementos significativos para a compreensão do fenômeno investigado. Conforme Strauss e Corbin (2008), considera-se atingida a saturação quando dados adicionais deixam de modificar substancialmente a compreensão do fenômeno estudado.

Para este estudo, a análise dos dados foi conduzida por meio da análise temática, conforme proposta por Braun e Clarke (2006), por se tratar de uma abordagem que possibilita identificar, organizar e interpretar padrões de significado presentes nas narrativas dos participantes. A análise foi conduzida em seis etapas conforme preconizado por Braun e Clarke (2006): (1) familiarização com os dados, por meio da leitura e releitura das transcrições; (2) geração de códigos iniciais, de forma sistemática em todo o corpus; (3) busca por temas, agrupando os códigos em temas potenciais; (4) revisão dos temas, avaliando sua coerência interna e distinção entre si; (5) definição e nomeação dos temas; e (6) produção do relatório analítico,

articulando os temas com o referencial teórico.

Conforme essa perspectiva, a codificação foi iniciada a partir de categorias a priori, definidas previamente com base no referencial teórico da pesquisa. Assim, os nove estágios da TSM constituíram a estrutura inicial de análise, sendo operacionalizados em dez categorias analíticas em razão do desdobramento metodológico da etapa *Counterfactuals*. Durante a exploração do material empírico, manteve-se abertura para a identificação de categorias e subcategorias emergentes, permitindo aprofundar a compreensão do fenômeno investigado.

Para apoiar essa etapa, utilizou-se o *software* NVivo11® como ferramenta de organização do material empírico, criação dos nós correspondentes às dez categorias analíticas adotadas nesta e codificação dos trechos das entrevistas. A codificação foi realizada a partir da leitura integral das transcrições, buscando identificar evidências empíricas compatíveis com cada categoria analítica. Para cada estágio da TSM foram definidos critérios de codificação fundamentados no referencial teórico, orientando a identificação de trechos que expressassem os processos de construção de sentido investigados. Durante a imersão no corpus, a interpretação dos dados permaneceu aberta à identificação de aspectos emergentes nas narrativas, permitindo aprofundar a compreensão do fenômeno sem modificar a estrutura inicial de análise. O Quadro 7 apresenta exemplos dos critérios adotados e de trechos codificados em cada categoria.

Quadro 7 – Exemplos da operacionalização das categorias analíticas na codificação das entrevistas

Categoria de análise	Critério de codificação	Exemplo de trecho codificado
<i>Sensing</i>	Percepções sobre a deterioração do empreendimento e seus desdobramentos emocionais	“Existiram vários sinais. Não existe um momento único... esses foram os principais sinais e eles foram se amplificando ao longo do tempo.” (E7) “Em 2012, realmente começou a cair no descrédito a metodologia.” (E6)
<i>Meaning-making</i>	Interpretação da experiência e construção de significados.	“Foi uma mistura de mercado não estar pronto para o que a gente queria construir e, ao mesmo tempo, a gente não estar pronto para construir o que queria construir.” (E8) “Meus sonhos eram grandiosos, mas eu não era capaz, eu não era inteligente o suficiente, não era competente.” (E2)
<i>Sensegiving</i>	Compartilhamento da experiência e	“Foi muito mais uma comunicação pras pessoas de que eu tava fazendo uma transição de um negócio pra

	construção coletiva de sentido.	outro.” (E3) “A narrativa que foi, foi assim ó: ‘cansamos do escritório, a gente não quer mais. A gente vai estar encerrando.” (E9)
Becoming	Transformações na identidade empreendedora, na autopercepção e na forma de compreender a própria trajetória.	“Eu era um sonhador, apenas, e o que mudou é que eu passei a ser mais estrategista.” (E2) “Antes eu era refém do negócio, depois eu passei a ser dono de outros negócios.” (E7)
Agency	Mudanças deliberadas nas decisões, comportamentos ou formas de atuação decorrentes da experiência.	“Eu quero que a gente já comece ela com um plano financeiro e um plano jurídico [...] não pode ter esqueleto, não pode ter nada sem estar tudo certo desde o início.” (E1) “Antes eu vivia para o negócio funcionar, agora queria que o negócio funcionasse para mim viver.” (E7)
Counterfactuals	Reflexões sobre alternativas e decisões passadas.	“Se eu voltasse no tempo, eu teria nichado já para equipamentos eletrônicos desde o começo.” (E8) “Quando eu percebi [...] o início do declínio, ali eu devia ter tomado uma decisão. [...] Vamos fazer a migração tecnológica.” (E6)
Future-scoping	Construção de expectativas, estratégias e projeções para futuras iniciativas empreendedoras.	“Eu não estava começando do zero ali. Eu já tinha uma noção financeira, eu já tinha uma noção jurídica [...] aquele jogo ali eu já sabia jogar. Claro, se apresentavam outros elementos, mas aquilo já não me assustava.” (E4) “Acho que agora eu consigo trabalhar de uma forma mais estruturada [...] sair do achismo para começar a analisar dados, informações...” (E10).
Movement	Implementação de mudanças concretas na atuação empreendedora após o fracasso.	“A gente sentou com as quatro pessoas, o que cada um queria, e a gente alinhou um direcionamento daquilo que cada um queria compilado olhando para um negócio. [...] Esse foi o primeiro passo, essa reunião de acordos e expectativas.” (E6) “Eu mudei, porque não deu certo. [...] A empresa precisa ter ações alinhadas com o plano, e o plano alinhado com o objetivo. O OKR, os KPIs.” (E2).
Impact	Reflexões sobre os efeitos duradouros da experiência na trajetória pessoal e profissional.	“Hoje eu tenho uma empresa que o resultado vem, ele acontece, porque eu entendi o modelo de negócio. E não é porque um modelo de negócio seja melhor que o outro, mas é porque eu aprendi com isso, né?” (E5) “Eu acreditava que o papel social da empresa se fazia na jornada de trabalho. Hoje eu entendo que a jornada de trabalho visa entregar valor com sustentabilidade, com respeito, respeitando as causas sociais, mas o impacto social se dará pelos resultados positivos gerados pela minha empresa.” (E2)

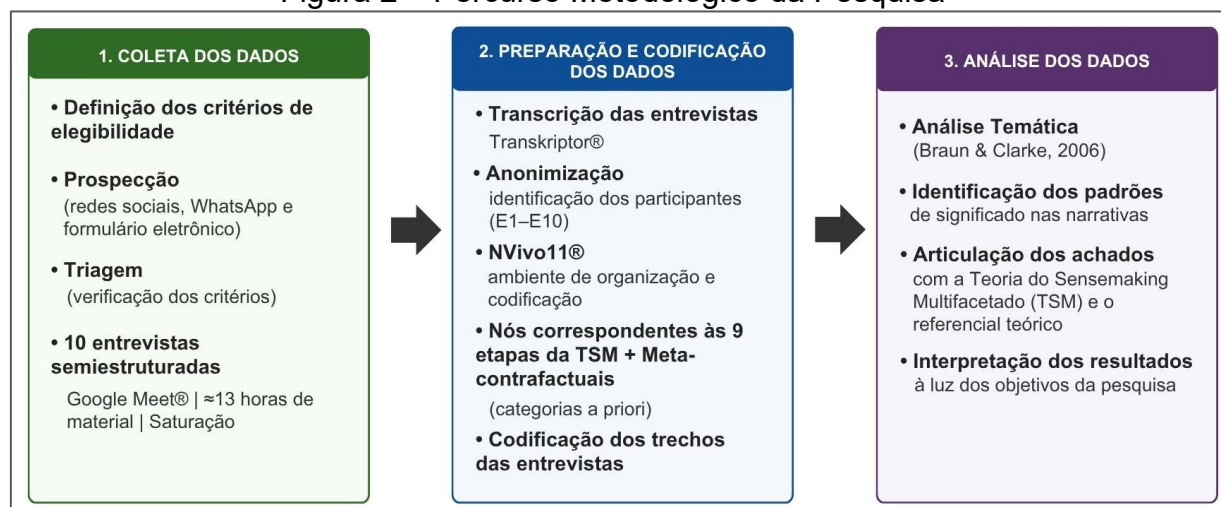
Meta-counterfactuals	Reflexões sobre apoios, recursos ou mecanismos que poderiam favorecer o enfrentamento do fracasso empreendedor.	“Se eu tivesse tido um acompanhamento para me provocar pensar fora da caixa [...] talvez eu tivesse acelerado a decisão, ou talvez tivesse tomado outra.” (E7) “Uma estrutura que propusesse essas rodas de conversa maduras, com empreendedores [...] os que quebraram, os que estão quebrando, os que já quebraram e fizeram uma coisa nova, sabe?” (E1)
-----------------------------	---	--

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Após a codificação de todo o material empírico, procedeu-se à análise interpretativa dos padrões temáticos identificados, articulando as evidências empíricas ao referencial teórico que sustenta a pesquisa. Esse processo considerou tanto as categorias a priori, fundamentadas na TSM, quanto as categorias emergentes identificadas durante a análise do material empírico.

As principais etapas metodológicas desenvolvidas desde a seleção dos participantes até a interpretação dos dados encontram-se sintetizadas na Figura 2.

Figura 2 – Percurso Metodológico da Pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2026)

Encerrada a apresentação do percurso metodológico, o capítulo seguinte dedica-se à análise e discussão dos resultados da pesquisa, buscando compreender como se desenvolve o processo de construção de sentido do fracasso empreendedor e seus desdobramentos na reconstrução da trajetória empreendedora.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise do material coletado durante as entrevistas, os resultados obtidos e sua discussão à luz do referencial teórico que embasa a presente pesquisa, com foco em atender aos objetivos de pesquisa propostos na introdução desta dissertação.

4.1 PERCEPÇÃO E INTERPRETAÇÃO DO FRACASSO

Este subcapítulo analisa como os empreendedores perceberam a deterioração de seus empreendimentos e passaram a interpretar a experiência do fracasso empresarial. Em consonância com a TSM, a discussão acompanha os movimentos iniciais da construção de sentido, desde o reconhecimento da ruptura (*Sensing*) até a elaboração de explicações plausíveis sobre a experiência vivida (*Meaning-making*), culminando em uma síntese integradora dos principais achados.

4.1.1 Percepção (*Sensing*)

De encontro com a perspectiva de Weick (1995), os dados sugerem que o *sensemaking* é acionado quando os indivíduos deixam de conseguir explicar a realidade a partir dos esquemas interpretativos anteriormente sustentados. O *sensing* emerge justamente nesse momento de descontinuidade, quando aquilo que era considerado plausível já não consegue mais organizar cognitivamente a experiência vivida. A etapa de *Sensing* (percepção), conforme proposta pela TSM, corresponde ao momento inicial em que os indivíduos passam a perceber sinais de ruptura, inconsistência ou descontinuidade na realidade anteriormente estabilizada. Trata-se de um processo ativo de interpretação inicial, no qual o sujeito busca identificar mudanças, padrões e pontos de inflexão capazes de desafiar a continuidade esperada dos acontecimentos (Turner *et al.*, 2023).

A análise das entrevistas demonstra que a percepção da culminância do fracasso se configurou como um processo gradual de reconhecimento da ruptura, marcado pela acumulação progressiva de sinais que passaram a desafiar a continuidade esperada do empreendimento, corroborando Turner *et al.* (2023). Os entrevistados descreveram o processo como uma sucessão de pequenos indícios

que, retrospectivamente, passaram a adquirir significado, corroborando a ideia de Weick (1995) de que o *sensemaking* se apoia na extração e articulação de pistas do ambiente. Os participantes não perceberam o fracasso apenas como um evento econômico, mas como um enfraquecimento progressivo da coerência que sustentava o empreendimento enquanto projeto financeiro, simbólico e identitário. E6 descreve esse movimento de maneira particularmente elucidativa:

De 2008 a 2012, eu vinha acompanhando esses sinais. Em 2012, realmente começou a cair no descrédito a metodologia [...] Inclusive, a empresa que era nosso espelho, nossa vanguarda [...] ela descontinuou o projeto dentro da empresa, em 2012. E isso foi um baque no mercado todo. [...] E aí viesse então um declínio. Não abrupto, mas um declínio constante. E isso, claro, me obrigou a revisar custos, a demitir equipe, a diminuir estrutura, até que realmente não tinha mais razão de continuar.

A fala evidencia que o *Sensing* do fracasso empreendedor não ocorre apenas por deterioração financeira imediata, mas pela percepção progressiva de deslocamentos estruturais no mercado e na legitimidade do próprio modelo de negócio. O reconhecimento da ruptura foi sendo construído ao longo do tempo, a partir da observação de mudanças externas que começaram a enfraquecer a plausibilidade do empreendimento. De forma semelhante, E7 também descreve a percepção como um processo acumulativo e progressivo:

Existiram vários sinais. Não existe um momento único. [...] Primeiro era a dificuldade contínua de operacionalizar o negócio e sustentar ele no longo prazo. [...] Então, a dificuldade de reter profissionais, a necessidade de capacitação recorrente de profissionais para esse tipo de atuação. [...] Então esses foram os principais sinais que eles foram se amplificando e potencializando ao longo do tempo.

A percepção da ruptura não se deteve apenas à dimensão econômica, mas também à deterioração emocional, relacional e simbólica da experiência empreendedora. Esses achados reforçam a concepção de fracasso empreendedor como fenômeno multifacetado proposta por Jenkins e McKelvie (2016), na medida em que o fracasso não aparece exclusivamente como colapso financeiro, mas como erosão gradual da coerência organizacional, relacional e subjetiva que sustentava o negócio. E10, por exemplo, identifica os primeiros sinais no desalinhamento entre os sócios e na perda de coerência interna da organização, enquanto E4 relaciona a percepção da ruptura à perda gradual de engajamento coletivo e de sentido compartilhado:

Eu comecei a perceber isso quando as atitudes dos sócios, as atitudes das pessoas que estavam envolvidas, elas estavam se desconectando. [...] Existia um esforço muito grande pra criar, mas chegava na hora de aplicar,

voltava à estaca zero. Então, aí que eu percebi que as coisas tinham que seguir caminhos diferentes (E10).

Comecei a entender que estava nesse processo de decadência [...] quando aconteceram sinais claros de falta de engajamento dos sócios. Então, falta de comparecimento em reuniões [...] chegou em algum momento que parecia que o próprio negócio já não fluía (E4).

A dificuldade dos empreendedores em admitir explicitamente a possibilidade de fracasso aparece como aspecto recorrente. Mesmo diante de sinais claros de deterioração, os participantes permaneceram tentando sustentar a continuidade do empreendimento, frequentemente alimentados por pequenas validações ou pela esperança de reversão. E8 descreve esse movimento de maneira particularmente expressiva:

E assim, a gente estava tentando, tentando há muito tempo [...] e eu não queria desistir. [...] Durante os últimos seis meses estava muito difícil, porque eu imaginava que a gente já deveria estar mais evoluído. [...] E aquilo não ia. Mas eu seguia, eu seguia, eu seguia.

Assim, a percepção do fracasso não se estabelece linearmente, mas através de oscilações entre esperança, insistência e desgaste, o que dialoga com a caracterização da fase de *Sensing* proposta por Turner *et al.* (2023), marcada simultaneamente pela identificação de pontos de inflexão e pela manutenção de um senso de continuidade durante períodos de transição. Essa dinâmica também converge com Stambaugh e Mitchell (2018), ao evidenciarem que empreendedores tendem a mobilizar intensos esforços para sustentar a continuidade do negócio e minimizar os impactos associados ao encerramento, mesmo diante de sinais crescentes de inviabilidade. Nesse contexto, pequenas validações, reconhecimentos externos e expectativas de reversão parecem funcionar como mecanismos temporários de restauração da plausibilidade do empreendimento, prolongando a permanência na trajetória empreendedora. Contudo, conforme sugerem Shepherd; Wiklund; Haynie (2009) e Yamakawa e Cardon (2017), essa tentativa contínua de sustentação pode intensificar o desgaste emocional e dificultar a capacidade de processamento e tomada de decisão, especialmente quando o nível de pressão e envolvimento subjetivo se torna excessivamente elevado.

Outro aspecto que se destaca, refere-se à persistência como valor moral associado ao imaginário empreendedor. Diversos participantes demonstraram compreender o ato de “continuar tentando” como parte constitutiva da identidade empreendedora. Conforme E1 “O fracasso não está conectado à ação, ele está

conectado à inação”. Já E3 comenta que “Não sou do tipo o cara que morre sem estar lutando”. E4 relata que “Eu fui resiliente por muito tempo, eu sempre achava um jeito de dar um novo passo, de fazer com que houvesse alguma continuidade”. Destaca-se também a fala de E10 “E aí, foram momentos, foram dias de muita resiliência, de muita resiliência em cima disso”.

Esses achados sugerem que o imaginário contemporâneo do empreendedorismo, frequentemente associado a resiliência extrema, superação contínua e persistência incondicional, podem influenciar diretamente a forma como os indivíduos percebem e interpretam os sinais de fracasso. Em muitos casos, abandonar o empreendimento parecia simbolizar mais do que o encerramento de um negócio, mas uma ruptura com a própria narrativa identitária de competência, coragem e capacidade de realização. Essa interpretação dialoga diretamente com os estudos de Cardon *et al.* (2009), ao demonstrar que o empreendimento frequentemente se torna extensão simbólica do próprio *self*. E5 explicita esse aspecto:

Eu queria muito provar que isso não era verdade. [...] E quando chegou nesse ponto em que eu tinha que entrar numa dissolução da empresa, pra mim era literalmente uma sensação de fracasso. [...] Eu tinha uma resistência em perder isso [...] porque eu ficava pensando: o que o de fora pra dentro vai ver de mim? [...] Realmente, né? Tava todo mundo certo e “ele fracassou”. Então, foi difícil, assim. Pessoalmente, foi muito difícil.

O relato de E5 também corrobora com o argumento de Singh; Corner; Pavlovich (2015), de que o estigma associado ao fracasso empreendedor emerge em um momento anterior ao efetivo encerramento do empreendimento. Nota-se no depoimento uma clara antecipação do julgamento social: a percepção da ruptura não ocorre apenas no plano interno do empreendedor, mas na forma como ele imagina ser visto pelos outros (“o que o de fora pra dentro vai ver de mim?”). Nesse contexto, o fracasso vai além da perda financeira, pois ameaça a própria legitimidade social do indivíduo. Tal dinâmica sugere que o estigma antecipado pode operar como um mecanismo simbólico de prolongamento da permanência no negócio, mesmo em contextos de deterioração percebida.

Além disso, as emoções emergiram de maneira particularmente intensa nesta etapa. Antes mesmo do encerramento formal das empresas, ao perceber o momento de inflexão, os entrevistados já descreviam sentimentos profundos de exaustão devido aos esforços relatados, somados à emoções apontadas por Ucbasaran *et al.* (2013) como: impotência, tristeza, medo, ansiedade, culpa, vergonha e frustração. E1 relata que: “É uma sensação de incerteza e impotência.” E2 expressa: “A única coisa que

eu tinha, eu tinha vergonha só, por causa do orgulho” e complementa “Eu acho que o principal sentimento era de incompetência. [...] Eu não fui capaz, não consegui”. E9 também comenta sobre o momento afirmando: “Eu tive raiva, tive arrependimento, tive culpa também, porque eu também fico pensando e me cobrando”. Outra ponderação relevante vem de E6: “Eu tive momentos de raiva [...] eu tive que inclusive adoecer de estresse [...] olhando pra trás, com certeza tinha alguma depressão”. Por fim, E7 reflete sobre o momento:

Desmotivado, insegurança, não sei nem se dá para dizer que é uma emoção, e existia um medo, a insegurança trazia um medo do futuro, tinha um estresse, uma sobrecarga emocional grande, uma ansiedade muito grande em relação ao presente, ao futuro.

Os relatos apontam que a percepção do fracasso eminente emerge também através do corpo, do esgotamento psíquico e da incapacidade crescente de sustentar emocionalmente a continuidade do empreendimento (Kesteren; Adriaanse; Rest, 2017; Urquhart *et al.*, 2025). Como parte do processo emocional, o luto também se faz presente, assemelhando-se muitas vezes com a perda de algo ou alguém importante, como apontado por Ucbasaran *et al.* (2013). E8 descreve a emoção como “O luto que tu sente, né? [...] parece que tu matou um filho, né? Aquela tristeza, aquele desânimo, aquele “não quero mais nem ouvir falar disso”, sabe?”. E7 também comenta sobre o momento relatando:

Durante o processo, acabei não falando antes, né, mas eu tive um *burnout*, eu fui parar no hospital, toda aquela história, né, o cara com síndrome do pânico [...]. E eu levei um tempo pra poder tratar aquilo em termos de saúde mesmo, foi psicossomático, violento assim.

Embora o processo de percepção da ruptura tenha sido predominantemente marcado por emoções negativas, sentimentos ambivalentes associados ao encerramento do negócio também foram citados. Em alguns casos, o reconhecimento da inviabilidade do empreendimento passou a representar não apenas perda, mas também interrupção de um estado prolongado de desgaste emocional, pressão psicológica e tensão contínua. Essa interpretação dialoga com Jenkins (2021) e Dias e Teixeira (2017), ao argumentar que, apesar das emoções negativas associadas ao fracasso, alguns empreendedores experienciam sentimentos de alívio após o processo estressante de sustentar um negócio em declínio, o que pode abrir espaço para novas possibilidades e caminhos futuros.

Conforme relata E10: “Então era um momento de... de frustração, sim, né [...] mas também um pouco de libertação, né”. Para E7: “O principal talvez fosse a [...]

motivação para a fuga, a ideia de fugir daquilo, de deixar aquilo de alguma forma que eu pudesse me libertar, sabe?”. E4 também relata que:

Então, tinha um sentimento de sobrecarga que eu vinha carregando e que naquele momento acho que me ajudou também a soltar, sabe? A fazer essa desistência, assim, eu pensei, putz, continuar significa também continuar sobrecarregado, continuar fazendo muita força sem necessariamente um resultado (E4).

Uma redução gradual da tensão emocional é observada nos relatos, indicando que o “ponto final” deixa de ser compreendido exclusivamente como fracasso e passa também a representar certa estabilização subjetiva após um intenso período de sofrimento, incerteza e esforço contínuo para sustentar a continuidade do empreendimento. Esse movimento dialoga com Shepherd; Wiklund; Haynie (2009) e Yamakawa e Cardon (2017), ao sugerirem que a persistência prolongada em contextos críticos tende a produzir elevada sobrecarga emocional e cognitiva nos empreendedores. Assim, quando a decisão de encerramento finalmente é tomada, ela pode ser experienciada não apenas como perda, mas também como interrupção de um estado contínuo de pressão, desgaste e sofrimento, sendo expressa pelos participantes como sensação de “libertação”.

Os achados da fase de *Sensing* indicam que a percepção do fracasso é gradual, multifacetada e fortemente emocional. O reconhecimento da ruptura é construído pela acumulação progressiva de sinais que tornam o negócio pouco plausível, ultrapassando a dimensão financeira e envolvendo desgaste psíquico, tensões relacionais e perda de legitimidade social. Ao mesmo tempo, há resistência em admitir a inviabilidade da empresa, sustentada por esperança de reversão e pelo ideal de manter a identidade empreendedora. Assim, o *Sensing* ocorre de maneira cognitiva, corporal e subjetiva, mobilizando emoções como medo, vergonha e exaustão. Por fim, embora o encerramento seja vivido como dor, alguns entrevistados também relatam alívio, sugerindo que o colapso pode significar perda e, simultaneamente, estabilização subjetiva.

4.1.2 Construção de sentido (*Meaning-making*)

A fase de construção de sentido (*meaning-making*) revelou-se como um momento de reorganização interpretativa da experiência do fracasso. Após a percepção gradual da ruptura, os empreendedores passaram a mobilizar esforços

cognitivos e emocionais para compreender o que havia acontecido, quais fatores haviam contribuído para o encerramento do negócio e quais significados poderiam ser atribuídos à experiência vivida. Em consonância com a perspectiva de Weick (1995), os participantes reinterpretaram retrospectivamente acontecimentos, emoções e decisões na tentativa de restaurar coerência diante da descontinuidade da trajetória empreendedora.

Os dados demonstram que esse processo ocorreu principalmente por meio da interpretação retrospectiva das causas do fracasso, da identificação de padrões e ciclos, da elaboração de narrativas de aprendizado e da reconstrução simbólica da própria trajetória. Nesse sentido, os achados reforçam a compreensão de Weick (1995) de que o *sensemaking* não está relacionado à busca pela “verdade objetiva” dos acontecimentos, mas à produção de narrativas plausíveis que permitam aos indivíduos continuar agindo em contextos de ambiguidade e incerteza.

Um dos aspectos mais evidentes desta fase foi o esforço dos participantes em produzir explicações multifatoriais para o fracasso, deslocando parcialmente a interpretação da lógica individualizante da incompetência pessoal. E8, por exemplo, interpreta retrospectivamente a ruptura a partir da incompatibilidade entre maturidade do mercado e capacidade interna da empresa, afirmando que “Foi uma mistura de mercado não estar pronto para o que a gente queria construir e, ao mesmo tempo, a gente não estar pronto para construir o que queria construir”. Já E2 atribui a ruptura tanto ao contexto econômico quanto às limitações estruturais do modelo de negócio: “Nós não conseguiríamos prosperar com aquelas ferramentas, aquele contexto não era favorável. E os fatores externos acentuavam os problemas.”

Os relatos evidenciam que os empreendedores passaram a reinterpretar o fracasso como fenômeno complexo e multifacetado, corroborando a perspectiva de Jenkins e McKelvie (2016), que compreendem o fracasso empreendedor para além da simples falência financeira, incorporando dimensões subjetivas, contextuais e interpretativas. Ao mesmo tempo, embora fosse reconhecida a relevância dos fatores externos, observou-se forte tendência à autorresponsabilização, onde os empreendedores direcionaram a análise para si mesmos, revisitando decisões, comportamentos e escolhas feitas ao longo da trajetória do negócio. E5 demonstra isso ao dizer que “Se deu errado, a culpa é minha, o problema é meu [...] Porque eu não avaliei bem o que eu podia ter avaliado, o momento de mercado não me ajudou, mas eu tinha que ter percebido isso”. O sentimento também se faz presente no relato

de E10: “Eu fui muito sempre de analisar o eu. [...] O que eu podia melhorar, o que eu podia ajustar dentro das minhas atitudes”.

Esses achados revelam que o *Meaning-making* assumiu forte dimensão moral e identitária. A necessidade de localizar em si mesmos parte das causalidades do fracasso parece funcionar como mecanismo de preservação da agência. Em outras palavras, assumir responsabilidade também permitia sustentar a percepção de que ainda existia possibilidade de transformação futura. Essa dinâmica dialoga diretamente com uma das propriedades centrais do *sensemaking* propostas por Weick (1995), especialmente seu caráter centrado na construção identitária. Os participantes não buscavam apenas explicar o fracasso organizacional, mas compreender o que a experiência dizia sobre quem eles eram enquanto empreendedores. Essa dimensão identitária aparece de maneira explícita na fala de E2: “Meus sonhos eram grandiosos, mas eu não era capaz, eu não era inteligente o suficiente, não era competente.”

O trecho evidencia como o fracasso organizacional pode ser interpretado como ameaça à própria percepção de valor pessoal e competência profissional. Por outro lado, na maioria dos relatos houve a presença recorrente de narrativas de aprendizado como mecanismo de reorganização simbólica da experiência naquele momento. Com frequência os participantes reinterpretaram retrospectivamente o fracasso como experiência formativa. E1 afirma: “P*** aprendizado. [...] O encerramento faz parte do aprendizado. Então, fracasso não é cair, fracasso é ficar no chão” e complementa em outro momento “Então vamos pegar o aprendizado disso e bora para frente para outras experiências” (E1). E4 também reflete: “Mesmo quando as coisas davam errado, eu entendia que aquilo ali era também uma forma de dar certo”.

Os relatos sugerem que o aprendizado operou como importante estrutura narrativa para reduzir o impacto simbólico do fracasso. Ao reinterpretarem a ruptura como experiência de crescimento, os participantes conseguiam reconstruir parcialmente a coerência de suas trajetórias. Essa interpretação dialoga com Oster (2017), ao evidenciar que fracasso favorece processos de autoavaliação e rompe padrões de pensamento previamente estabelecidos, criando condições para o desenvolvimento de novas capacidades empreendedoras.

Os dados também revelam que o *meaning-making* ocorreu de maneira profundamente social, constantemente negociada através das interações com familiares, amigos, mentores, comunidades empreendedoras e espaços terapêuticos.

Considerando os diferentes atores sociais mobilizados pelos participantes ao longo da construção de sentido sobre o fracasso, o Quadro 8 sintetiza os principais grupos envolvidos no processo de construção de sentido, bem como os papéis predominantes desempenhados por cada um deles.

Quadro 8 – Principais atores sociais envolvidos na fase de *meaning-making*

Grupo social	Papel predominante no processo de construção de sentido	Entrevistados
Familiares e pessoas próximas	Acolhimento emocional, sustentação subjetiva e apoio durante o processo de reorganização da experiência	E1, E4, E5, E9, E10
Sócios	Compartilhamento do desgaste vivido, interpretação coletiva da ruptura e apoio nas decisões relacionadas ao encerramento	E3, E5, E6, E7, E8
Mentores, empresários experientes e comunidades empreendedoras	Ampliação de repertório interpretativo, relativização do fracasso e troca de experiências semelhantes	E1, E3, E6, E7, E8
Psicólogos, terapia e apoio emocional especializado	Elaboração emocional da ruptura, diferenciação entre identidade pessoal e desempenho do negócio	E7, E9, E10
Academia e espaços de estudo/reflexão	Ampliação da capacidade reflexiva e construção de interpretações mais sistêmicas sobre a experiência	E7

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2026)

Os cônjuges e familiares apareceram como importantes mediadores emocionais da experiência, oferecendo suporte durante o enfrentamento do fracasso e contribuindo para a construção de sentido e para a recuperação dos empreendedores, em consonância com Lattacher, Wdowiak e Schwarz (2024). E5 relata “Eu conversei muito com meu pai. Muito, muito, muito com meu pai”. E também comenta “A minha esposa sempre me apoiou e me apoia muito, [...] a família mais próxima, filhos, primeiro relacionamento, primeiro grau. [...] apoio total, completo”. E3 também declara que “Família, com certeza, é um dos pontos, né? Família ajuda. E às vezes atrapalha, né? [...] Te bomba de emoções, né? Te aumenta os níveis de emoção, assim, né?”. Destaca-se também a fala de E8:

A pessoa que dividiu de verdade comigo essa tristeza, esse momento, essa exaustão, foi muito minha esposa. [...] Eu nunca fui julgado por ela. Apesar de ela me chamar de maluco, às vezes, ou alguma coisa nesse sentido. Mas nunca me senti julgado, sabe? [...] Possivelmente me destruiria naquele momento, seria se eu tivesse julgamento.

Os sócios também apareceram com frequência, embora de forma menos profunda emocionalmente quando comparados aos familiares, mentores ou espaços terapêuticos. Em geral, os relatos os associaram mais ao compartilhamento gradual da percepção de desgaste do negócio e à construção coletiva do reconhecimento da inviabilidade da continuidade da empresa. E8 afirma que “os sócios estavam bem alinhados” e que “todo mundo já tinha sentimento de que [...] não tava virando”, enquanto E5 compara o encerramento ao “fim de um relacionamento”, sugerindo que “as duas pessoas já estavam presas, só precisava alguém falar”. Os relatos indicam que os sócios funcionaram principalmente como interlocutores na validação da deterioração do empreendimento e na negociação das decisões relacionadas ao encerramento, participando da construção compartilhada do entendimento de que o negócio já não se sustentava.

As redes empreendedoras e comunidades profissionais também contribuíram significativamente para a reorganização dos sentidos atribuídos ao fracasso. E1 descreve a interação que teve em um núcleo de empreendedores: “Tu via que o cara que deu entrevista pro Pedro Bial, tava todo mundo f*****. [...] Então tá tudo certo”.

Esse tipo de interação parece reduzir o isolamento emocional e relativizar a percepção do fracasso como experiência individual excepcional. Além disso, os relatos evidenciaram a importância de mentores, consultores e espaços de aprendizagem na reconstrução crítica das experiências. Os dados sugerem que esses agentes sociais ampliaram a capacidade reflexiva dos participantes, oferecendo novos referenciais interpretativos para compreender o fracasso. E1 e E7 relatam a importância:

Como eu fui obrigado a estudar e conversar com essas pessoas, esse clã que se juntou na Conquer, vou chamar assim, isso me ajudou muito a digerir... [...] Todo encontro era um debate sobre isso [...] E esse debate me ajudava nesse sentido (E1).

Um dos gatilhos mais importantes foi ter me conectado com a academia [...] Porque lá em 2018 foi quando eu entrei, ingressei na ciência, e comecei a ver um universo de possibilidades e o quão limitado eu estava como um prestador de serviço lá da ponta, que não conseguia se conectar com a fronteira das coisas, do conhecimento e da geração de inovação e tal (E7).

Outro elemento relevante foi a presença de processos terapêuticos e psicológicos como espaços formais de elaboração emocional. Os relatos indicam que a construção de sentido também envolveu processos de diferenciação emocional,

permitindo aos empreendedores reduzirem a fusão entre a experiência do fracasso e sua identidade pessoal. E9 e E10 relatam:

Eu fui buscar apoio psicólogo, né? [...] E a minha grande preocupação foi de discernir o que estava acontecendo. E eu lembro que o grande fator foi esse que eu comentei contigo, dos ciclos, né? Por que esses ciclos de insucesso, eles acontecem, né? (E10)

Eu procurei uma psicóloga. E... para me ajudar, eu achei muito legal o que que ela falou [...] Era tipo assim me sensibilizar do que eu estava sentindo, entendeu? Tirar de mim todo aquele rancor a raiva e começar a dar um distanciamento para aquelas emoções, sabe? (E9)

Em suma, os dados apontam que a construção de sentido após o fracasso é um processo profundamente social, mediado pelo suporte de familiares, mentores, comunidades e redes terapêuticas que oxigenam a capacidade reflexiva dos indivíduos. A partir dessas interações, os relatos sinalizam a emergência de narrativas de aprendizado, que funcionam como mecanismos simbólicos para ressignificar o encerramento do negócio como uma experiência formativa, afastando a ideia de derrota definitiva. As evidências sugerem, ainda, que essa elaboração envolve uma forte dimensão moral e identitária, expressa em interpretações multifatoriais que equilibram pressões externas, falhas de gestão e autorresponsabilização. Por fim, há indícios de que esse esforço contínuo de reorganização retrospectiva permite produzir explicações plausíveis que devolvem coerência à trajetória do indivíduo. Assim, a fase consolida-se não como uma análise puramente racional do fechamento da empresa, mas como uma reconstrução emocional e relacional que reintegra o erro à identidade empreendedora.

4.1.3 Síntese analítica: Percepção e Interpretação do Fracasso

Os achados das etapas de *Sensing* e *Meaning-making* evidenciam que a percepção e a interpretação do fracasso empreendedor constituem um processo contínuo, gradual e profundamente subjetivo. O fracasso não se manifesta como um evento pontual ou estritamente delimitado por indicadores financeiros, mas como uma erosão progressiva da coerência do empreendimento em múltiplas dimensões: operacional, relacional, simbólica e identitária (Jenkins; McKelvie, 2016). Esse processo de deterioração é acompanhado por intensa resistência ao reconhecimento da inviabilidade do negócio, sustentada pelo ideal de resiliência presente no imaginário empreendedor e pelo estigma antecipado, que atua como mecanismo

simbólico de prolongamento da permanência no empreendimento (Singh; Corner; Pavlovich, 2015).

A persistência em contextos de crescente inviabilidade tende a intensificar o desgaste emocional e cognitivo, manifestando-se, inclusive, por meio de adoecimentos, *burnout* e síndrome do pânico (Shepherd; Wiklund; Haynie, 2009; Kesteren; Adriaanse; Rest, 2017; Urquhart *et al.*, 2025). Ao mesmo tempo, as narrativas revelam uma experiência ambivalente: quando o encerramento se torna inevitável, emerge também um sentimento de alívio, compreendido como a interrupção de um período prolongado de sofrimento (Jenkins, 2021; Dias; Teixeira, 2017).

Após a percepção da ruptura, a construção de sentido passou a operar como um processo de reorganização retrospectiva, por meio do qual os empreendedores buscaram produzir explicações plausíveis, embora não necessariamente precisas, para a experiência vivida (Weick, 1995). Essa reinterpretação assumiu forte dimensão identitária, considerando que o fracasso organizacional foi frequentemente vivenciado como uma ameaça à percepção de competência pessoal, dado que o empreendimento tende a constituir uma extensão simbólica do *self* (Cardon *et al.*, 2011).

Em resposta, narrativas de aprendizagem emergiram como mecanismo de reorganização simbólica, rompendo padrões de pensamento anteriormente estabelecidos e favorecendo a construção de novos repertórios interpretativos (Oster, 2017). Os resultados também evidenciaram o caráter essencialmente social desse processo, mediado por familiares, mentores, comunidades empreendedoras e espaços terapêuticos, que desempenharam papel relevante tanto no suporte emocional quanto na reconstrução da trajetória (Lattacher; Wdowiak; Schwarz, 2024).

Em conjunto, as fases de *Sensing* e *Meaning-making* representam o movimento inicial do *sensemaking* diante de eventos disruptivos, abrangendo desde a percepção dos sinais de deterioração até a elaboração de interpretações capazes de restituir coerência à experiência (Turner *et al.*, 2023). Nesse percurso, o *sensemaking* não se orienta pela busca de uma verdade objetiva sobre o fracasso, mas pela necessidade de reconstruir uma narrativa plausível sobre si mesmo diante da descontinuidade (Weick, 1995), estabelecendo as bases para os processos de elaboração emocional, aprendizagem e reconstrução da trajetória desenvolvidos nas fases subsequentes.

4.2 ELABORAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE FRACASSO E RECONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE EMPREENDEDORA

Após perceber e interpretar a ruptura, os empreendedores passam a elaborar socialmente a experiência do fracasso, reconstruir sua compreensão sobre si mesmos e transformar os significados produzidos em novas formas de agir. Este subcapítulo analisa esse movimento de reconstrução, organizado a partir das etapas de *Sensegiving*, *Becoming*, *Agency* e *Counterfactuals*, evidenciando como a construção de sentido evolui da elaboração da experiência para a reorganização da identidade e da ação empreendedora.

4.2.1 Compartilhamento de sentido (*Sensegiving*)

A fase de Compartilhamento de Sentido (*Sensegiving*) refere-se ao momento em que os indivíduos passam a comunicar, negociar e legitimar socialmente os significados construídos sobre a experiência vivida. Em consonância com Weick (1995), os achados evidenciam que o processo de construção de sentido não ocorre apenas internamente, mas é continuamente produzido e reorganizado nas interações sociais. Nesse contexto, os empreendedores precisaram construir narrativas capazes de explicar a ruptura para clientes, equipes, sócios, familiares e demais atores do ecossistema empresarial, ao mesmo tempo em que buscavam preservar legitimidade profissional, vínculos relacionais e continuidade futura de suas trajetórias.

Os achados ressaltam que o compartilhamento de sentido em contextos *B2B* assume complexidade relacional significativamente ampliada. Os empreendedores demonstraram preocupações associadas à continuidade operacional dos clientes, à preservação da confiança construída ao longo dos anos e à gestão ética das relações estabelecidas no ecossistema empresarial. O encerramento da empresa impactava redes organizacionais inteiras, estruturadas sobre interdependência, proximidade relacional e legitimidade profissional, por isso, em diversos relatos, os participantes demonstraram forte mobilização para evitar descontinuidade operacional e minimizar impactos para empresas atendidas.

Esse processo foi muito oneroso porque nós tínhamos bastante clientes e a gente tinha que “demitir” todos os clientes. Os clientes não aceitavam. Teve clientes que eu discutia. Eu lembro de alguns embates que eu tive, que o cliente disse, não pode me abandonar. Pessoal enlouqueceu, tinha gente que botava na justiça e tal. Mas, mesmo assim, eu não deixei ninguém na mão.

Com os clientes, eu procurei, trabalhei para arrumar um substituto para todos eles [...] Então, eu trabalhava intensamente para que todos seguissem lá com as suas coisas, mas eu não queria seguir naquele caminho, mas eu poderia ter, mas não como negócio principal, como meu projeto de vida (E3).

E a gente fez uma transição, permanecendo aí na retaguarda durante um tempo [...] Até porque o fechamento de uma empresa desse nível pressupõe uma insegurança ou acaba gerando uma insegurança muito grande de quem está do outro lado, né? Porque num dia tu tem um cara que conhece toda a estrutura, conhece todos os teus dados, sabe tudo da tua empresa e no outro dia tu não tem mais essa pessoa e isso ia até gerar um problema pessoal, assim. Eu acho que não ia ser uma boa forma de permanecer na sociedade. e não está alinhado com os nossos valores, nossos princípios de deixar a galera na mão (E7).

Eu lembro que naquela época [...] todos os trabalhos que estavam abertos, a gente conseguiu entregar. Então, teve esse cuidado de entregar tudo aquilo lá que estava aberto. O que não estava aberto, o que estava em negociação... (E4).

O trecho evidencia que o encerramento do negócio não era interpretado apenas como decisão empresarial, mas como ruptura de relações de confiança e dependência operacional construídas ao longo do tempo. Nesse sentido, o *sensegiving* ultrapassa a simples comunicação da ruptura, assumindo também a função de preservar simbolicamente relações, reputação e capital social acumulados ao longo da trajetória empresarial. Os relatos demonstram que os participantes buscaram construir encerramentos organizacionalmente responsáveis, reduzindo riscos de descontinuidade e preservando a confiança construída no ecossistema.

A preocupação com reputação e legitimidade profissional após o fracasso, emergiu como outro aspecto relevante. Como muitos entrevistados permaneceram atuando nos mesmos mercados ou ecossistemas empresariais, o encerramento da empresa exigia também uma reorganização narrativa capaz de reduzir possíveis associações negativas à sua imagem profissional. E3 descreve esse movimento de maneira bastante explícita: “Foi dentro do ecossistema [...] que a mudança impactou. [...] As pessoas questionavam: ‘o que houve?’. [...] Tu carrega, querendo ou não, aquela empresa [...] e isso gera um pouco de desconfiança no início”.

A fala evidencia que o fracasso permanece circulando socialmente dentro das redes empresariais e profissionais. O empreendedor não encerra apenas um CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica), mas precisa administrar simbolicamente os significados associados à ruptura diante de um ecossistema que continua observando sua trajetória. Para endereçar essa questão, os empreendedores focaram em narrativas de transição, continuidade e reposicionamento. Muitos deles evitaram comunicar o encerramento como um evento negativo, reorganizando discursivamente

a experiência de forma menos ameaçadora à própria legitimidade profissional. E3 relata que “Foi muito mais uma comunicação pras pessoas de que eu tava fazendo uma transição de um negócio pra outro”. Já E7 afirma que “Ele deixou de ser um fracasso desde o início. [...] Eu pensava que não era um fracasso, e sim, era uma venda”.

Esses achados dialogam diretamente com Maitlis e Christianson (2014), ao demonstrar que o *sensegiving* envolve tentativas deliberadas de influenciar como os outros interpretam acontecimentos ambíguos ou potencialmente ameaçadores. Os participantes não compartilhavam apenas informações sobre o encerramento da empresa, mas buscavam construir versões socialmente legitimadas da experiência. Essa dinâmica também encontra respaldo em Fisher (2024) e Omoredede (2021), que argumentam que o fracasso costuma desencadear estereótipos negativos atribuídos por diferentes *stakeholders*, comprometendo a confiança depositada no empreendedor e sua legitimidade para futuras iniciativas. Além de convergir com Xiong *et al.* (2025), que argumentam que o estigma associado ao fracasso pode comprometer a legitimidade do empreendedor e dificultar sua continuidade empreendedora, tornando necessária a construção de narrativas capazes de sustentar a confiança e a credibilidade nas relações estabelecidas.

Ao avançar nesse processo, a dimensão emocional se mostrou presente nas comunicações de encerramento onde, em diversos relatos, o compartilhamento da ruptura assumiu características semelhantes a processos de luto organizacional (Ucbasaran *et al.*, 2013). E4 descreve: “Foi um passo difícil [...] tinha esse tom de luto mesmo. [...] Era quase que um velório [...] minha busca era essa, de dar um fim digno para aquilo.” A fala demonstra que o encerramento era percebido não apenas como decisão operacional, mas como fechamento simbólico de uma experiência coletiva carregada de vínculos emocionais, histórias compartilhadas e pertencimento organizacional.

Esse aspecto também se manifesta na relação com equipes internas. E2 relata: “Eles (equipe) eram muito apegados, porque a gente tinha vivido intensamente grandes momentos.” Denotando que, em contextos empreendedores, especialmente em empresas menores e mais relacionais, as fronteiras entre vínculos profissionais e vínculos afetivos tornam-se mais fluidas, podendo ampliar a complexidade emocional do encerramento organizacional.

Houve também diferentes reações dos agentes sociais envolvidos. Enquanto familiares e pessoas próximas na maior parte das vezes apareceram como espaços de acolhimento e apoio emocional, alguns participantes relataram experiências marcadas por julgamento, desconfiança e afastamento social. E9 relata que “As minhas amizades se afastaram de mim”. O relato de E10 também se destaca:

Família foi um pouco mais difícil, normal, sempre, né? Sempre é mais difícil, porque, de novo, dentro da própria família, a gente tinha pessoas que estavam pagando para ver, né? [...] Eu percebi o quanto isso é ruim, o quanto isso é complicado.

Esses relatos evidenciam que o compartilhamento do fracasso também expõe os empreendedores à vulnerabilidade social e moral. O encerramento do negócio não ameaça apenas estabilidade financeira, mas também reconhecimento, pertencimento e legitimidade perante grupos sociais e profissionais (Fisher, 2024; Omorede, 2021). Ou seja, fracasso empreendedor apresenta-se fortemente atravessado por construções culturais associadas à competência, mérito e capacidade individual. Nesse contexto, o *sensegiving* engloba também a administração das possíveis ameaças à reputação e à identidade social do indivíduo.

Observou-se que alguns participantes optaram por formas seletivas, controladas e emocionalmente administráveis de compartilhamento da experiência, evitando comunicações formais ou explicações aprofundadas sobre o encerramento do negócio. Em diversos casos, o compartilhamento foi restrito aos círculos mais próximos ou sustentado por narrativas mais objetivas e socialmente menos vulneráveis. E5 relata que “eu não comuniquei de fato, eu deixei acontecer”, enquanto E1 afirma que “foi muito objetivo [...] sem a gente ficar muito pensando no porquê”. De maneira semelhante, E9 descreve que “a narrativa que foi, foi assim ó: ‘cansamos do escritório, a gente não quer mais. A gente vai estar encerrando’”.

Os relatos sugerem que o compartilhamento de sentido também envolveu gestão estratégica da exposição emocional e da vulnerabilidade social associada ao fracasso, na medida em que os participantes pareciam priorizar discursos mais pragmáticos e menos aprofundados emocionalmente, reduzindo espaços para julgamentos, questionamentos ou maior exposição da experiência vivida.

Por fim, a fase de *sensegiving* foi marcada pela tentativa dos empreendedores de construir narrativas socialmente legitimadas sobre o encerramento do negócio, preservando relações, reputação e continuidade futura. Em contextos *B2B*, esse processo assume complexidade relacional ampliada, uma vez que o fracasso impacta

não apenas o empreendedor individualmente, mas redes organizacionais inteiras construídas sobre confiança, interdependência e capital social acumulado ao longo da trajetória empresarial.

4.2.2 Transformação identitária (*Becoming*)

Os resultados demonstram que o fracasso não produziu apenas mudanças operacionais ou estratégicas, mas alterações profundas na forma como os participantes passaram a perceber a si mesmos, seus negócios, suas relações e suas formas de atuação. Afinal, o indivíduo se encontra em constante estado de devir (*state of becoming*), reorganizando continuamente sua identidade diante de experiências que rompem estruturas anteriores de sentido (Turner *et al.*, 2023), uma vez que a forma como os indivíduos interpretam o mundo está diretamente relacionada à maneira como compreendem quem são (Weick, 1995).

Um dos elementos mais recorrentes nesta fase foi a transição de uma postura mais impulsiva, intuitiva ou idealizada para uma atuação percebida como mais estratégica, analítica e estruturada. Em diversos relatos, os participantes reinterpretaram retrospectivamente suas versões anteriores como excessivamente românticas, imediatistas ou pouco preparadas para lidar com a complexidade da gestão empresarial. E2 descreve essa transformação de maneira bastante explícita: “Eu era um sonhador, apenas, e o que mudou é que eu passei a ser mais estrategista. [...] Eu me jogava do avião, depois eu ia olhar se tinha paraquedas.”

O trecho evidencia uma importante mudança na relação do empreendedor com risco, planejamento e tomada de decisão. O fracasso parece produzir uma ruptura com uma lógica mais intuitiva e improvisada, favorecendo o desenvolvimento de maior racionalidade estratégica e consciência sobre sustentabilidade do negócio. Essa mesma transformação aparece na fala de E10: “Antes [...] existia um jeito para fazer, um jeito para dar certo. [...] Depois, um pouco mais analítico, um pouco mais tentando analisar as situações, entender se as peças se conectam ou não.”

Os relatos apontam que o fracasso operou como mecanismo de amadurecimento cognitivo e gerencial, levando os empreendedores a desenvolverem maior capacidade analítica, reflexão crítica e avaliação de riscos. Da mesma forma, emerge a mudança na forma de conduzir relações societárias e organizacionais. Em diversos casos, os participantes passaram a desenvolver posturas mais cautelosas,

criteriosas e estruturadas em relação a sociedades, acordos e relações profissionais. E1 relata: “Eu quero que a gente já comece ela (nova empresa) com um plano financeiro e um plano jurídico para a gente vender. [...] Não pode ter esqueleto, não pode ter nada sem estar tudo certo desde o início.”

O trecho demonstra uma transformação importante na relação com governança, formalização e previsibilidade organizacional. O empreendedor passa a buscar estruturas mais controladas e seguras após a experiência de ruptura anterior. Ademais, os dados sugerem que o fracasso ampliou a consciência dos participantes sobre a importância de alinhamento relacional, transparência e clareza de expectativas nas relações societárias. E9 afirma: “Hoje [...] eu ia querer colocar tudo no papel. [...] Qual é o teu comprometimento? [...] Porque se o outro pensa diferente de ti e vocês não combinaram, vai dar problema ali na frente”

Outro elemento relevante refere-se às transformações na maneira de exercer liderança e gerir pessoas. Em alguns relatos, o fracasso possibilitou maior consciência sobre limitações comportamentais e padrões de gestão anteriormente naturalizados.

E8 relata: “Eu ainda naquele momento era muito centralizador. [...] Eu achava que eu tinha que ter todas as respostas.” O empreendedor reconhece retrospectivamente padrões de controle excessivo e centralização decisória, reinterpretando essas características como limitações importantes da sua atuação anterior. Os dados demonstram, portanto, que o *becoming* também envolveu processos de autoconhecimento e revisão crítica das próprias práticas de liderança.

Além das mudanças cognitivas e gerenciais, os relatos evidenciaram transformações emocionais e existenciais importantes. Em diversos casos, os participantes descreveram alterações profundas na relação com trabalho, ambição, liberdade, motivação e propósito profissional. E4 descreve esse movimento como uma ruptura com uma visão excessivamente romantizada do empreendedorismo: “Foi rolando essa desilusão também. [...] As coisas foram ficando mais objetivas.”. Enquanto E7 afirma: “Antes eu era refém do negócio, depois eu passei a ser dono de outros negócios.”.

O trecho é particularmente elucidativo, porque demonstra uma reconfiguração da própria relação subjetiva com o empreendimento. O negócio deixa de ocupar posição centralizadora e passa a ser percebido como parte da vida do empreendedor, e não mais como elemento totalizante de sua identidade. Essa transformação também aparece fortemente associada à ampliação da sensação de autonomia e liberdade.

E7 relata: “O medo da mudança sumiu, então acho que eu virei mais corajoso. Veio uma sensação muito boa de liberdade de atuação, fazer aquilo que eu realmente gosto.”.

Paradoxalmente, nem todas as transformações identitárias ocorreram de maneira positiva ou expansiva. Em alguns casos, os participantes demonstraram maior retração emocional, redução da confiança relacional e diminuição do envolvimento afetivo com os negócios. Torna-se imperativo destacar que o *becoming* não representa necessariamente evolução linear ou fortalecimento contínuo. Em alguns casos, a transformação identitária ocorreu também através de mecanismos defensivos, maior cautela emocional e redução do investimento subjetivo nas relações e projetos futuros. E3 relata: “O fracasso me fez [...] ficar mais egoísta talvez. [...] Antes eu me preocupava muito em sempre estar ajudando os outros.”. Já E6 afirma: “Os projetos de hoje não têm mais essa minha paixão, essa minha entrega total. [...] Talvez um mecanismo de defesa.”

Outro ponto importante foi a reconstrução da relação dos participantes com si mesmos. Em diversos relatos, os empreendedores passaram a se sentir mais alinhados às próprias características, valores e formas desejadas de atuação profissional. E5 afirma: “Eu comigo me sentia muito melhor. [...] Muito melhor mesmo.”.

O trecho evidencia que o fracasso também operou como catalisador de maior autenticidade profissional e reposicionamento identitário, aspecto que reforça a compreensão do *sensemaking* como experiência humana e existencial (Calvard, 2025), na qual a reconstrução da identidade constitui elemento central (Weick, 1995).

Além disso, os dados sugerem que as transformações vividas no *becoming* prepararam cognitivamente e emocionalmente os empreendedores para a reentrada em novos negócios. As experiências anteriores passaram a funcionar como referência prática para construção de modelos mais sustentáveis, estratégicos e alinhados às aprendizagens acumuladas. E8 relata: “O que eu aprendi naquele outro negócio que eu posso aplicar aqui?”. Enquanto E10 afirma: “O quanto que eu posso ser mais assertivo nisso?”. As falas demonstram que a transformação identitária não permaneceu apenas no plano subjetivo, mas passou a influenciar diretamente novas formas de agir, decidir e empreender.

Assim, a análise indica que a fase de *becoming* foi marcada por profundas transformações cognitivas, emocionais, relacionais e identitárias decorrentes da experiência do fracasso empreendedor. O processo revelou movimentos de

amadurecimento estratégico, revisão de crenças, reconstrução da relação com o trabalho e reconfiguração da própria identidade empreendedora. Sob essa perspectiva, os achados corroboram a visão da TSM de que o sujeito não permanece estático diante da ruptura, mas reorganiza continuamente sua forma de compreender a si mesmo e sua atuação no mundo após experiências de descontinuidade significativa (Turner *et al.*, 2023). Além disso, os resultados dialogam com Klimas *et al.* (2021) ao sugerirem que o aprendizado decorrente do fracasso empreendedor emerge quando os indivíduos conseguem refletir criticamente sobre as causas do insucesso e, a partir dessa elaboração, reformular suas formas de pensar, decidir e conduzir futuros negócios de maneira mais consciente e eficaz.

4.2.3 Ação intencional (*Agency*)

A fase de ação intencional (*Agency*) evidenciou o momento em que os empreendedores passaram a transformar os sentidos construídos ao longo da experiência do fracasso em decisões concretas, novas práticas e reorientações de trajetória. Diferentemente das fases anteriores, centradas na percepção da ruptura, na interpretação da experiência, no compartilhamento de sentidos e na transformação subjetiva, a agência manifesta-se quando os aprendizados e reconfigurações identitárias passam efetivamente a orientar a ação. Nesse sentido, os achados demonstram que a agência pós-fracasso não se configurou como simples retomada automática do empreendedorismo, mas como uma forma mais reflexiva, seletiva e estruturada de agir diante da realidade.

Um dos elementos mais evidentes nesta fase foi a reorganização pragmática das decisões financeiras, operacionais e estratégicas. Em diversos relatos, observou-se uma postura mais racional e orientada à sustentabilidade do negócio, especialmente após a experiência da ruptura. E2 descreve essa mudança de forma bastante explícita:

Toda a minha energia se volta para como eu me torno capaz, se eu não sou capaz, se eu errei, como eu faço para acertar. [...] Eu não atuo com crenças. A questão é pragmática. [...] Tem que vender mais, gastar menos. [...] Uma empresa, para que ela seja próspera, ela precisa ganhar mais do que paga.

O trecho evidencia uma mudança importante na lógica de atuação empreendedora. A experiência do fracasso parece deslocar o empreendedor de uma postura mais sustentada por expectativa, intuição ou idealização para uma atuação

percebida como mais objetiva, financeira e estrategicamente orientada. Esse mesmo movimento aparece em E5, ao relatar sua decisão de construir um crescimento mais sólido no novo negócio:

Eu não vou mais buscar parecer ter alguma coisa e de fato vou buscar ter. [...] Eu queria fazer isso de uma forma sólida. [...] Agora que eu peguei uma empresa que está no início [...] nós vamos fazer isso sólido. Nós vamos fazer isso bem feito.

Com frequência, se percebe através dos relatos a emergência de uma forma de agir mais preventiva, estruturada e cautelosa após a experiência do fracasso. E2 relata que, após contato com outros empresários, passou a adotar novas estratégias financeiras: “Ele me contou como eram as estratégias dele de trato com o capital. [...] Além de ter reservas, ele sempre blinda o patrimônio. [...] E eu pensei: chega disso, a gente vai passar a ter dinheiro agora.”

O trecho demonstra que a agência emerge também como incorporação prática de novos referenciais de gestão. O empreendedor não apenas compreende retrospectivamente os limites do modelo anterior, mas modifica deliberadamente sua forma de administrar recursos, patrimônio e sustentabilidade financeira. De maneira semelhante, E1 relata que, após a experiência do fracasso, passou a considerar estruturar novos negócios já contemplando mecanismos de proteção e organização desde o início: “Eu quero que a gente já comece ela com um plano financeiro e um plano jurídico [...] não pode ter esqueleto, não pode ter nada sem estar tudo certo desde o início.”

Evidencia-se que a ação intencional foi fortemente marcada pela tentativa de reduzir vulnerabilidades anteriormente vividas. Além de outro elemento particularmente relevante: a redefinição das relações societárias. Em diversos relatos, os empreendedores passaram a estabelecer critérios mais rigorosos para construção de sociedades, distribuição de participação e seleção de parceiros. E3 afirma: “Não queria mais sócio. [...] Hoje meus sócios são todos de *vesting*. [...] Eu trouxe pessoas que demonstram que somam ao negócio antes de virarem sócios.” E complementa: “A decisão de imediato permeou esse lugar [...] procurar pessoas que realmente vão somar ao negócio.” Em suma, a experiência anterior passa a orientar mecanismos concretos de redução de risco relacional e alinhamento societário.

Alguns participantes demonstraram mudanças importantes na forma de organizar rotina, energia e prioridades profissionais, evidenciando a busca por maior

seletividade e alinhamento entre trabalho, vida e propósito. E7 descreve essa transformação de maneira bastante clara:

Eu passei a dizer mais não pra algumas coisas. [...] Passei a ser mais seletivo e mais certo naquilo que eu queria trazer pra minha rotina. [...] Antes eu vivia para o negócio funcionar, agora queria que o negócio funcionasse para eu viver.

O trecho revela uma mudança profunda na relação entre empreendedor e empreendimento. O negócio deixa de ocupar posição centralizadora e passa a ser reorganizado em função da qualidade de vida, da autonomia e do alinhamento subjetivo do próprio empreendedor. Esse movimento também aparece em E5, ao afirmar: “Eu pensei eu nunca mais trabalho com horário fixo. [...] Eu tenho certeza que eu tenho capacidade de não trabalhar mais com horário fixo. [...] Eu acho que é uma prisão.”

Outro aspecto complementar, foi a rapidez com que muitos participantes voltaram a agir empreendedora após a ruptura. Em vários casos, o fracasso não produziu paralisação prolongada, mas redirecionamento relativamente rápido para novos projetos, oportunidades ou negócios. E1 relata: “Eu queria ter outra experiência de *startup* de novo. [...] Eu comecei a buscar. [...] Eu estava buscando, sim, um outro exemplo de *startup*, um outro formato”. E complementa: “Nem pensei em não seguir empreendendo, mas nem pensar”.

Os relatos sugerem que, em alguns casos, a identidade empreendedora permaneceu suficientemente preservada para sustentar rapidamente novos movimentos de ação. Entretanto, em outras trajetórias, a agência não ocorreu exclusivamente por meio da aceleração ou da retomada imediata do empreendedorismo. Em alguns relatos, a ação intencional assumiu formas mais reflexivas, graduais e experimentais, evidenciando que a fase de *agency* também pode se manifestar por meio da pausa, da exploração e da reconstrução progressiva de critérios para agir novamente. Esses achados convergem com Fu *et al.* (2024), que apontam a aprendizagem como mecanismo mediador entre o fracasso e a intenção de reempreender. Assim, a pausa observada em algumas trajetórias pode ser compreendida não como ausência de agência, mas como parte do processo de elaboração da experiência que antecede novas formas de ação.

E10 afirma que: “Eu acabei buscando primeiro me fechar um pouco, para tentar entender tudo isso. [...] Continuar com apoio psicológico [...] tentar me entender como profissional, os caminhos que eu ia tomar.”. Já E6 explica que: “Formou um

hiato mesmo. [...] Expansão do *network*, entender melhor como era a metodologia nesses outros ambientes [...] até encontrar uma conexão.”

Além disso, observou-se forte presença de ações voltadas à validação mais cuidadosa dos modelos futuros antes da expansão dos negócios. E10 afirma que na época seu pensamento foi:

Pensei hoje eu tenho essa condição de validar muitas metodologias, validar muitas coisas que eu imaginava lá atrás que fazia sentido. [...] Primeiro validar a trilha [...] depois aproximar pessoas e usar tecnologia para escalar.

Diferentemente da lógica mais acelerada e intuitiva observada em alguns relatos das fases anteriores, a *Agency* passa a incorporar maior prudência, experimentação e validação progressiva antes do crescimento. Por fim, os achados sugerem que essa fase representa a materialização prática do processo de *sensemaking*, corroborando Turner *et al.* (2023), para quem a construção de sentido culmina na geração de novos comportamentos e práticas. Aquilo que foi percebido, interpretado, compartilhado e incorporado subjetivamente nas fases anteriores passa a orientar novas formas de decidir, estruturar relações, gerir negócios e projetar o futuro, convergindo com Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005), que compreendem o *sensemaking* como o processo pelo qual circunstâncias inicialmente ambíguas tornam-se compreensíveis e capazes de orientar a ação.

Nesse sentido, a ação pós-fracasso não emerge como simples continuidade do empreendedorismo anterior, mas como expressão concreta das transformações cognitivas, emocionais e identitárias produzidas ao longo da experiência de ruptura, refletindo o rompimento de antigas estruturas de crença e o desenvolvimento de novas capacidades para agir descritos por Golob (2018) e Oster (2017), bem como a consolidação da aprendizagem em novas práticas empreendedoras apontada por Klimas *et al.* (2021).

4.2.4 Hipóteses alternativas (*Counterfactuals*)

Na arquitetura da TSM a fase de *counterfactuals* corresponde ao sexto estágio do processo de construção de sentido e desempenha papel central na transição entre os processos interpretativos e a ação estratégica (Turner *et al.*, 2023). Nessa etapa, o indivíduo passa a elaborar hipóteses alternativas sobre acontecimentos passados,

refletindo não apenas sobre o que aconteceu, mas também sobre o que poderia ter acontecido diante de outras decisões, comportamentos ou condições contextuais.

Conforme os autores, trata-se de uma ação mental baseada em inferências, especulação abstrata e teorização visionária, por meio da qual o sujeito justapõe eventos, informações e experiências para avaliar possibilidades, contingências e níveis de controlabilidade sobre a realidade vivida. No contexto do fracasso empreendedor, os *counterfactuals* mostraram-se associados tanto à revisão retrospectiva das causas e decisões relacionadas ao fenômeno do fracasso quanto à reavaliação das formas de enfrentamento e resposta à experiência vivida.

Um dos elementos mais recorrentes nesta etapa foi a percepção de insuficiência técnica e estrutural para sustentar o modelo de negócio pretendido. Em diversos relatos, os empreendedores passaram a reinterpretar o fracasso a partir da ausência de competências, equipes ou capacidades consideradas essenciais para a execução da proposta empresarial. E8 afirma:

Se eu voltasse no tempo, eu teria nichado já para equipamentos eletrônicos desde o começo. [...] A gente não conseguiu gerar uma experiência boa para o usuário. [...] A gente não sabia o que a gente tava fazendo. [...] Eu não tinha time pra construir aquilo que a gente queria. [...] Ou eu teria que ter construído um time diferente [...] Precisava de alguém que soubesse o que tava fazendo. [...] Eu trouxe uma pessoa que sabia menos do que eu.

Os apontamentos sinalizam que os *counterfactuals* frequentemente operaram como revisão das capacidades necessárias para sustentar negócios inovadores e tecnologicamente complexos. A hipótese alternativa construída pelos participantes não se restringe à ideia de “ter feito diferente”, mas à percepção de que determinadas competências organizacionais eram indispensáveis para viabilizar o negócio. Mais do que identificar competências ausentes, os participantes reorganizam retrospectivamente aquilo que passou a ser percebido como passível de intervenção. Esse movimento converge com Turner *et al.* (2023), ao indicar que os pensamentos contrafactuais permitem construir interpretações alternativas da experiência, ampliando a compreensão retrospectiva e orientando decisões futuras.

Esse movimento também aparece em E3, ao reinterpretar retrospectivamente as escolhas societárias realizadas: “Talvez [...] ter trazido um sócio que fosse mais capaz em questão tecnológica. [...] Faltou uma escolha melhor de pessoa, de parceria”. De maneira semelhante, E10 associa o fracasso principalmente à ausência de alinhamento societário: “Foi muito nessa questão de alinhamento [...] definir papéis e responsabilidades e o comprometimento de cada um”. Sob essa perspectiva, os

pensamentos contrafactuais deslocam o foco da simples explicação do fracasso para a reconstrução dos limites da própria agência, identificando capacidades técnicas, organizacionais e humanas que, retrospectivamente, passaram a ser compreendidas como determinantes para a sustentabilidade do empreendimento.

As relações societárias emergem como um dos principais focos dos pensamentos contrafactuais. As hipóteses alternativas frequentemente giram em torno de escolhas de parceiros, definição de papéis, alinhamento de expectativas e capacidades complementares para sustentar o empreendimento. Os relatos sugerem que os participantes deixam de compreender a composição societária apenas como mecanismo de divisão de responsabilidades e passam a concebê-la como recurso estratégico para ampliar capacidades organizacionais, reduzir vulnerabilidades e sustentar a execução do modelo de negócio. Esse movimento aproxima-se da reformulação retrospectiva dos problemas descrita por Morais-Storz, Nguyen e Sætre (2020), na medida em que os participantes reorganizam sua compreensão sobre os fatores que contribuíram para o insucesso.

Outro elemento fortemente presente foi a percepção retrospectiva de demora na tomada de decisão diante dos sinais de deterioração do negócio. Em diversos relatos, os participantes passaram a interpretar o fracasso como consequência não apenas das condições externas, mas também da postergação de movimentos estratégicos considerados necessários. E6 descreve essa percepção de maneira bastante clara: “Quando eu percebi [...] o início do declínio, ali eu devia ter tomado uma decisão. [...] Vamos fazer a migração tecnológica. E a gente acabou decidindo postergar.” O trecho evidencia uma importante relação entre *counterfactuals* e percepção retrospectiva de sinais ignorados ou subestimados. A hipótese alternativa construída pelo participante está diretamente associada à ideia de intervenção mais precoce diante do declínio do negócio. Essa mesma lógica aparece em E1: “Acho que a gente demorou demais [...] para conseguir entender o mercado e talvez criar um lastro financeiro que sustentasse a gente.”

A coexistência entre reflexão contrafactual e reconhecimento dos limites de controlabilidade sobre os acontecimentos também foi identificada. Em alguns relatos, os participantes demonstraram elaborar hipóteses alternativas sem necessariamente sustentar arrependimento ou crença de que o desfecho poderia ser totalmente evitado. E2 descreve essa tensão de maneira bastante explícita: “No momento em que eu estava sofrendo [...] eu tinha muitos ‘e se’, muitos. [...] Só que, ao mesmo

tempo que eu pensava o ‘se’, eu pensava: mas já foi.” O trecho denota que os *counterfactuals* não operam apenas como tentativa de reescrever o passado, mas também como mecanismo de elaboração emocional daquilo que já não pode ser modificado. De maneira semelhante, E5 afirma: “Eu pensava em coisas que poderiam ter dado mais certo [...] mas eu não consegui achar mais saída. [...] Cheguei no fim do túnel.” Mesmo diante da formulação de hipóteses alternativas, muitos participantes reconheciam retrospectivamente a limitação das possibilidades concretas de reversão do cenário vivido.

Em alguns casos, os participantes interpretavam a reflexão sobre “o que poderia ter sido diferente” menos como arrependimento e mais como mecanismo de preparação para futuras decisões, mais associados à aprendizagem empreendedora. E7 descreve: “Olhar para o passado e ver o que poderia ter sido feito diferente te dá serenidade para fazer diferente quando precisar fazer de fato.” Assim, o pensamento contrafactual aparece como recurso cognitivo voltado à ampliação da capacidade futura de decisão e não apenas à ruminação sobre o fracasso anterior. Esse achado converge com Cope (2011), ao sugerir que a reflexão sobre o fracasso favorece a aprendizagem quando passa a orientar novas formas de decidir e agir.

Além disso, observou-se que os *counterfactuals* frequentemente se concentravam em dimensões percebidas como controláveis pelos empreendedores, como decisões estratégicas, composição societária, velocidade de adaptação, formação de equipe e posicionamento de mercado. Poucos relatos direcionaram as hipóteses alternativas exclusivamente a fatores externos ou imprevisíveis. Mesmo em contextos fortemente impactados por variáveis externas, como a pandemia, os participantes frequentemente reconstruíam possibilidades relacionadas à preparação interna e capacidade de resposta organizacional.

E1, por exemplo, afirma: “Quando veio a pandemia, a gente não teve tempo de reação.” Mas imediatamente conecta essa limitação à ausência de lastro financeiro e preparação anterior da empresa. O predomínio de hipóteses concentradas em aspectos percebidos como controláveis aproxima-se da noção de *enactment* de Weick (1995), segundo a qual os indivíduos buscam construir possibilidades de ação sobre a realidade a partir das interpretações que elaboram.

Os *counterfactuals* relacionados ao fenômeno do fracasso funcionaram como importante mecanismo retrospectivo de reorganização cognitiva da experiência. Os empreendedores passaram a elaborar hipóteses alternativas sobre decisões, relações

e capacidades organizacionais, buscando compreender os limites, vulnerabilidades e pontos críticos envolvidos na trajetória do empreendimento. Os pensamentos contrafactuais pareceram operar como tentativa de ampliar compreensão, aprendizado e percepção de controlabilidade sobre experiências marcadas por ruptura e incerteza.

Esse movimento aproxima-se da reformulação retrospectiva dos problemas descrita por Morais-Storz, Nguyen e Sætre (2020), na medida em que a experiência do fracasso deixa de ser compreendida apenas pelo seu desfecho e passa a ser reinterpretada a partir de relações de causalidade reconstruídas retrospectivamente.

4.2.5 Síntese analítica: Elaboração, Identidade e Agência

No que se refere à elaboração da experiência do fracasso e a reconstrução da identidade empreendedora, os achados das etapas de *Sensegiving*, *Becoming*, *Agency* e *Counterfactuals* denotam um processo profundamente relacional, emocional e intencional. A comunicação do encerramento do negócio constitui um processo deliberado de negociação de significados, por meio do qual os empreendedores buscam influenciar as interpretações produzidas pelos diferentes *stakeholders*, preservando sua legitimidade profissional, os vínculos relacionais e o capital social acumulado (Gioia; Chittipeddi, 1991; Maitlis; Christianson, 2014).

Em contextos *B2B*, essa dinâmica assume complexidade ampliada, uma vez que o fracasso impacta redes organizacionais inteiras estruturadas sobre confiança e interdependência. Ao mesmo tempo, a exposição ao julgamento social evidenciou que o fracasso compromete diferentes dimensões da trajetória empreendedora, afetando tanto a estabilidade financeira quanto o reconhecimento e a legitimidade do empreendedor perante seus grupos profissionais e sociais (Omoredede, 2021; Fisher, 2024), o que levou os empreendedores a adotarem formas seletivas e emocionalmente administráveis de compartilhamento. O encerramento também foi vivenciado como luto organizacional (Ucbasaran *et al.*, 2013), evidenciando que o *sensegiving* operou igualmente como gestão da vulnerabilidade emocional e simbólica associada à ruptura.

A etapa de *Becoming* demonstrou que o fracasso produziu transformações profundas e duradouras na forma como os participantes passaram a compreender a si mesmos, suas relações e seu modo de empreender, em consonância com a

compreensão de que o indivíduo reorganiza continuamente sua identidade diante de experiências que rompem estruturas anteriores de sentido (Mathias; Williams, 2018; Weick, 1995); Os relatos evidenciaram amadurecimento cognitivo e gerencial, revisão de práticas de liderança e reconfiguração da própria relação subjetiva com o empreendimento, que deixou de ser percebido como elemento totalizante da identidade para ocupar posição mais integrada à vida do empreendedor (Cardon *et al.*, 2011).

Quando traduzidas em ação, essas transformações se materializaram em práticas mais preventivas, estruturadas e seletivas, manifestando que o *sensemaking* culmina na geração de novos comportamentos orientados pela experiência acumulada (Weick; Sutcliffe; Obstfeld, 2005; Turner *et al.*, 2023). Em alguns casos, a *agency* não ocorreu por retomada imediata, mas por pausa reflexiva e validação progressiva, movimento que converge com Fu *et al.* (2024), ao apontarem a aprendizagem como mecanismo mediador entre o fracasso e a intenção de reempreender. Os *Counterfactuals* como mecanismo social e cognitivo adaptativo orientado à ampliação da capacidade futura de decisão, função documentada por Epstude e Roese (2008). Os empreendedores construíram hipóteses alternativas concentradas predominantemente em dimensões percebidas como controláveis: decisões estratégicas, composição societária, velocidade de adaptação e formação de equipe. Isso se aproxima da noção, já citada, de *enactment* proposta por Weick (1995).

O pensamento contrafactual operou não apenas como ruminação sobre o passado, mas como recurso cognitivo e relacional orientado à ampliação da capacidade futura de decisão (Cope, 2011), permitindo que a experiência do fracasso fosse reinterpretada para além de seu desfecho, a partir da reformulação retrospectiva das relações de causalidade que a constituíram (Morais-Storz; Nguyen; Sætre, 2020). O caráter relacional evidencia-se no fato de que vários participantes construíram ou revisaram suas hipóteses alternativas em diálogo com parceiros, mentores e familiares — o que aponta para a dimensão social da elaboração contrafactual, pouco explorada na literatura.

Cabe destacar, ainda, a presença de traços de *sensebreaking* nesse processo. Se o *sensemaking* se refere à construção ativa de significados, o *sensebreaking* diz respeito ao desmantelamento de estruturas de sentido previamente consolidadas como condição necessária para que novos significados possam emergir

(Maitlis; Christianson, 2014). Os contrafactuais analisados evidenciam esse movimento: ao reformular retrospectivamente as relações de causalidade do fracasso, os participantes desmontaram as lógicas interpretativas que sustentavam suas decisões anteriores, abrindo espaço para a reconfiguração cognitiva que viabilizou a reconstrução de suas trajetórias empreendedoras.

Tomadas em conjunto, as quatro etapas da TSM analisadas nesta seção evidenciam que a elaboração do fracasso e a reconstrução da identidade empreendedora não ocorrem de forma linear ou individual, mas como processo contínuo de reorganização subjetiva, relacional e prática, no qual cada fase prepara cognitiva e emocionalmente o indivíduo para as transformações subsequentes (Turner *et al.*, 2023).

4.3 SENTIDOS E APRENDIZADOS QUE ORIENTAM A REENTRADA

A construção de sentido do fracasso empreendedor culmina quando as interpretações elaboradas ao longo da experiência passam a orientar novas possibilidades de ação. Sob essa perspectiva, este subcapítulo analisa como os aprendizados produzidos pela ruptura são projetados para o futuro e materializados na reentrada empreendedora. A discussão foi organizada a partir das etapas de *Future-Scoping* e *Movement* da TSM, evidenciando como a experiência do fracasso passa a integrar novos modos de empreender.

4.3.1 Projeção de futuro (*Future-Scoping*)

Um primeiro aspecto que se destacou foi que, para a maioria dos participantes, a experiência de fracasso não rompeu sua identificação com o empreendedorismo. Embora a ruptura tenha provocado sofrimento, perdas e questionamentos, os entrevistados continuaram projetando futuros vinculados à atividade empreendedora. Em diversos casos, o empreendedorismo aparece como parte constitutiva da identidade, e não apenas como uma ocupação profissional:

Pra mim, deixar de empreender nunca foi uma opção. Eu acho que eu já não saberia fazer diferente, sabe? [...] O que eu achei que deu errado foi a forma como a gente fez e não foi o empreendedorismo em si. Eu sabia ainda que empreendedorismo era a resposta para muitas coisas que eu questionava (E4).

Já teve vários momentos da minha vida que eu pensei em parar de empreender [...] Ah, vou virar concursado público, vou pegar um emprego numa empresa grande. Tem condições, tem currículo, tem tudo. Ah, cara... Não, não. Eu vou continuar, vou insistir, vou persistir, vai dar certo. [...] Mesmo que muitas vezes tenha me quebrado a cara, tenha me machucado mais do que me ajudado, eu tenho uma certeza que vai dar certo (E3).

Os relatos sugerem que a projeção de futuro não estava centrada na decisão de continuar ou não empreendendo, mas na redefinição de como empreender. Esse achado converge com Shepherd (2003) e Cope (2011), ao indicar que a aprendizagem decorrente do fracasso pode fortalecer a capacidade de reconstruir a trajetória empreendedora sem necessariamente abandonar a identidade associada a ela. Embora essa identidade tenha permanecido relativamente estável, a disponibilidade para iniciar um novo empreendimento mostrou-se mais heterogênea entre os participantes. Enquanto alguns demonstraram convicção quase imediata sobre a permanência no empreendedorismo, outros descreveram um período de espera, dúvida ou reconstrução da prontidão para voltar a assumir riscos, como mostra a fala de E6:

Teve um momento em que eu tinha decidido entregar tudo e virar funcionário, alguma coisa assim. Mas eu sempre estava pronto a empreender. Eu estava esperando que alguma coisa acontecesse naquele ano [...] mas eu não tinha uma certeza de quando estaria pronto ou não.

De forma semelhante, E7 associa sua reentrada ao momento em que recuperou energia emocional e capacidade de se engajar novamente em um projeto: “Eu estava pronto quando eu senti a motivação de novo [...] quando eu consegui olhar para um negócio e me ver lá dentro contribuindo com motivação e acreditando muito nesse negócio.” Os dados sugerem que a projeção de futuro não depende apenas da existência de oportunidades objetivas, mas também da reconstrução da confiança, da energia psicológica e da percepção de capacidade para voltar a assumir desafios empreendedores (De Hoe; Janssen, 2022).

Uma vez reconstruída a disposição para voltar a empreender, os relatos também revelam transformações importantes na forma como os participantes passaram a imaginar seus futuros. Em vez de concentrarem expectativas em um único empreendimento ou em uma aposta principal, diversos entrevistados passaram a construir imagens de futuro mais plurais, flexíveis e menos dependentes de um único projeto para sustentar sua identidade empreendedora. Segundo E1:

A minha imagem de futuro não é imagem de futuro, é imagem de futuros. Então, eu não aposto mais numa coisa única. [...] Tenho uma empresa que eu estou envolvido, tenho uma consultoria, continuo dando aula [...] estou

com várias coisas ao mesmo tempo e pra mim isso é muito saudável. Então não é a (empresa encerrada) que é a minha grande história. Agora ela faz parte. E isso, na minha cabeça, é libertador.

O mesmo entrevistado complementa: “a partir daquilo eu enxergo que eu sou um cara com muito mais possibilidades. [...] Eu não fico mais preso num lugar só.” Esses relatos sugerem uma ampliação da capacidade prospectiva dos empreendedores. Em vez de vincular sua identidade e seu futuro a um único negócio, os participantes passam a construir trajetórias mais plurais e flexíveis, reduzindo a dependência simbólica de uma única fonte de sucesso ou realização.

Além de mais plurais, os futuros imaginados pelos participantes deixam de ser concebidos como recomeços absolutos e passam a incorporar os aprendizados acumulados ao longo da trajetória empreendedora. Em vez de projetarem algo inteiramente novo, os entrevistados frequentemente imaginam versões aprimoradas de si mesmos e de suas práticas empreendedoras, evidenciando que a experiência de fracasso passa a integrar, e não a interromper, a construção de suas trajetórias.

Era uma versão dois do que eu tinha passado, com os erros e os tropeços do processo corrigido. [...] Era a visão de uma nova versão do (eu) empreendedor em um novo empreendimento também. Então, eu acho que tem uma ideia de evolução (E7).

Eu não estava começando do zero ali. Eu já tinha uma noção financeira, eu já tinha uma noção jurídica [...] aquele jogo ali eu já sabia jogar. Claro, se apresentavam outros elementos, mas aquilo já não me assustava (E4).

Essa perspectiva dialoga diretamente com a literatura sobre aprendizagem empreendedora, que compreende o fracasso como experiência capaz de produzir novos esquemas cognitivos, maior discernimento e repertórios mais sofisticados para lidar com oportunidades futuras (Amankwah-Amoah; Boso; Antwi-Agyei, 2018). Por fim, observa-se uma mudança importante nos critérios utilizados para imaginar o futuro.

Essa incorporação da experiência também modifica os critérios utilizados pelos participantes para projetar novos empreendimentos. Enquanto as expectativas anteriores frequentemente apareciam associadas a idealizações ou crenças pouco testadas, as imagens de futuro construídas após o fracasso passam a ser fundamentadas em validações concretas, evidências acumuladas e maior capacidade crítica para avaliar oportunidades. E2 relata que a recuperação financeira do novo negócio funcionou como: “uma comprovação, mais uma vez pragmática, não um sonho, que era possível, que eu podia, que eu tinha habilidades, competências, vigor,

energia, inteligência emocional para fazer um negócio próspero.” Da mesma forma, E10 afirma: “Acho que agora eu consigo trabalhar de uma forma mais estruturada [...] sair do achismo para começar a analisar dados, informações. [...] Entender se está no caminho certo e ter informações para saber onde é que eu tenho que melhorar.”

Os relatos indicam uma transformação na própria qualidade das projeções de futuro. As expectativas passam a ser sustentadas menos por convicções idealizadas e mais pela confiança construída a partir da experiência acumulada, combinando esperança, aprendizado e maior capacidade de avaliar criticamente oportunidades, limites e caminhos possíveis. Assim, os futuros imaginados pelos participantes não se caracterizam apenas por otimismo ou perseverança, mas por uma combinação entre esperança, aprendizado e maior capacidade de avaliar criticamente oportunidades e caminhos possíveis.

Esse movimento reforça a proposição de Turner *et al.* (2023) de que o *future-scoping* não consiste apenas em imaginar futuros desejáveis, mas em construir imagens prospectivas capazes de orientar ações futuras de maneira mais consistente e plausível.

4.3.2 Movimento (*Movement*)

A fase de *Movement* evidenciou o momento em que as projeções de futuro começaram a ser traduzidas em ações concretas de reentrada e reorganização da atuação empreendedora. Conforme Turner *et al.* (2023), esta etapa representa a mobilização prática dos sentidos construídos ao longo do processo de *sensemaking*, permitindo que o indivíduo avance em direção aos futuros previamente imaginados. Nos relatos analisados, observou-se que os movimentos realizados após o fracasso não se concentraram apenas na criação de novos negócios, mas envolveram mudanças significativas na forma de gerir, estruturar, validar e conduzir empreendimentos.

O primeiro movimento observado refere-se à substituição de formas predominantemente intuitivas de condução dos empreendimentos por uma lógica de gestão mais deliberada, estruturada e orientada por critérios explícitos de decisão. Em vez de reproduzirem práticas anteriores, os participantes demonstram utilizar a experiência de fracasso como referência para reorganizar processos, definir mecanismos de controle e antecipar diferentes cenários de atuação. Conforme E1:

A (nova empresa) nasceu, como eu te falei, nasceu com um ferramental jurídico, contábil, financeiro, preparadinha. Se quebrar ou se vender, tá linda. Vai lindo, vai liso. [...] Eu começo a ter escolhas mais consistentes de como é que eu posso agregar, o que eu posso ganhar com isso, o que eu posso propor. Sempre em movimento.

Na mesma direção, E2 descreve uma profunda revisão dos princípios que orientavam sua gestão:

Eu mudei, porque não deu certo. Então, não adianta eu ficar insistindo, porque isso afeta a performance da empresa, afeta custos, afeta tudo. [...] A empresa precisa ter ações alinhadas com o plano, e o plano alinhado com o objetivo. O *OKR*, os *KPIs*. Isso foi o principal ganho de maturidade. Antes era assim: temos um sonho e juntos vamos construir. Como? No caminho a gente descobre.

Os relatos sugerem uma transição de modelos de gestão fortemente apoiados na intuição, na centralização das decisões e na adaptação contínua para formas de atuação deliberadamente estruturadas, sustentadas por planejamento, indicadores, processos e mecanismos de governança. Mais do que representar uma simples profissionalização da gestão, esse movimento evidencia uma mudança na própria lógica de ação dos empreendedores, que passam a reduzir a dependência de decisões improvisadas e a construir estruturas capazes de oferecer maior previsibilidade diante das incertezas inerentes ao processo empreendedor. Essa transformação converge com Cope (2011), ao indicar que os aprendizados mais profundos decorrentes do fracasso tendem a materializar-se em mudanças comportamentais e estratégicas concretas.

Essa transformação não se restringe aos processos internos de gestão, alcançando também a forma como os participantes passaram a construir legitimidade perante o mercado. Enquanto, anteriormente, a confiança parecia fortemente associada ao potencial das ideias e às promessas de crescimento futuro, após o fracasso os empreendedores passaram a enfatizar a necessidade de produzir evidências concretas de valor, desempenho e resultados. E8 critica explicitamente aquilo que denomina de "legalzice" associada ao universo das *startups*:

Existe uma aura, um negócio meio mágico, digamos assim, esse mundo de unicórnio. [...] É muito legal e tal. Mas tu tem que gerar valor para o teu cliente e tu tem que gerar faturamento. [...] Tu precisa focar muito em gerar resultado. Porque isso vai manter teu negócio em pé. Isso vai garantir teu sucesso ou teu fracasso .

De forma semelhante, E3 descreve que sua principal estratégia após a ruptura foi produzir evidências concretas de resultado:

Passos concretos foi criar os primeiros cases e demonstrar isso para o mercado. [...] Agora o (nome do entrevistado) apareceu com uma nova

empresa, já com resultado. É diferente. [...] Isso me empoderou bastante. [...] Tem que falar e tem que mostrar isso.

Os relatos sugerem uma mudança importante na forma como os empreendedores procuram validar seus novos empreendimentos. A legitimidade deixa de estar centrada predominantemente na promessa de sucesso futuro e passa a ser construída por meio da demonstração de resultados observáveis, casos concretos e geração efetiva de valor. A narrativa empreendedora permanece relevante, mas passa a ser acompanhada pela necessidade de evidências capazes de sustentar a credibilidade do novo empreendimento perante clientes, parceiros e mercado.

Os dados revelam ainda uma mudança importante na forma como os participantes passaram a lidar com as vulnerabilidades percebidas em suas experiências anteriores. Em vez de responder aos problemas à medida que surgiam, observa-se um esforço deliberado para antecipar riscos e estruturar preventivamente aspectos considerados críticos para a sustentabilidade dos novos empreendimentos. E6 relata que:

A gente sentou com as quatro pessoas, o que cada um queria, e a gente alinhou um direcionamento daquilo que cada um queria compilado olhando para um negócio. [...] Esse foi o primeiro passo, essa reunião de acordos e expectativas. O segundo foi um desenho [...] encontrando o financeiro. [...] O terceiro foi conseguir um cliente zero de expressão. [...] Esses foram os passos antes mesmo do CNPJ existir.

O mesmo entrevistado afirma que a principal motivação para a nova configuração era evitar repetir vulnerabilidades anteriores: "A ideia de fazer essa junção e empreender de novo era justamente essa predisposição a não passar pelo vale da morte, ou a passar de uma maneira mais rápida." O aprendizado produzido pelo fracasso deixa de operar apenas como mecanismo corretivo e passa a orientar decisões preventivas. Questões relacionadas à governança, ao alinhamento societário, à estrutura financeira e à validação comercial deixam de ser tratadas como desafios posteriores e passam a integrar o próprio desenho inicial dos novos empreendimentos, reduzindo deliberadamente a exposição às vulnerabilidades anteriormente vivenciadas.

Entretanto, a incorporação dessas novas formas de agir não ocorreu sem custos subjetivos. Se, por um lado, os participantes demonstram maior preparo para lidar com a incerteza e estruturar novos empreendimentos, por outro alguns relatos indicam que essa aprendizagem também modificou a maneira como passaram a se

relacionar emocionalmente com seus negócios. Em alguns casos, como o de E6, a experiência do fracasso parece ter reduzido a intensidade da identificação entre empreendedor e empreendimento, produzindo uma forma mais cautelosa de envolvimento.

Eu era empreendedor individual e passei a ser um empreendedor mais coletivo, mas sem essa emoção do negócio. [...] Essa identidade que eu tinha com a (empresa encerrada), com o produto, eu vejo que realmente teve uma ruptura aí. [...] Eu não me sinto com a mesma paixão que eu tinha.

Esse relato sugere que a experiência do fracasso não produz apenas ganhos de maturidade gerencial, mas também mecanismos de autoproteção emocional. A redução da fusão identitária entre empreendedor e empreendimento parece funcionar como uma estratégia adaptativa para limitar a intensidade das perdas caso novas rupturas venham a ocorrer. Assim, a aprendizagem decorrente do fracasso não modifica apenas a forma de gerir os negócios, mas também a maneira como os indivíduos estabelecem vínculos afetivos com seus novos projetos. Esse achado dialoga com Shepherd (2003), ao evidenciar que os processos de adaptação após perdas significativas podem envolver não apenas reconstruções cognitivas, mas também transformações na forma como o empreendedor passa a investir emocionalmente em sua atividade.

De maneira geral, a fase de *Movement* revelou que a reentrada empreendedora foi marcada menos pela repetição de comportamentos anteriores e mais pela reconstrução da lógica de ação dos empreendedores. A incorporação prática dos aprendizados decorrentes do fracasso manifesta-se em formas mais deliberadas de gerir, legitimar e estruturar novos empreendimentos, bem como em estratégias voltadas à antecipação de vulnerabilidades e à proteção emocional diante de novas iniciativas. Em conjunto, esses movimentos evidenciam que os significados construídos ao longo do *sensemaking* transcendem o plano interpretativo e passam a orientar concretamente a ação, corroborando a proposição de Turner *et al.* (2023).

4.3.3 Síntese analítica: Aprendizados e Orientação da Reentrada

Se as fases anteriores se voltaram predominantemente para a elaboração do passado, o *Future-Scoping* e o *Movement* deslocam o eixo do *sensemaking* em direção ao futuro, e é nesse deslocamento que reside um dos achados mais importantes desta seção. A identidade empreendedora mostrou-se resistente à

ruptura: o fracasso não retirou dos participantes a disposição de continuar empreendendo, mas recalibrou profundamente a forma como passaram a projetá-lo (Shepherd, 2003; Cope, 2011). Os futuros imaginados tornaram-se mais plurais, flexíveis e ancorados em evidências, construídos menos a partir de convicções idealizadas e mais a partir da experiência acumulada e da maior capacidade crítica para avaliar oportunidades e limites (Turner *et al.*, 2023). Essa transformação representa uma forma qualitativamente distinta de projetar o futuro que integra o fracasso como parte constitutiva da trajetória, e não como sua interrupção.

Quando essas projeções começaram a se converter em ação, a mudança foi igualmente estrutural. A lógica intuitiva e improvisada cedeu espaço a formas mais deliberadas, preventivas e estruturadas de conduzir empreendimentos, materializando os aprendizados mais profundos decorrentes da ruptura em novos comportamentos concretos (Cope, 2011). A busca por legitimidade também se reorganizou, deslocando-se da promessa de crescimento para a demonstração de resultados observáveis. Paralelamente, alguns participantes revelaram uma mudança mais sutil: um distanciamento emocional do novo empreendimento, que funcionou como mecanismo adaptativo de autoproteção (Shepherd, 2003), sugerindo que a reentrada pode envolver, paradoxalmente, um investimento afetivo mais contido, uma forma de preservar a identidade empreendedora sem novamente fundi-la inteiramente ao negócio (Cardon *et al.*, 2011).

Em conjunto, os resultados evidenciam que a reentrada empreendedora decorre de um processo de reelaboração produtiva da experiência de fracasso. Os sentidos construídos ao longo de todo o processo percebidos, interpretados, compartilhados, incorporados subjetivamente e projetados em novas possibilidades, convergem para formas mais conscientes e sustentáveis de empreender (Turner *et al.*, 2023). A experiência do fracasso não desaparece na reentrada; incorpora-se como repertório, critério e memória prática que orienta decisões, estrutura relacionamentos e qualifica a capacidade de agir diante da incerteza (Klimas *et al.*, 2021).

4.4 O FRACASSO REVISITADO: REFLEXÕES E PROPOSIÇÃO DO *FRAMEWORK* FARE

A etapa final do processo de construção de sentido desloca o foco da reconstrução da trajetória empreendedora para a reflexão retrospectiva sobre seus

efeitos e implicações. Este subcapítulo analisa como os empreendedores compreendem, a partir de sua perspectiva atual, os impactos produzidos pela experiência de fracasso e as condições que poderiam favorecer processos de enfrentamento e recomeço. A discussão foi organizada a partir das etapas de *Impact* e *Meta-counterfactuals*, culminando na proposição do *Framework* de Apoio ao Recomeço Empreendedor Pós-Fracasso (FARE), desenvolvido a partir dos principais achados da pesquisa.

4.4.1 Impacto (*Impact*)

O estágio de *Impact* caracteriza os efeitos percebidos pelos empreendedores após a experiência de fracasso e os movimentos subsequentes de reconstrução. Conforme Turner *et al.* (2023), essa etapa refere-se à avaliação dos resultados produzidos pelas ações empreendidas, permitindo ao indivíduo reconhecer transformações, consequências e aprendizados decorrentes do processo de *sensemaking*. Nos relatos analisados, os impactos percebidos ultrapassam os resultados dos novos empreendimentos e concentram-se principalmente em mudanças cognitivas, identitárias, relacionais e na própria forma de compreender o empreendedorismo.

Um primeiro padrão observado foi a interpretação retrospectiva do fracasso como um evento profundamente transformador e formativo. Mesmo entre aqueles que vivenciaram intenso sofrimento durante a ruptura, a avaliação realizada a partir da perspectiva atual tende a enfatizar os aprendizados produzidos pela experiência e sua incorporação à trajetória pessoal e profissional. É o exemplo de E1:

O impacto dessa experiência, pelo que eu percebo, não foi tão negativo. Não, não foi nada negativo. Só é ruim porque acabou. Mas foi fantástico. Grande impacto, aprendizado. Isso ninguém tira de mim. Isso eu vivia o tempo todo lá e eu acho que eu sou o que eu sou hoje por causa disso. Não, não tiraria nada, nem mudaria. Não mudaria nada.

Na mesma direção, E10 interpreta a experiência como um processo de aprendizagem acelerada:

Uma hora ou outra isso vai acontecer. E aí o quanto antes isso acontecer e tu souber lidar, melhor preparado tu vai estar. [...] Então serve como construção. Experiência. Experiência. Hoje vai acontecer sim, mas calma aí, espera. Tem alguns padrões aqui que eles não podem se repetir.

Esses relatos dialogam com Cope (2011) e Shepherd (2003) ao sugerirem que experiências de ruptura podem se transformar em importantes fontes de

aprendizagem transformadora, especialmente quando os indivíduos conseguem reinterpretar criticamente os acontecimentos e integrá-los à própria trajetória. Os relatos sugerem que o impacto do fracasso não se limita aos resultados produzidos após a ruptura, mas se expressa na forma como a própria experiência passa a ser incorporada pelos participantes como referência permanente para interpretar decisões, orientar escolhas e compreender sua trajetória empreendedora.

Essa avaliação transformadora da experiência manifesta-se, de forma mais específica, na reconfiguração dos esquemas interpretativos mobilizados pelos participantes para compreender a si mesmos, suas escolhas e sua atuação empreendedora. Em vez de enfatizarem competências técnicas específicas, os relatos associam o principal impacto do fracasso ao desenvolvimento de maior discernimento, clareza e capacidade reflexiva:

Foi uma experiência que me moldou completamente. [...] Talvez tenha me ajudado também a me mostrar o que eu não queria fazer. [...] Hoje eu continuo criativo, mas já consigo direcionar muito melhor essa criatividade. Eu já sei para onde não deixá-la escorrer (E4).

Acho que as maiores coisas que eu aprendi é ver as coisas com clareza. Tu é obrigado a ver. E quando tu começa a ver as coisas com clareza, tu começa a saber o que tem que aprender, saber o que tem que abrir mão, saber onde tem que ser independente, saber o que tem que negociar (E1).

É transformador. É um... Como é que eu posso te traduzir isso? É evolução, é transformacional, é uma mutação para melhor, eu não sei como te dizer, mas é um trampolim para um outro estado de vida, não só em termos profissionais (E7).

A principal implicação da experiência manifesta-se na transformação dos referenciais que passam a orientar a interpretação da realidade, a avaliação das situações e a tomada de decisão. O fracasso parece produzir uma reorganização dos esquemas interpretativos dos empreendedores, aspecto que converge diretamente com a perspectiva do *sensemaking*, segundo a qual mudanças duradouras decorrem da reconstrução dos significados atribuídos à experiência (Maitlis; Christianson, 2014; Weick, 1995).

A transformação dos esquemas interpretativos também se estende à forma como os participantes passaram a compreender sua relação com o trabalho, o desempenho e o próprio valor pessoal. Os relatos denotam um afastamento da lógica que associa resultados exclusivamente à intensidade do esforço, dando lugar a formas mais estratégicas e sustentáveis de atuação. Em vez de enfatizarem a necessidade de trabalhar mais, os participantes passaram a valorizar escolhas mais

qualificadas, modelos de negócio mais consistentes e formas de alocação de recursos capazes de produzir melhores resultados com menor desgaste.

Sim, eu consigo ver um amadurecimento muito grande ali, do time que começou, do time que segue também. Acho que esse mesmo comportamento de trabalhar mais inteligente aconteceu de maneira geral (E4).

Antes eu trabalhava muito e não ganhava nada. E na agência eu trabalhava muito mesmo e ganhava. Mas eu comecei a perceber que eu tinha um negócio que eu podia trabalhar muito menos e ganhar muito mais. Então as decisões que eu fui tendo foram sendo muito mais fáceis, né? Que é investimento e retorno. (E5).

Hoje eu tenho uma empresa que o resultado vem, ele acontece, porque eu entendi o modelo de negócio. E não é porque um modelo de negócio seja melhor que o outro, mas é porque eu aprendi com isso, né? Eu me coloquei de uma forma que hoje dá certo (E5).

Os relatos sugerem que a experiência do fracasso contribuiu para uma revisão das crenças associadas ao desempenho empreendedor. A geração de resultados deixa de ser atribuída predominantemente ao volume de trabalho realizado e passa a ser compreendida como consequência de escolhas mais consistentes, da compreensão do modelo de negócio e da capacidade de direcionar recursos de forma mais eficiente. Essa revisão da lógica de desempenho conduz, por sua vez, a uma reavaliação dos limites pessoais e dos custos associados à dedicação irrestrita ao empreendimento. Os participantes passam a reconhecer que a busca por crescimento não pode ocorrer às custas da própria saúde, da identidade ou das demais dimensões da vida. E1 relata que:

(Nome) é maior que qualquer negócio que ele tem, com certeza. [...] A gente costuma colocar o CNPJ acima do CPF e esses são os maiores erros, porque tu deixa o teu valor menor e o valor da empresa maior. E é isso, é o princípio do fim.

De forma semelhante, E5 reconhece que experiências anteriores de sobrecarga ampliaram sua capacidade de identificar sinais de esgotamento e agir preventivamente:

Na agência eu cheguei à beira de um *burnout*, assim, mas assim, na tampa dele, e tinha que dar um passo para trás, e daí a maturidade que eu tive lá de trás me ajudou também a entender que eu não tinha que estar no 220 o tempo inteiro (E5).

Já E6 evidencia que algumas consequências permanecem presentes mesmo após a reconstrução profissional:

Eu passei por momentos muito difíceis de saúde [...] a minha imunidade é extremamente abalada e baixa. Então, um dos cuidados é cuidar com a saúde. Eu sei que empreender não é fácil e a gente passa por períodos de

estresse e pressão a todo tempo [...] eu tenho consequências ainda que eu reflito hoje na minha saúde.

Os achados sugerem que o impacto do fracasso ultrapassa a revisão das práticas de gestão e alcança a forma como os empreendedores passam a compreender seus próprios limites. Crescimento e desempenho deixam de justificar processos contínuos de autossacrifício, dando lugar a uma compreensão mais equilibrada da trajetória empreendedora, na qual a preservação da saúde física, emocional e identitária passa a integrar os critérios de sucesso — perspectiva convergente com Shepherd (2003), para quem o reconhecimento dos próprios limites emocionais constitui condição necessária à recuperação após a perda empreendedora. Essa redefinição dos limites também se manifesta na maneira como os participantes passaram a estabelecer fronteiras mais claras entre identidade pessoal, propósito e gestão empresarial. O relato de E2 evidencia uma reconfiguração importante da forma como passou a compreender o papel social da empresa e sua própria atuação como empreendedor:

Eu acreditava que o papel social da empresa se fazia na jornada de trabalho. Hoje eu entendo que a jornada de trabalho visa entregar valor com sustentabilidade, com respeito, respeitando as causas sociais, mas o impacto social se dará pelos resultados positivos gerados pela minha empresa, pagando bons salários, qualificando os funcionários, pagando os impostos, que é um modo que a gente contribui, gerando bastante riqueza, porque paga bastante imposto [...]. É que eu acredito que está tudo conectado, nós somos uma sociedade, então não existe o (nome) empresário. Só que antes eu misturava demais, agora eu sei que é a mesma pessoa (física e jurídica) e eu sei os momentos [...]. Antes eu botava os recursos da empresa pra ajudar as pessoas.

Mais do que separar rigidamente as diferentes esferas da vida, os relatos sugerem que os participantes passaram a reconhecer a necessidade de estabelecer limites mais claros entre interesses pessoais, propósito e responsabilidades organizacionais. O fracasso parece favorecer uma compreensão mais integrada e, ao mesmo tempo, mais equilibrada da atuação empreendedora, na qual a identidade deixa de estar completamente subordinada às demandas do empreendimento.

As transformações observadas na relação dos participantes consigo mesmos também repercutem na forma como passaram a se relacionar com outras pessoas e a exercer a liderança. Os relatos sugerem que a experiência do fracasso amplia não apenas competências estratégicas, mas também a capacidade de reconhecer a complexidade humana envolvida na atividade empreendedora, favorecendo formas mais reflexivas, empáticas e menos centralizadoras de atuação:

Hoje eu consigo conversar com as pessoas de uma maneira mais empática. [...] Eu não acho mais que tenho que ter todas as respostas. Então, quando a pessoa vem, eu busco ajudar ela a encontrar a resposta e resolver o problema (E8).

Hoje eu sou um pouco mais flexível. [...] Deixa eu me comunicar com um pouquinho mais de humanidade. [...] Talvez eu não seja mais uma pessoa tão incisiva (E9).

Os relatos apontam que a experiência do fracasso amplia a capacidade de tomar decisões estratégicas e desenvolve maior sensibilidade para reconhecer limites, vulnerabilidades e diferentes perspectivas nas relações interpessoais. O exercício da liderança deixa de estar fortemente associado ao controle, à centralização e à necessidade de oferecer respostas imediatas, passando a incorporar formas mais dialógicas, humanas e reflexivas de interação. Essa transformação corresponde ao que Cope (2011) denomina aprendizagem de ordem superior: mudanças que não se limitam a corrigir procedimentos, mas reconfiguram crenças e esquemas de ação do empreendedor.

Entretanto, embora os participantes atribuam predominantemente significados positivos às transformações produzidas pela experiência, os relatos também evidenciam que nem todos os impactos do fracasso são plenamente elaborados ou superados. Algumas perdas permanecem presentes mesmo após a reconstrução profissional, indicando que o processo de *sensemaking* não implica necessariamente a recuperação integral das dimensões afetivas, relacionais e identitárias envolvidas na ruptura.

E9 associa o fracasso não apenas ao encerramento do empreendimento, mas também à perda de vínculos familiares e afetivos: “Eu não posso te dizer que o meu fim de sociedade foi só um encerramento de negócio. Foi um fim de afeto de irmãs. Foi um fim de relacionamento com amigos”. De forma semelhante, E6 relata que, apesar da consolidação de novos empreendimentos e da ampliação de sua atuação profissional, percebe que uma dimensão importante da experiência empreendedora permaneceu parcialmente perdida: “Eu virei um empreendedor múltiplo, tenho vários outros negócios, sou investidor, sou mentor [...] mas sem essa emoção do negócio. [...] Os negócios estão todos bem, mas falta essa paixão mesmo.”

A análise explicita que os impactos do fracasso não seguem uma trajetória linear de crescimento ou superação. A reconstrução da trajetória empreendedora não implica o retorno ao estado anterior nem a eliminação completa das perdas produzidas pela ruptura. Pelo contrário, os participantes parecem construir novas formas de atuar

preservando, simultaneamente, marcas emocionais, relacionais e identitárias que continuam a integrar suas histórias. Sob essa perspectiva, o *sensemaking* pós-fracasso não representa um processo de substituição dos significados anteriores, mas de reorganização da experiência, na qual ganhos de maturidade coexistem com perdas que permanecem significativas.

A fase de *Impact* revelou que os efeitos mais duradouros do fracasso empreendedor residem na reconfiguração da forma como os indivíduos compreendem a si mesmos, sua atuação e suas relações. Os desdobramentos observados envolvem transformações nos esquemas interpretativos utilizados para orientar decisões, uma relação mais equilibrada com o trabalho, o desempenho e a identidade, maior capacidade reflexiva nas interações interpessoais e uma compreensão mais ampla dos limites entre vida pessoal e empreendimento. Ao mesmo tempo, os relatos demonstram que algumas perdas emocionais, afetivas e identitárias permanecem presentes mesmo após a reconstrução profissional, evidenciando que o fracasso produz repercussões duradouras que combinam crescimento, aprendizagem e marcas persistentes.

Assim, os achados corroboram a proposição de Turner *et al.* (2023) de que os resultados do *sensemaking* transcendem a resolução imediata da ruptura e produzem transformações duradouras na maneira como os indivíduos interpretam sua trajetória, orientam suas ações e atribuem significado às experiências futuras.

4.4.2 Meta-counterfactuals

Os *Meta-counterfactuals* relacionados ao enfrentamento do fracasso denotaram reflexões voltadas menos à reversão objetiva da ruptura empresarial e mais à reconstrução das condições que poderiam ter tornado essa experiência menos traumática e mais sustentável. O prefixo 'meta' reflete a natureza de segunda ordem dessas reflexões: se os *Counterfactuals* clássicos são hipóteses alternativas sobre decisões do empreendedor ('o que eu teria feito diferente no negócio'), os *Meta-counterfactuals* dizem respeito a reflexões sobre as condições externas e sistêmicas que tornaram o fracasso mais difícil de enfrentar. Por exemplo: o que o ecossistema, as instituições e as relações de apoio poderiam ter oferecido de forma diferente ('o que o ambiente poderia ter feito diferente para mim') ou o que o empreendedor avalia

que poderia ter buscado para que o enfrentamento ao fracasso tivesse sido melhor atravessado.

Nessa direção, os *Meta-counterfactuals* relacionados ao enfrentamento do fracasso denotaram reflexões voltadas menos à reversão objetiva da ruptura empresarial e mais à reconstrução das condições que poderiam ter tornado essa experiência menos traumática e mais sustentável. Conforme apontado por *Turner et al.* (2023), os *Counterfactuals* operam como exercício de inferência abstrata e reconstrução de possibilidades e, no caso dos *Meta-counterfactuals* proposto nesse estudo, permitem aos indivíduos refletirem não apenas sobre o que aconteceu, mas também sobre quais condições poderiam ter produzido outras formas de lidar com a experiência vivida.

A percepção de que o fracasso empreendedor permanece excessivamente individualizado, silencioso e psicologicamente desassistido nos ecossistemas de empreendedorismo foi um elemento fortemente presente nos relatos. Em diversos momentos, os participantes demonstraram que o encerramento do negócio mobiliza sofrimento emocional intenso, exigindo espaços de acolhimento que ultrapassem suportes exclusivamente técnicos ou financeiros. E9 afirma: “A necessidade é também bem um acolhimento de luto mesmo, porque não deixa de ser um luto, né? É quase um velório mesmo o que tu vive ali.”. E7 também declara que:

Poderia ter sido feito por meio de ecossistemas de inovação, por meio de SEBRAE, mas com um caráter estritamente capacitante em termos psicológicos. Acho que ali é onde mora o segredo, inclusive desses diferenciais de sucesso e fracasso. (E7)

Os achados resgatam a carga psicológica oculta no processo, caracterizando-o como uma experiência visceral de luto que demanda acolhimento, corroborando diretamente com as proposições de Lattacher *et al.* (2024), segundo as quais a oferta de suporte psicológico durante as fases de luto e reflexão constitui uma medida fundamental para favorecer a internalização do aprendizado e a superação da perda. Contudo, o valor desse suporte emerge antes mesmo do desfecho do empreendimento. E9 comenta: “Talvez se eu tivesse indo para uma psicóloga na época [...] ela diria: ‘Aceita, deu, é um ciclo, é uma fase, encerra e sigam a vida de vocês sem muitos traumas’.”. O relato de E7 também traz a ponderação:

Se eu tivesse tido um acompanhamento para me provocar pensar fora da caixa [...] talvez eu tivesse acelerado a decisão, ou talvez tivesse tomado outra. [...] Ter com quem trocar num nível transformacional em termos mentais, eu acho que faria bastante diferença.

Os dados permitem ampliar esse entendimento ao indicar que o acompanhamento pode ser relevante ainda durante o processo de deterioração do empreendimento, extrapolando sua função de suporte ao período posterior ao encerramento do negócio. Alguns participantes reconheceram que espaços de escuta, reflexão e apoio psicológico poderiam ter favorecido uma elaboração mais precoce dos sinais de ruptura, reduzindo a postergação de decisões e ampliando a capacidade de considerar alternativas antes que o fracasso se tornasse inevitável.

Essa interpretação reforça os achados da fase de *Sensing*, indicando que o prolongamento da trajetória do negócio não decorreu da ausência de sinais de declínio, mas da dificuldade em elaborá-los cognitivamente, apesar do intenso desgaste emocional mobilizado na tentativa de preservar o negócio (Stambaugh; Mitchell, 2018). Tal entendimento também se manifesta quando os participantes reinterpretam retrospectivamente o momento do encerramento do empreendimento. Muitos reconheceram que determinadas decisões poderiam ter sido tomadas anteriormente, evitando o prolongamento do sofrimento emocional e organizacional:

Hoje eu teria encerrado antes. [...] Na época eu insistia muito ainda tentando fazer dar certo, tentando buscar saída. [...] Hoje eu ia ser muito mais racional nessa decisão. [...] Acho que eu prolonguei muito sofrimento por acreditar que ainda dava pra salvar (E5).

Tudo aquilo poderia ter sido feito antes. [...] Pela ancoragem, pela necessidade, pelos medos, pelos receios, pelos dogmas também [...] tu vai permanecendo. [...] Porque fechar uma empresa parece admitir derrota (E7).

A postergação do encerramento esteve fortemente associada à dificuldade subjetiva de romper com o empreendimento e com a identidade construída em torno dele (Cardon; Stevens; Potter, 2011; Shepherd, 2003). Assim, os *Meta-counterfactuals* revelam certo grau de arrependimento retrospectivo, mas também um reconhecimento das dimensões emocionais e simbólicas envolvidas nas decisões de permanência e adiamento do encerramento do negócio. Entretanto, os dados indicam que a busca por apoio envolve condições subjetivas que influenciam a forma como os empreendedores reconhecem, aceitam e acessam os recursos disponíveis. Nesse sentido, a vergonha e o estigma social associados ao fracasso configuram obstáculos importantes, uma vez que o medo do julgamento inibe tanto a procura por suporte quanto a disposição para compartilhar a experiência vivida:

Quando é uma empresa [...] tu tem grande chance de ser o grande responsável, pelas decisões que tu tomou no passado. [...] Eu acho que isso envolve vergonha e eu acho que tem que ser quase quebradores anônimos, sabe? Falentes anônimos? Para que as pessoas possam chegar lá e possam

ter espaço de fala e de escuta. [...] A vergonha é um ponto-chave de as pessoas não procurarem ajuda de ninguém (E1).

Muitas vezes apareceu vergonha. [...] A pessoa tem tanta vergonha de falar o que está acontecendo que vai se aprofundando, vai se enterrando cada vez mais. [...] Então, de repente, ter trilhas online, acompanhamento online, onde tu pode acessar de forma anônima [...] porque o que faria uma pessoa buscar esse apoio é poder falar e não precisar me expor (E10).

E5 complementa ao afirmar que “a sociedade empresarial critica muito o fracasso”. Os achados dialogam com Singh *et al.* (2015), especialmente ao evidenciarem que o sofrimento associado ao fracasso não emerge apenas das perdas econômicas, mas também da ameaça à legitimidade social e identitária do empreendedor. Nesse contexto, o silêncio aparece não apenas como ausência de fala, mas como estratégia de autoproteção diante de ambientes percebidos como pouco seguros para exposição da vulnerabilidade.

Como contraponto a esse isolamento, os relatos demonstraram forte valorização de espaços coletivos de troca, compartilhamento e construção conjunta de significado sobre a ruptura vivida. E1 afirma:

Uma estrutura que propusesse essas rodas de conversa maduras, com empreendedores [...] os que quebraram, os que estão quebrando, os que já quebraram e fizeram uma coisa nova, sabe? Para ter essa troca e esse olhar: ‘não estou sozinho’. [...] Clareza de cenário e clareza de sentimento e comportamento vai dar clareza de ação (E1).

Na mesma direção, E6 afirma que lhe faltou: “Entender mesmo esse processo de rescisão, de ruptura. [...] Talvez uma roda de conversa [...] grupos de apoio [...] essa inteligência coletiva. O que todo mundo passa é muito pouco falado: o fracasso.” E7 acrescenta que o compartilhamento da jornada “motivado ou conduzido por algum agente externo poderia ser um facilitador do processo”. Os relatos reforçam a perspectiva de Weick (1995) de que o *sensemaking* é profundamente social. Esses espaços parecem se mostram basilares para possibilitar também a legitimação da experiência vivida, o reconhecimento de trajetórias semelhantes e a construção coletiva de interpretações capazes de reorganizar o significado atribuído ao fracasso.

Essa reconstrução compartilhada do sentido da experiência também se manifesta na forma como os participantes, retrospectivamente, passaram a atribuir novos significados ao próprio fracasso. E1 afirma que “fracasso é uma roupa da mudança” e posteriormente amplia essa reflexão ao sugerir que “fracasso tem mais a ver com controle do que com mudança [...] talvez seja o instituto da mudança”. Em sentido semelhante, E5 considera que “o fracasso não é o fim de um projeto. É apenas

uma batalha perdida. [...] Ao longo da nossa vida, a gente mais perde batalhas do que ganha". Já E3 sugere que os processos de apoio deveriam ajudar as pessoas a "encarar esse fim de uma maneira digna [...] não deixar morrer o valor junto, para poder dar esse próximo passo".

Os relatos configuram um processo de ressignificação retrospectiva da experiência de fracasso. Considerando que, nesta etapa da entrevista, os participantes foram convidados a refletir sobre a experiência a partir de sua perspectiva atual, as interpretações mobilizadas parecem representar significados consolidados ao longo do processo de *sensemaking*, e não necessariamente compreensões presentes no momento da ruptura, onde o fracasso deixa de ser interpretado exclusivamente como encerramento e passa a ser compreendido como uma experiência de transição, mudança e reorganização da própria trajetória (Cope, 2011; Shepherd, 2003). Ao reconstruírem retrospectivamente o significado da própria experiência, os participantes passam também a produzir uma leitura mais crítica das narrativas predominantes nos ecossistemas empreendedores.

E3 afirma: "Falta dar luz aos fracassos. [...] A gente gosta muito de exaltar os que deram certo. [...] Cara, a galera quebra. A galera erra. [...] Então, se o cara conseguiu sair, também consegue se sentir representado." O entrevistado complementa posteriormente: "Falta mostrar que isso é normal, falta mostrar que isso acontece e que isso pode acontecer. [...] Porque empreendedor sem capacidade de cair e levantar não é empreendedor."

E1 também problematiza a lógica de sucesso universal ao afirmar: "Parece que o sucesso é o lugar onde todo mundo tem que chegar. [...] Só que sucesso universal não existe. Cada um tem o seu sucesso, a sua visão." Na mesma linha, E2 critica a ideia de que "todo mundo tem que inovar, todo mundo tem que empreender", afirmando que algumas pessoas "querem estabilidade, e está tudo bem". Esses relatos sugerem tensionamento importante das narrativas heroicas associadas ao empreendedorismo contemporâneo. O processo de *sensemaking* pós-fracasso parece produzir, em alguns casos, flexibilização da identidade empreendedora e reconsideração crítica da centralidade do empreendedorismo como caminho universal de realização profissional.

Essa crítica estende-se às próprias estruturas de apoio oferecidas pelos ecossistemas de empreendedorismo. Os participantes apontaram que esses ambientes permanecem fortemente orientados à criação e ao crescimento dos

negócios, oferecendo pouca preparação para processos de encerramento, falência e transição organizacional. E3 relata: “Todo mundo dizia: ‘que ideia maravilhosa’. [...] Mas ninguém dizia: ‘cara, vocês têm que vender’. [...] Falta um pouco disso do ecossistema.” E7 complementa: “Pra abrir uma empresa [...] tá tudo certo [...] mas quando tu vai fazer um processo de falência, de venda, de transição [...] não é tão simples assim. [...] É um tabu.”

Ampliando essa percepção E2 também critica o fato de temas importantes para empreender serem tratados como “tabus”, especialmente discussões relacionadas a “dinheiro, sentimentos e sociedade”. Os achados sugerem que os ecossistemas de inovação ainda concentram esforços predominantemente nas etapas de criação e crescimento dos negócios, oferecendo pouca legitimidade ou preparação para experiências de ruptura, encerramento e reorganização pós-fracasso.

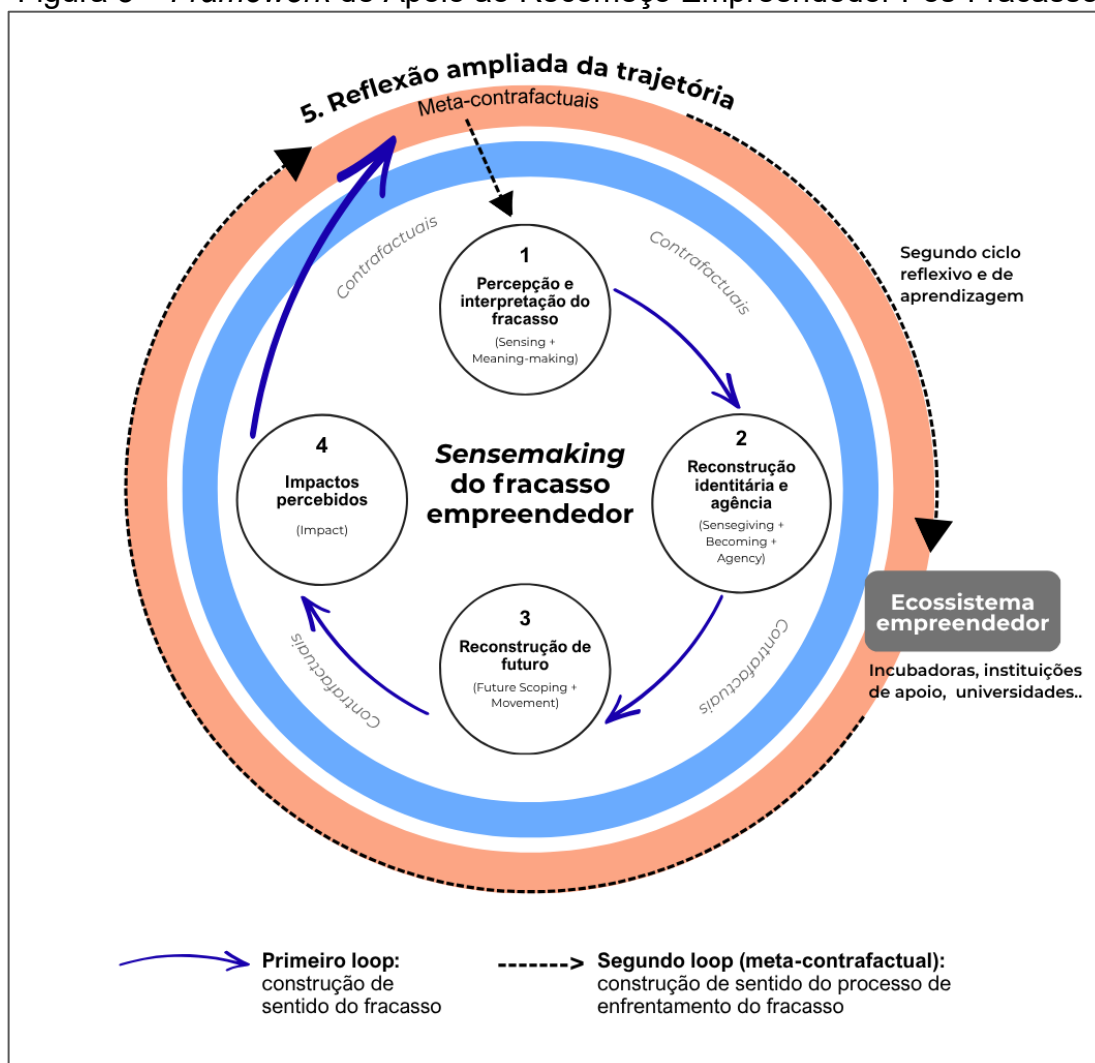
Essa lacuna também se manifesta na ausência de formas de apoio capazes de integrar as diferentes dimensões envolvidas no enfrentamento do fracasso. E8 afirma: “Provavelmente ela ficou com uma dívida. [...] Então tem um acolhimento também [...] uma parte financeira para organizar a casa.” E5 também ressalta: “O empreendedor precisa ter conhecimento do que ele está fazendo e precisa ter capital pra fazer.” Na mesma direção, E10 sugere maior atuação preventiva antes da ruptura, especialmente em questões relacionadas à governança, alinhamento societário e sucessão familiar. Os dados demonstram que o enfrentamento do fracasso envolve simultaneamente dimensões emocionais, relacionais, organizacionais e financeiras, exigindo formas de suporte mais integradas e sistêmicas.

De forma geral, os dados sugerem uma mudança de perspectiva: a interpretação do fracasso apenas como uma experiência individual e para a atribuição de significado também às condições institucionais que moldam a forma como o empreendedorismo é vivido, apoiado e legitimado. O processo de *sensemaking* passa, assim, a alcançar o próprio ecossistema empreendedor, produzindo uma leitura crítica sobre suas narrativas, práticas e estruturas de apoio. Nessa perspectiva, os achados sugerem que o *sensemaking* pós-fracasso ultrapassa a reconstrução cognitiva da experiência, envolvendo também processos de pertencimento, legitimidade social e reorganização subjetiva diante de uma experiência ainda fortemente invisibilizada nos ecossistemas. Esse entendimento reforça o potencial de programas de educação e capacitação empreendedora que estimulem reflexões

sobre possíveis cenários negativos e experiências de fracasso, favorecendo o desenvolvimento de maior preparo emocional, maior capacidade de enfrentamento de adversidades e maior resiliência diante de rupturas e dificuldades (Widiawan; Barbara Igel, 2023).

4.4.3 Contribuições para o apoio ao enfrentamento do fracasso e o recomeço empreendedor

As reflexões retrospectivas apresentadas nesta seção evidenciaram que os aprendizados decorrentes do fracasso empreendedor não se restringem à reconstrução individual da trajetória, mas também oferecem subsídios para compreender como o ecossistema empreendedor pode apoiar processos de enfrentamento e recomeço. Os resultados demonstraram que os impactos percebidos e as reflexões sobre a forma como os empreendedores enfrentaram o fracasso constituem elementos centrais para transformar experiências individuais em conhecimentos potencialmente úteis a outros empreendedores. É a partir dessa compreensão que se propõe o *Framework* de Apoio ao Recomeço Empreendedor Pós-Fracasso (Figura 3 e Quadro 9), elaborado com base nos principais achados desta pesquisa.

Figura 3 – *Framework* de Apoio ao Recomeço Empreendedor Pós-Fracasso

Fonte: elaborado pela autora (2026).

O *framework* sintetiza o processo de construção de sentido do fracasso empreendedor, integrando os movimentos identificados ao longo da análise e evidenciando como eles podem orientar mecanismos de apoio em diferentes momentos da trajetória. No núcleo do *framework* encontra-se o processo de *sensemaking*, compreendido como o mecanismo central por meio do qual os empreendedores interpretam a ruptura, reorganizam suas experiências e constroem novos significados para suas trajetórias (Weick, 1995; Maitlis & Christianson, 2014). Esse processo é representado por um primeiro ciclo de aprendizagem, composto pelas etapas de percepção e interpretação do fracasso, reconstrução identitária e agência, reconstrução do futuro e impactos percebidos. Embora apresentadas de forma sequencial para fins de representação, essas etapas devem ser compreendidas

como movimentos interdependentes, que se influenciam continuamente ao longo da experiência empreendedora (Turner *et al.*, 2023).

Os resultados também evidenciaram que os pensamentos contrafactuais acompanham transversalmente esse primeiro ciclo de aprendizagem. Embora tenham sido discutidos predominantemente na etapa de reconstrução identitária e agência, em razão da organização adotada para apresentação dos resultados, os relatos demonstram que essas reflexões emergem desde a percepção dos primeiros sinais de deterioração do empreendimento até a reconstrução do futuro, constituindo um mecanismo cognitivo recorrente e de grande relevância na elaboração da experiência de fracasso.

Os meta-contrafactuais, por sua vez, foram incorporados ao roteiro de entrevistas como uma ampliação da Teoria do *Sensemaking* Multifacetado, buscando explorar reflexões retrospectivas sobre a trajetória empreendedora. A análise dos dados, entretanto, permitiu compreender que seu papel ultrapassa uma simples extensão dos pensamentos contrafactuais. Enquanto estes se concentram predominantemente em decisões, acontecimentos e alternativas relacionadas ao fracasso, os Meta-contrafactuais deslocam o objeto da reflexão para o próprio processo de enfrentamento da ruptura. Nesse segundo nível reflexivo, os empreendedores deixam de questionar apenas o que poderia ter sido diferente e passam a refletir sobre como enfrentaram o fracasso, quais recursos lhes faltaram, quais apoios foram determinantes e de que maneira essa experiência poderia contribuir para outros empreendedores em situações semelhantes.

Por essa razão, embora a fase de *Impact* e os Meta-contrafactuais tenham sido analisados conjuntamente na presente seção, em virtude de compartilharem o mesmo recorte temporal das entrevistas, optou-se por representá-los distintamente no *framework*. Enquanto a fase de *Impact* corresponde à consolidação dos significados produzidos ao longo do processo de construção de sentido do fracasso empreendedor (Turner *et al.*, 2023), os Meta-contrafactuais representam um segundo nível de reflexão, no qual a atenção deixa de incidir exclusivamente sobre a experiência vivida e passa a produzir compreensões mais amplas acerca do próprio processo de enfrentamento do fracasso.

Essa distinção permitiu compreender que a construção de sentido não se encerra na reconstrução individual da trajetória empreendedora. Ao serem reinterpretados por meio dos Meta-contrafactuais, os aprendizados construídos ao

longo da experiência passam a assumir potencial de compartilhamento, extrapolando a esfera individual e adquirindo relevância para o ecossistema empreendedor. Essa interpretação dialoga com Cope (2011), ao reforçar o fracasso como uma experiência de aprendizagem transformadora, e com Lattacher, Wdowiak e Schwarz (2024), ao evidenciar que os aprendizados decorrentes do fracasso podem transcender a experiência individual quando compartilhados em contextos sociais, fortalecendo a construção coletiva de conhecimento e favorecendo novas trajetórias empreendedoras.

Sob essa perspectiva, o *framework* proposto sugere que o processo de construção de sentido do fracasso pode evoluir para um ciclo ampliado de aprendizagem, no qual os aprendizados produzidos ao longo da trajetória são reinterpretados, sistematizados e compartilhados com o ecossistema empreendedor. Assim, além de representar os movimentos que caracterizam o processo de *sensemaking* pós-fracasso, o *framework* explicita os focos de atenção e os mecanismos de apoio que podem favorecer o enfrentamento da ruptura e a reconstrução empreendedora.

A Figura 3 apresenta essa dinâmica processual, enquanto o Quadro 9 complementa sua operacionalização ao sintetizar o foco de cada fase e os respectivos mecanismos de apoio identificados a partir dos achados da pesquisa, constituindo a materialização do *Framework* de Apoio ao Recomeço Empreendedor Pós-Fracasso. Embora originalmente concebido para orientar empreendedores e organizações de suporte no processo de reconstrução pós-fracasso, o *framework* possui uma dimensão preventiva não desprezível: ao tornar legíveis os sinais iniciais de deterioração (*Sensing*) e os mecanismos de prolongamento da permanência por razões emocionais e identitárias, o FARE pode também ser utilizado por empreendedores em situações de crise como ferramenta de antecipação e preparação, potencialmente mitigando os impactos do fracasso antes de seu atingimento.

Quadro 9 – Fases e estrutura operacional do *framework*

Fase	Foco	Estratégias de apoio
1	Reconhecer sinais de deterioração, compreender a ruptura e reduzir a negação do fracasso.	Espaços de escuta, reflexão e diagnóstico , favorecendo a identificação de sinais, emoções e tomada de consciência.

2	Ressignificar a experiência, reconstruir a identidade empreendedora e recuperar a capacidade de agir.	Apoio emocional, psicológico e relacional , aliado a processos de reflexão, mentoria e fortalecimento da agência.
3	Transformar aprendizados em novas possibilidades de atuação e orientar decisões para a reentrada.	Mentoria estratégica, planejamento e fortalecimento de competências , apoiando a construção de novos caminhos empreendedores.
4	Consolidar aprendizados, reconhecer transformações e avaliar os efeitos da trajetória vivida.	Avaliação reflexiva e sistematização dos aprendizados , favorecendo a integração da experiência à trajetória profissional e pessoal.
5	Refletir retrospectivamente sobre todo o processo de enfrentamento do fracasso, produzindo aprendizados compartilháveis.	Compartilhamento de experiências, comunidades de prática e mecanismos de aprendizagem coletiva , convertendo vivências individuais em conhecimento para o ecossistema empreendedor.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Em conjunto, os resultados apresentados neste capítulo evidenciam que a construção de sentido do fracasso empreendedor configura um processo contínuo e multifacetado, no qual a percepção da ruptura, sua elaboração, a reconstrução identitária e a projeção de novos futuros se articulam na reorganização da trajetória empreendedora. Entretanto, os achados também revelam que esse processo não se encerra na reconstrução individual. À medida que os empreendedores reinterpretam retrospectivamente sua experiência por meio dos *Meta-counterfactuals*, os aprendizados construídos deixam de constituir apenas recursos para a própria reentrada e passam a assumir potencial de compartilhamento, convertendo experiências individuais em conhecimentos capazes de orientar práticas de apoio, aprendizagem coletiva e fortalecimento dos ecossistemas de empreendedorismo.

Sob essa perspectiva, o processo de *sensemaking* extrapola a reconstrução da trajetória do empreendedor e passa a contribuir para a reconstrução das próprias condições institucionais que sustentam o enfrentamento do fracasso e o recomeço empreendedor. É nesse movimento que se fundamenta o *Framework* de Apoio ao Recomeço Empreendedor Pós-Fracasso, concebido como uma síntese integradora dos achados da pesquisa e como uma proposta de aproximação entre o conhecimento produzido pela experiência vivida e sua aplicação em benefício de outros empreendedores e organizações do ecossistema.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como empreendedores constroem sentido após a experiência de fracasso e de que forma esse processo influencia a reconstrução de suas trajetórias e a reentrada no empreendedorismo. Fundamentada na Teoria do *Sensemaking* Multifacetado (TSM), a pesquisa permitiu compreender que o fracasso empreendedor não se restringe ao encerramento de um negócio, mas constitui um processo contínuo de reorganização de significados, no qual dimensões cognitivas, emocionais, identitárias, relacionais e prospectivas se entrelaçam ao longo do tempo. Os resultados respondem à questão de pesquisa ao demonstrar que a reentrada empreendedora não decorre automaticamente da experiência do fracasso, mas da construção de sentido e então dos aprendizados construídos durante sua elaboração.

Uma primeira contribuição desta pesquisa consiste em ampliar a compreensão temporal do fracasso empreendedor. Os achados deflagram que o processo de construção de sentido não se inicia apenas após o encerramento formal do empreendimento. Sua emergência ocorre ainda durante a deterioração do negócio, quando os empreendedores passam a perceber sinais de fragilidade, vivenciam tensões entre esperança e reconhecimento da inviabilidade e reorganizam progressivamente suas interpretações sobre o futuro do empreendimento. O fracasso deixa, portanto, de ser compreendido como um acontecimento delimitado e passa a ser observado como um processo de ruptura cuja construção de sentido antecede e ultrapassa o momento de encerramento.

Essa compreensão amplia também o entendimento sobre quando o apoio ao empreendedor pode ocorrer. Ao evidenciar que o *sensemaking* se inicia antes da ruptura formal, a pesquisa identifica uma janela de intervenção ainda pouco explorada pela literatura e pelas práticas de apoio ao empreendedorismo. Em vez de concentrar esforços apenas na recuperação posterior ao fracasso, os resultados sugerem que iniciativas voltadas à identificação precoce de sinais de deterioração, à criação de espaços seguros de reflexão, ao suporte emocional e ao fortalecimento da capacidade de tomada de decisão podem contribuir para reduzir o prolongamento de situações insustentáveis, qualificar as escolhas realizadas nesse período e preparar o empreendedor para diferentes desfechos possíveis, inclusive o encerramento do negócio e a posterior reconstrução de sua trajetória.

Os resultados também reforçam a capacidade explicativa da TSM para compreender experiências de elevada complexidade. A investigação evidenciou empiricamente que seus diferentes estágios não se apresentam de forma linear, mas em movimentos contínuos de avanço, retorno e sobreposição, nos quais emoções, identidade, relações sociais e ação permanecem profundamente articuladas. Ao aplicar a TSM ao contexto do fracasso empreendedor e da reentrada, a pesquisa amplia seu campo de aplicação e evidencia seu potencial para compreender processos prolongados de ruptura e transformação, promovendo duas ampliações concretas ao *framework* original:

a) Ampliação empírica: a TSM, desenvolvida com base em análise teórica e modelagem de tópicos, é aqui aplicada e testada empiricamente a um contexto de ruptura: o fracasso empreendedor. Essa aplicação fornece validação qualitativa de seus estágios em situações reais de alta complexidade emocional e identitária;

b) Ampliação conceitual: a identificação da categoria *Meta-counterfactuals* ausente no *framework* original, sugere que o modelo de Turner *et al.* (2023) pode ser expandido para contemplar reflexões de segunda ordem. No caso desse estudo, reflexões voltadas não à reversão da ruptura, mas às condições que poderiam ter tornado a experiência do fracasso menos traumática e mais sustentável, indicando que o *sensemaking* opera também sobre o modo como a experiência foi vivida, e não apenas sobre as decisões que a antecederam.

Outra contribuição importante consiste em ampliar a compreensão da aprendizagem decorrente do fracasso empreendedor, uma vez que resultados confirmam que os participantes incorporam aprendizados relacionados à gestão, estratégia, governança, finanças e tomada de decisão aos seus novos empreendimentos. Entretanto, apontam que a reconstrução da trajetória não depende exclusivamente desses aprendizados técnicos. Ela também envolve a elaboração emocional da experiência, a reconstrução identitária e a influência das relações estabelecidas com familiares, sócios, mentores, psicólogos, outros empreendedores e diferentes espaços de acolhimento e reflexão. A aprendizagem mostrou-se simultaneamente cognitiva, emocional, relacional e social.

Uma contribuição particularmente relevante desta dissertação decorre da incorporação da categoria *Meta-counterfactuals* ao desenho analítico da pesquisa. Diferentemente dos *Counterfactuals* tradicionalmente empregados para refletir sobre decisões que poderiam ter evitado o fracasso do empreendimento, esta investigação

incluiu deliberadamente um segundo movimento contrafactual, orientado à reflexão sobre o próprio processo de enfrentamento da ruptura. Essa ampliação do instrumento de pesquisa possibilitou acessar uma camada distinta da experiência dos participantes, voltada não apenas às decisões relacionadas ao negócio, mas também às condições que poderiam ter tornado a travessia do fracasso menos solitária, menos desgastante e mais apoiada.

Foi justamente a partir dessa lente analítica que emergiram alguns dos achados mais relevantes da pesquisa. Ao refletirem retrospectivamente sobre sua experiência, os participantes deslocaram suas narrativas das decisões estratégicas para aspectos relacionados ao suporte emocional, à necessidade de acolhimento, ao acesso a mentorias, ao apoio jurídico e financeiro, à preparação para o encerramento do empreendimento, ao enfrentamento do estigma e à criação de espaços seguros de diálogo. Assim, os resultados revelam que a experiência do fracasso produz duas dimensões complementares de aprendizagem: uma orientada à reconstrução da prática empreendedora e outra voltada à elaboração da própria experiência de fracasso. Enquanto a primeira subsidia novas formas de empreender, a segunda produz conhecimentos sobre como enfrentar processos de ruptura de maneira mais consciente, favorecendo tanto a trajetória individual quanto a construção de mecanismos de apoio para outros empreendedores.

Enquanto a literatura tradicional enfatiza conhecimentos que permanecem na esfera individual e são incorporados aos empreendimentos futuros, os achados desta pesquisa indicam que a experiência do fracasso também produz conhecimentos capazes de transcender a trajetória do empreendedor. Ao serem sistematizados, esses aprendizados deixam de beneficiar exclusivamente quem vivenciou a ruptura e passam a constituir conhecimento potencialmente compartilhável com outros empreendedores e organizações de apoio.

Avançando nessa direção, a pesquisa propõe compreender o *sensemaking* como um processo de aprendizagem recursivo entre indivíduo e ecossistema. Inicialmente, o ecossistema influencia a forma como o empreendedor interpreta, enfrenta e elabora o fracasso, por meio das relações sociais, das instituições e das oportunidades de apoio disponíveis. Posteriormente, os conhecimentos produzidos por essa experiência podem retornar ao próprio ecossistema, qualificando práticas de incubadoras, aceleradoras, universidades, programas de educação empreendedora, políticas públicas e comunidades empreendedoras. Tendo isso em vista, a experiência

do fracasso, quando elaborada por meio da construção de sentido, transcende a trajetória individual e passa a constituir uma fonte de conhecimento passível de ser compartilhada e mobilizada em benefício da aprendizagem coletiva, contribuindo para o fortalecimento de ecossistemas empreendedores mais resilientes.

É precisamente essa compreensão que fundamenta o FARE, principal contribuição aplicada desta pesquisa. Concebido a partir dos achados desta pesquisa, o *framework* orienta-se pelo acompanhamento do processo de construção de sentido vivido pelo empreendedor ao longo da ruptura, ampliando o escopo das abordagens tradicionalmente direcionadas à criação de novos negócios. Ao integrar acolhimento emocional, reflexão, reconstrução identitária, fortalecimento da agência, preparação para novos movimentos e compartilhamento dos aprendizados produzidos pela experiência, o FARE aproxima a produção científica das necessidades concretas dos ecossistemas empreendedores, oferecendo um referencial para organizações que desejam apoiar empreendedores em momentos de elevada vulnerabilidade.

Do ponto de vista da inovação, os resultados também sugerem uma ampliação da compreensão sobre o papel dos ecossistemas empreendedores. Se inovar implica experimentar sob condições de elevada incerteza, o fracasso constitui uma possibilidade inerente ao processo empreendedor. Ecossistemas capazes de transformar experiências de fracasso em conhecimento compartilhado tendem a ampliar sua capacidade coletiva de aprendizagem e adaptação. A capacidade de acolher, elaborar e mobilizar os aprendizados produzidos por essas experiências configura-se, portanto, como um atributo estratégico para o fortalecimento da capacidade inovadora e da resiliência dos ecossistemas empreendedores. Nesse sentido, as implicações práticas desta pesquisa se desdobram em três frentes:

a) Para empreendedores e suas equipes: o FARE oferece um roteiro reflexivo para compreender e processar experiências de fracasso, reduzindo o isolamento emocional e ampliando a capacidade de aprendizagem a partir da ruptura;

b) Para organizações de apoio ao empreendedorismo (aceleradoras, incubadoras, SEBRAE, entidades de classe): o *framework* pode orientar o redesenho de programas de suporte pós-fracasso, inserindo nos seus portfólios serviços voltados ao acolhimento emocional, à reconstrução identitária e à preparação para o recomeço e não apenas à criação de novos negócios;

c) Para formuladores de políticas públicas: os achados reforçam a necessidade de políticas que reduzam o estigma associado ao fracasso, ampliem o

acesso a apoio psicológico e jurídico durante o processo de encerramento, e fomentem culturas organizacionais e institucionais mais abertas ao aprendizado com o insucesso.

Como toda investigação qualitativa, esta pesquisa apresenta limitações. O estudo concentrou-se em empreendedores do setor de serviços *B2B* localizados no Rio Grande do Sul que retornaram ao empreendedorismo após o fracasso, delimitando um contexto específico de análise. Embora essa escolha tenha permitido aprofundar a compreensão do fenômeno, os resultados não pretendem representar todas as experiências de fracasso empreendedor, especialmente aquelas de indivíduos que optaram por não retornar à atividade empreendedora.

Além das limitações contextuais, importa reconhecer as limitações decorrentes das escolhas teóricas e metodológicas. A adoção da TSM como lente analítica orientou a organização dos dados a partir de seus nove estágios, o que pode ter privilegiado certas dimensões da experiência em detrimento de outras. Por exemplo, aspectos ligados à cognição distribuída ou à dimensão institucional do fracasso, que abordagens como a teoria institucional ou a perspectiva das práticas poderiam iluminar de forma diferente o fenômeno. Da mesma forma, a estratégia do estudo qualitativo básico com entrevistas semiestruturadas, embora adequada aos objetivos da pesquisa, não permite a observação direta dos processos de construção de sentido em tempo real. Abordagens etnográficas ou estudos longitudinais poderiam capturar a natureza processual e não linear do *sensemaking* com maior riqueza temporal.

Como agenda para pesquisas futuras, recomenda-se investigar o processo de construção de sentido em diferentes setores econômicos, contextos culturais e trajetórias profissionais posteriores ao fracasso, incluindo empreendedores que optaram por não reempreender. Estudos longitudinais acompanhando o período entre os primeiros sinais de deterioração do negócio e a reconstrução da trajetória também podem ampliar a compreensão da natureza processual do *sensemaking*. Além disso, sugere-se aprofundar teoricamente e validar empiricamente a utilização dos *Meta-counterfactuals* como estratégia analítica para investigar processos de aprendizagem relacionados ao enfrentamento de experiências críticas, bem como avaliar a aplicação do FARE em incubadoras, aceleradoras, programas de educação empreendedora e organizações de apoio ao empreendedorismo.

Por fim, esta pesquisa sustenta que o fracasso empreendedor configura-se como um processo contínuo de construção de sentido, cuja elaboração se inicia antes da ruptura, se desenvolve nas interações entre o empreendedor e seu contexto e permanece influenciando a forma como novos caminhos são concebidos e percorridos. Os resultados sugerem que o verdadeiro valor dessas experiências não reside na ruptura em si, mas naquilo que elas tornam possível quando são compreendidas, elaboradas e compartilhadas. É nesse movimento que trajetórias individuais passam a produzir conhecimento capaz de ampliar a aprendizagem coletiva e fortalecer ecossistemas empreendedores mais preparados para conviver com a incerteza inerente à inovação.

REFERÊNCIAS

ADELEYE, Ifedapo; AMANKWAH-AMOA, Joseph; BOSO, Nathaniel; ESPOSITO, Mark. **Africa's Competitiveness in the Global Economy: Past, Present and Future**. Basingstoke: Palgrave, 2018. 22 p. Acesso em: 13 abr. 2025.

AL-ALAWI, Alamir; AMJED, Sohail; HADDOUD, Mohamed Yacine; SOLIMAN, Mohammad. Re-entry intentions of failed entrepreneurs: the roles of social support and resilience. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [S.l.], v. 32, n. 2, p. 411–436, 2 jan. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2023-0585>.

AMANKWAH-AMOA, Joseph; BOSO, Nathaniel; ANTWI-AGYEI, Issek. The Effects of Business Failure Experience on Successive Entrepreneurial Engagements: An Evolutionary Phase Model. **GROUP & ORGANIZATION MANAGEMENT**, Thousand Oaks, v. 43, n. 4, p. 648–682, ago. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1059601116643447>.

AMANKWAH-AMOA, Joseph; WANG, Xiaojun. Business Failures around the World: Emerging Trends and New Research Agenda. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 98, p. 367–369, 1 maio 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.064>.

ANCONA, Deborah G.; OKHUYSEN, Gerardo A.; PERLOW, Leslie A. Taking Time to Integrate Temporal Research. **The Academy of Management Review**, [S.l.], v. 26, n. 4, p. 512–529, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/3560239>.

ANN GLYNN, Mary; WATKISS, Lee. Of Organizing and Sensemaking: From Action to Meaning and Back Again in a Half-Century of Weick's Theorizing. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 57, n. 7, p. 1331–1354, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/joms.12613>.

BOSO, Nathaniel; ADELEYE, Ifedapo; DONBESUUR, Francis; GYENSARE, Michael. Do entrepreneurs always benefit from business failure experience? **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 98, p. 370–379, 1 maio 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.063>.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 77–101, 1 jan. 2006.

BRUNER, Jerome. The Narrative Construction of Reality. **Critical Inquiry**, [S.l.], 1991. DOI: <https://doi.org/10.1086/448619>. Disponível em: <https://sci-hub.st/10.1086/448619>. Acesso em: 22 jul. 2026.

BYRNE, Orla; SHEPHERD, Dean A. Different Strokes for Different Folks: Entrepreneurial Narratives of Emotion, Cognition, and Making Sense of Business Failure. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S.l.], v. 39, n. 2, p. 375–405, 1 mar. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/etap.12046>.

CALVARD, Thomas. Sensemaking and Management Learning: Productive tensions and unrealized possibilities. **Management Learning**, [S.l.], v. 56, n. 1, p. 75–82, 1 fev. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/13505076241279067>.

CANNON, David R. Cause or Control?: The Temporal Dimension in Failure Sense-Making. **The Journal of Applied Behavioral Science**, [S.l.], v. 35, n. 4, p. 416–438, 1 dez. 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0021886399354005>.

CARDON, Melissa S.; STEVENS, Christopher E.; POTTER, D. Ryland. Misfortunes or mistakes?: Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. **Journal of Business Venturing**, [S.l.], v. 26, n. 1, p. 79–92, 1 jan. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.06.004>.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. [S.l.]: Cortez Editora, 30 abr. 2018. 188 p.

CHOO, Chun Wei. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. **Inf. Res.**, [S.l.], 2001. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Environmental-scanning-as-information-seeking-and-Choo/92cd4c1620e364228fc507f9ab1b4261da196a00>. Acesso em: 27 maio 2025.

CHOO, Chun Wei. Information culture and organizational effectiveness. **International Journal of Information Management**, [S.l.], v. 33, n. 5, p. 775–779, 1 out. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.05.009>.

CHRISTIANSON, Marlys K.; BARTON, Michelle A. Sensemaking in the Time of COVID-19. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 58, n. 2, p. 572–576, mar. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/joms.12658>.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração - 12ª Edição**. [S.l.]: McGraw Hill Brasil, 1 maio 2016. 712 p.

COPE, J. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. **Journal of Business Venturing**, [S.l.], v. 26, n. 6, p. 604–623, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002>.

CORBETT, Andrew C. Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities. **Journal of Business Venturing**, [S.l.], v. 22, n. 1, p. 97–118, 1 jan. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.10.001>.

COSTA, Paula L.; FERREIRA, João J.; TORRES DE OLIVEIRA, Rui. From entrepreneurial failure to re-entry. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 158, p. 113699, 1 mar. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113699>.

CZAKON, Wojciech; KLIMAS, Patrycja; TIBERIUS, Victor; FERREIRA, João; VEIGA, Pedro M.; KRAUS, Sascha. Entrepreneurial Failure: Structuring a Widely Overlooked Field of Research. **Entrepreneurship Research Journal**, [S.l.], v. 14, n. 3, p. 951–984, 4 jul. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1515/erj-2021-0328>.

DABIĆ, Marina; Vlačić, Božidar; Kiessling, Timothy; Caputo, Andrea; AND PELLEGRINI, Massimiliano. Serial entrepreneurs: A review of literature and guidance for future research. **Journal of Small Business Management**, [S.l.], v. 61, n. 3, p. 1107–1142, 4 maio 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1969657>.

DAFT, R.; WEICK, K. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. **ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW**, Briarcliff Manor, v. 9, n. 2, p. 284–295, 1984. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/258441>.

DAVIDSSON, Per; GRUENHAGEN, Jan Henrik. Fulfilling the Process Promise: A Review and Agenda for New Venture Creation Process Research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S.l.], v. 45, n. 5, p. 1083–1118, 1 set. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1042258720930991>.

DE HOE, Roxane; JANSSEN, Frank. Re-creation After Business Failure: A Conceptual Model of the Mediating Role of Psychological Capital. **Frontiers in Psychology**, [S.l.], v. 13, 2 mar. 2022. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.842590>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.842590/full>. Acesso em: 28 fev. 2025.

DIAS, Artur; TEIXEIRA, Aurora A. C. The anatomy of business failure: A qualitative account of its implications for future business success. **European Journal of Management and Business Economics**, [S.l.], v. 26, n. 1, p. 2–20, 3 jul. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-001>.

ECKSTEIN, Gary; SHRESTHA, Anup; RUSSO, Fiona. Thirty-five years of sensemaking in the business & management research: a bibliometric analysis, review and discussion. **Management Review Quarterly**, [S.l.], p. 1–27, 16 ago. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00458-5>.

EPSTUDE, Kai; ROESE, Neal J. The Functional Theory of Counterfactual Thinking. **Personality and Social Psychology Review**, [S.l.], 2008. DOI: <https://doi.org/10.1177/1088868308316091>. Disponível em: <https://sci-hub.st/10.1177/1088868308316091>. Acesso em: 6 ago. 2026.

FANG HE, Vivianna; SIRÉN, Charlotta; SINGH, Sheetal; SOLOMON, George; VON KROGH, Georg. WITHDRAWN—Administrative Duplicate Publication—Keep Calm and Carry On: Emotion Regulation in Entrepreneurs' Learning from Failure. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S.l.], p. etap.12273, 23 jan. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/etap.12273>.

FAN-OSUALA, Onochie. All failures are not equal: Degree of failure and the launch of subsequent crowdfunding campaigns. **Journal of Business Venturing Insights**, [S.l.], v. 16, p. e00260, nov. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00260>.

FERREIRA, João J. M.; FERNANDES, Cristina I.; KRAUS, Sascha. Entrepreneurship research: mapping intellectual structures and research trends. **Review of Managerial Science**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 181–205, fev. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0242-3>.

FISHER, Greg. Resourcefulness Enactment: The Sensemaking Process Underpinning Resourceful Actions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S.l.], v. 48, n. 4, p. 911–940, 1 jul. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/10422587231205321>.

FLICK, Uwe. **Managing Quality in Qualitative Research**. [S.l.]: SAGE Publications Ltd, 2018. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781529716641>. Disponível em: <https://methods.sagepub.com/book/mono/managing-quality-in-qualitative-research-2e/toc>. Acesso em: 19 maio 2025.

FU, Hui; XU, Min; ZHANG, Shaoshuai; YANG, Hui; WEI, Yuan. Unraveling entrepreneurial comebacks: the curvilinear relationship between entrepreneurial failure and reentry intention. **Current Psychology**, [S.l.], v. 43, n. 36, p. 28901–28918, 1 set. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06511-6>.

GEM. **GEM 2025/2026 Global Report From Uncertainty To Opportunity**. London, UK: Global Entrepreneurship Research Association (GERA), 2026. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org>. Acesso em: 2 maio 2026.

GEM 2023/2024 GLOBAL REPORT: 25 YEARS AND GROWING. London, UK: Global Entrepreneurship Research Association (GERA), 2024. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org>. Acesso em: 6 ago. 2025.

GIBB, Allan A. Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small business as a Learning Organisation. **International Small Business Journal**, [S.l.], v. 15, n. 3, p. 13–29, 1 abr. 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0266242697153001>.

GIBBS, Graham. Análise de dados qualitativos. *In*: Análise de dados qualitativos. [S.l.]: Artmed, 2009. p. 198–198.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. [S.l.]: Atlas, 2009. 148 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos E Técnicas De Pesquisa Social**. [S.l.]: ATLAS EDITORA, 13 mar. 2019. 248 p.

GIMENO, Javier; FOLTA, Timothy B.; COOPER, Arnold C.; WOO, Carolyn Y. Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 42, n. 4, p. 750–783, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2393656>.

GIOIA, Dennis A.; CHITTIPEDDI, Kumar. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 12, n. 6, p. 433–448, set. 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>.

GOLOB, Urša. Sense-Making. *In*: HEATH, Robert L; JOHANSEN, Winni. **The International Encyclopedia of Strategic Communication**. 1. ed. [S.l.]: Wiley, 21 jun. 2018. ed. 1, p. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0159>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781119010722.iesc0159>. Acesso em: 12 maio 2025.

GONZÁLEZ-LÓPEZ, María José; PÉREZ-LÓPEZ, María Carmen; RODRÍGUEZ-ARIZA, Lázaro. Clearing the Hurdles in the Entrepreneurial Race: The Role of Resilience in Entrepreneurship Education. **Academy of Management Learning & Education**, [S.l.], v. 18, n. 3, p. 457–483, set. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amle.2016.0377>.

GUEST, Greg; BUNCE, Arwen; JOHNSON, Laura. How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. **Field Methods**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 59–82, 1 fev. 2006a. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>.

GUEST, Greg; BUNCE, Arwen; JOHNSON, Laura. How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. **Field Methods**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 59–82, 1 fev. 2006b. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>.

HE, Viviana Fang; KRÄHENMANN, Gregor. (Not) Learning from Failure? The Heavy Toll of Stigma on Entrepreneurs. *In*: TODT, Gisa; BACKMANN, Julia; WEISS, Matthias (org.). **Work Life After Failure?: How Employees Bounce Back, Learn, and Recover from Work-Related Setbacks**. [S.l.]: Emerald Publishing Limited, 28 abr. 2021. p. 0. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-83867-519-620211018>. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/978-1-83867-519-620211018>. Acesso em: 10 jul. 2026.

HENRIQUEZ-DAZA, Maria Cecilia; CAPELLERAS, Joan-Lluís; OSORIO-TINOCO, Fabian. Does fear of failure affect entrepreneurial growth aspirations? The moderating role of institutional collectivism in emerging and developed countries. **Journal of Entrepreneurship**

in **Emerging Economies**, [S.l.], v. 16, n. 5, p. 1213–1234, 28 mar. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2022-0232>.

IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços 2023**. Rio de Janeiro: INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2023. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas_2023_v25_informativo.pdf. Acesso em: 12 maio 2026.

IMARC. Brazil SaaS Market Size, Share, Trends & Forecast 2034. 2025. Disponível em: <https://www.imarcgroup.com/brazil-saas-market>. Acesso em: 11 maio 2026.

ISENBERG, Daniel. The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution. **Harvard Business Review**, [S.l.], Seção Entrepreneurship, 1 jun. 2010. Disponível em: <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>. Acesso em: 6 ago. 2026.

JENKINS, Anna; MCKELVIE, Alexander. What is entrepreneurial failure? Implications for future research. **International Small Business Journal**, [S.l.], v. 34, n. 2, p. 176–188, 1 mar. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0266242615574011>.

KAHNEMAN, Daniel; RIIS, Jason. Living, and thinking about it: two perspectives on life. **The Science of Well-Being**, [S.l.], 2005. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198567523.003.0011>. Disponível em: <https://sci-hub.st/10.1093/acprof:oso/9780198567523.003.0011>. Acesso em: 6 ago. 2026.

KESTEREN, Jennifer van; ADRIAANSE, Jan; REST, Jean-Pierre van der. The Story Behind Bankruptcy: When Business Gets Personal | QUT Law Review. [S.l.], v. 17, p. 57–73, 2017. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.5204/qutlr.v17i1.706>.

KLEIN, G.; MOON, B.; HOFFMAN, R.R. Making Sense of Sensemaking 1: Alternative Perspectives. **IEEE Intelligent Systems**, [S.l.], v. 21, n. 4, p. 70–73, jul. 2006a. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/MIS.2006.75>.

KLEIN; MOON; HOFFMAN. Making Sense of Sensemaking 2: A Macrocognitive Model. **IEEE Intelligent Systems**, [S.l.], v. 21, n. 5, p. 88–92, out. 2006b. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/MIS.2006.100>.

KLIMAS, Patrycja; CZAKON, Wojciech; KRAUS, Sascha; KAILER, Norbert; MAALAOUI, Adnane. Entrepreneurial Failure: A Synthesis and Conceptual Framework of its Effects. **European Management Review**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 167–182, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/emre.12426>.

KOPORCIC, Nikolina; SJÖDIN, David; KOHTAMÄKI, Marko; PARIDA, Vinit. Embracing the “fail fast and learn fast” mindset: conceptualizing learning from failure in knowledge-intensive SMEs. **Small Business Economics**, [S.l.], v. 64, n. 1, p. 181–202, 1 jan. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00897-0>.

KUDESIA, Ravi S. **Organizational Sensemaking**. [S.l.]: Oxford University Press, abr. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.78>. Disponível em: <https://oxfordre.com/psychology/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-78>.

KURTZ, C. F.; SNOWDEN, D. J. The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. **IBM Systems Journal**, [S.l.], v. 42, n. 3, p. 462–483, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1147/sj.423.0462>.

LATTACHER, Wolfgang; WDOWIAK, Malgorzata Anna. Entrepreneurial learning from failure. A systematic review. **INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR & RESEARCH**, Bingley, v. 26, n. 5, p. 1093–1131, 3 ago. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJEBr-02-2019-0085>.

LATTACHER, Wolfgang; WDOWIAK, Malgorzata Anna; SCHWARZ, Erich J.; AUDRETSCH, David B. A holistic lens on entrepreneurial learning from failure: continuing the legacy of Jason Cope. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, [S.l.], v. 30, n. 11, p. 205–235, 31 jul. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2023-0635>.

LEE, Chong Kyoon; COTTLE, Griffin W.; SIMMONS, Sharon A.; WIKLUND, Johan. Fear not, want not: Untangling the effects of social cost of failure on high-growth entrepreneurship. **Small Business Economics**, [S.l.], v. 57, n. 1, p. 531–553, 1 jun. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00324-0>.

LEE, Chong Kyoon; WIKLUND, Johan; AMEZCUA, Alejandro; BAE, Tae Jun; PALUBINSKAS, Almantas. Business failure and institutions in entrepreneurship: a systematic review and research agenda. **Small Business Economics**, [S.l.], v. 58, n. 4, p. 1997–2023, 1 abr. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00495-4>.

LEE, Seung-Hyun; YAMAKAWA, Yasuhiro; PENG, Mike W.; BARNEY, Jay B. How do bankruptcy laws affect entrepreneurship development around the world? **Journal of Business Venturing**, [S.l.], v. 26, n. 5, p. 505–520, 1 set. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.05.001>.

LITTLEJOHN, Stephen; FOSS, Karen. **Encyclopedia of Communication Theory**. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc., 2009. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781412959384>. Disponível em: <https://sk.sagepub.com/reference/communicationtheory>. Acesso em: 26 maio 2025.

MADSEN, Peter M.; DESAI, Vinit. Failing to Learn? The Effects of Failure and Success on Organizational Learning in the Global Orbital Launch Vehicle Industry. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 53, n. 3, p. 451–476, jun. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51467631>.

MAITLIS, Sally. The Social Processes of Organizational Sensemaking. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 48, n. 1, p. 21–49, fev. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993111>.

MAITLIS, Sally; CHRISTIANSON, Marlys. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. **Academy of Management Annals**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 57–125, jan. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>.

MAN, Thomas Wing Yan. Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning A competency approach. **EDUCATION AND TRAINING**, Bingley, v. 48, n. 5, p. 309–321, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00400910610677027>.

MANDL, Christoph; BERGER, Elisabeth S. C.; KUCKERTZ, Andreas. Do You Plead Guilty? Exploring Entrepreneurs Sensemaking-Behavior Link Following Business Failure. **Social Science Research Network**, n. 2709077, 2016. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/abstract=2709077>. Acesso em: 25 mar. 2025.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. *In: Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. [S.l.]: [S.n.], 2008. p. 101–101. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-714007>. Acesso em: 20 maio 2025.

MATHIAS, Blake D.; WILLIAMS, David W. Giving up the hats? Entrepreneurs' role transitions and venture growth. **Journal of Business Venturing**, [S.l.], 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.007>. Disponível em: <https://sci-hub.st/10.1016/j.jbusvent.2017.12.007>. Acesso em: 6 ago. 2026.

MCGRATH, R. G. Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. **ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW**, Briarcliff Manor, v. 24, n. 1, p. 13–30, jan. 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/259034>.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research : a guide to design and implementation**. [S.l.]: San Francisco, CA : Jossey-Bass : A Wiley Brand, 2016. 374 p. Disponível em: http://archive.org/details/qualitativeresea0000merr_n9z8. Acesso em: 19 maio 2025.

MERRIAM, Sharan B.; TISDELL, Elizabeth J. **Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation**. [S.l.]: John Wiley & Sons, 24 ago. 2015. 375 p.

MMBAGA, Nick A.; MATHIAS, Blake D.; WILLIAMS, David W.; CARDON, Melissa S. A review of and future agenda for research on identity in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, [S.l.], v. 35, n. 6, p. 106049, 1 nov. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106049>.

MORAIS-STORZ, Marta; NGUYEN, Nhien; SÆTRE, Alf Steinar. Post-Failure Success: Sensemaking in Problem Representation Reformulation. **Journal of Product Innovation Management**, [S.l.], v. 37, n. 6, p. 483–505, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jpim.12552>.

NIELSEN, Kristian; SARASVATHY, Saras D. A Market for Lemons in Serial Entrepreneurship? Exploring Type I and Type II Errors in the Restart Decision. **Academy of Management Discoveries**, [S.l.], v. 2, n. 3, p. 247–271, set. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0108>.

OMOREDE, Adesuwa. Managing crisis: a qualitative lens on the aftermath of entrepreneurial failure. **International Entrepreneurship and Management Journal**, [S.l.], v. 17, n. 3, p. 1441–1468, 1 set. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00655-0>.

OSTER, Gary. Using Failure Analysis Learning in Business School Instruction. **Revista de Management Comparat International**, [S.l.], v. 18, n. 5, p. 458–466, 1 dez. 2017.

PARKER, Simon C. Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses? **Journal of Business Venturing**, [S.l.], v. 28, n. 5, p. 652–666, 1 set. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.08.001>.

PIROLI, P.; CARD, Stuart. The Sensemaking Process and Leverage Points for Analyst Technology as Identified Through Cognitive Task Analysis. 2015. [S.l.]: [S.n.], 2015. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Sensemaking-Process-and-Leverage-Points-for-as-Pirolli-Card/f6b54379043d0ee28bea45555f481af1a693c16c>. Acesso em: 27 maio 2025.

POWELL, E. Erin; BAKER, Ted. It's What You Make of It: Founder Identity and Enacting Strategic Responses to Adversity. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 57, n. 5, p. 1406–1433, out. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0454>.

PRETORIUS, Marius; ROUX, Ingrid le. Successive failure, repeat entrepreneurship and no learning: A case study. **SA Journal of Human Resource Management**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 13, n. 1, 14 out. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.236>.

QUANSAH, Emmanuel; HARTZ, Dale E. Strategic adaptation: leadership lessons for small business survival and success. **American Journal of Business**, [S.l.], v. 36, n. 3/4, p. 190–207, 5 fev. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/AJB-07-2020-0096>.

RAWAL, Amit; SARPONG, David; SINGH, Sanjay Kumar. Phoenix rising: Rebounding to venture again post firm-failure. **INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT**, New York, v. 112, p. 71–84, jul. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.007>.

RIESSMAN, Catherine Kohler. **Narrative methods for the human sciences**. [S.l.]: Los Angeles : Sage Publications, 2008. 270 p. Disponível em: <http://archive.org/details/narrativemethods0000ries>. Acesso em: 22 jul. 2026.

RUSSELL, Dm; STEFIK, Mj; PIROLI, P.; CARD, Sk. The Cost-Structure of Sensemaking. In: ASHLUND, S.; HENDERSON, A.; HOLLNAGEL, E.; MULLET, K.; WHITE, T. (org.). INTERNATIONAL CONFERENCE ON HUMAN-COMPUTER INTERACTION (INTERCHI 93). 1993. **HUMAN FACTORS IN COMPUTING SYSTEMS: INTERCHI 93**. Amsterdam: I O S Press, 1993. p. 269–276.

SANDBERG, Jörgen; TSOUKAS, Haridimos. Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. **Journal of Organizational Behavior**, [S.l.], v. 36, n. S1, p. S6–S32, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.1937>.

SAYLORS, Rohny; LAHIRI, Amrita; WARNICK, Benjamin; BAID, Chandresh. Looking Back To Venture Forward: Exploring Idea and Identity Work in Public Failure Narratives. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S.l.], v. 47, n. 2, p. 398–429, 1 mar. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/10422587211057027>.

SCHERMULY, Carsten C.; WACH, Dominika; KIRSCHBAUM, Clemens; WEGGE, Jürgen. Coaching of Insolvent Entrepreneurs and the Change in Coping Resources, Health, and Cognitive Performance. **Applied Psychology**, [S.l.], v. 70, n. 2, p. 556–574, abr. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/apps.12244>.

SCHUTZ, Alfred. **The Phenomenology of the Social World**. [S.l.]: Northwestern University Press, 1967. 296 p.

SCHWARZ, Gavin M.; BOUCKENOOGHE, Dave; VAKOLA, Maria. Organizational change failure: Framing the process of failing. **HUMAN RELATIONS**, London, v. 74, n. 2, p. 159–179, fev. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726720942297>.

SERASA EXPERIAN. Brasil registra 2,2 mil pedidos de recuperação judicial em 2024, o maior número da série histórica, aponta Serasa Experian. **Serasa Experian**. 28 jan. 2025. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/analise-de-dados/brasil-registra-22-mil-pedidos-de-recuperacao-judicial-em-2024-o-maior-numero-da-serie-historica-aponta-serasa-experian/>. Acesso em: 15 mar. 2025.

SHEPHERD, Dean A. Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 28, n. 2, p. 318–328, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.9416377>.

SHEPHERD, Dean A.; CARDON, Melissa S. Negative Emotional Reactions to Project Failure and the Self-Compassion to Learn from the Experience. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 46, n. 6, p. 923–949, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00821.x>.

SHEPHERD, Dean A.; HAYNIE, J. Michael. Venture failure, stigma, and impression management: A self-verification, self-determination view. **Strategic Entrepreneurship Journal**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 178–197, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/sej.113>.

SHEPHERD, Dean A.; PATZELT, Holger. Researching Entrepreneurial Failures. **Trailblazing in Entrepreneurship**, [S.l.], 2017. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-48701-4_3. Disponível em: https://sci-hub.st/10.1007/978-3-319-48701-4_3. Acesso em: 22 maio 2026.

SHEPHERD, Dean A.; SAADE, Fouad Philippe; WINCENT, Joakim. How to circumvent adversity? Refugee-entrepreneurs' resilience in the face of substantial and persistent adversity. **Journal of Business Venturing**, [S.l.], v. 35, n. 4, p. 105940, 1 jul. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.06.001>.

SHEPHERD, Dean A.; WIKLUND, Johan; HAYNIE, J. Michael. Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. **Journal of Business Venturing**, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 134–148, 1 mar. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.10.002>.

SHIPP, Abbie J.; COLE, Michael S. Time in Individual-Level Organizational Studies: What Is It, How Is It Used, and Why Isn't It Exploited More Often? **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 237–260, 10 abr. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111245>.

SHORE, Adam; PITTAWAY, Luke; BORTOLOTTI, Thomas. From Negative Emotions to Personal Growth: Failure and Re-entry into Entrepreneurship. **British Journal of Management**, [S.l.], v. 35, n. 4, p. 1781–1797, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12785>.

SIMMONS, Sharon A.; WIKLUND, Johan; LEVIE, Jonathan. Stigma and business failure: implications for entrepreneurs' career choices. **SMALL BUSINESS ECONOMICS**, Dordrecht, v. 42, n. 3, p. 485–505, mar. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9519-3>.

SINGH, Smita; CORNER, Patricia Doyle; PAVLOVICH, Kathryn. Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. **Journal of Business Venturing**, [S.l.], v. 30, n. 1, p. 150–166, 1 jan. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005>.

SINGH, Smita; CORNER, Patricia; PAVLOVICH, Kathryn. Coping with entrepreneurial failure. **Journal of Management & Organization**, [S.l.], v. 13, n. 4, p. 331–344, nov. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.5172/jmo.2007.13.4.331>.

SLADE SHANTZ, Angelique; KISTRUCK, Geoffrey; ZIETSMA, Charlene. The opportunity not taken: The occupational identity of entrepreneurs in contexts of poverty. **Journal of Business Venturing**, [S.l.], v. 33, n. 4, p. 416–437, 1 jul. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.02.003>.

SNOWDEN, David J. Multi-ontology sense making: a new simplicity in decision making. **Informatics in Primary Care**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 45–54, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.14236/jhi.v13i1.578>.

STAM, Erik. Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. **European Planning Studies**, [S.l.], 2015. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>. Disponível em: <https://sci-hub.st/10.1080/09654313.2015.1061484>. Acesso em: 6 ago. 2026.

STAM, Erik; VAN DE VEN, Andrew. Entrepreneurial ecosystem elements. **Small Business Economics**, [S.l.], 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>. Disponível em: <https://sci-hub.st/10.1007/s11187-019-00270-6>. Acesso em: 6 ago. 2026.

STAMBAUGH, Jeff; MITCHELL, Ronald. The fight is the coach: creating expertise during the fight to avoid entrepreneurial failure. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, [S.l.], 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-09-2016-0287>. Disponível em: <https://sci-hub.st/10.1108/IJEBR-09-2016-0287>. Acesso em: 8 jul. 2026.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa : técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada I**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STROE, Silvia; SIRÉN, Charlotta; SHEPHERD, Dean; WINCENT, Joakim. 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**, [S.l.], v. 35, n. 4, p. 105948, 1 jul. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105948>.

TEECE, David J. Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 49, n. 8, p. 1395–1401, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z).

THIRY-CHERQUES. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento**, [S.l.], n. 3, p. 20–27, 2009.

TURNER, John R.; ALLEN, Jeff; HAWAMDEH, Suliman; MASTANAMMA, Gujjula. The Multifaceted Sensemaking Theory: A Systematic Literature Review and Content Analysis on Sensemaking. **Systems**, [S.l.], v. 11, n. 3, p. 145, n. 3, mar. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/systems11030145>.

UCBASARAN, Deniz; SHEPHERD, Dean A.; LOCKETT, Andy; LYON, S. John. Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. **Journal of Management**, [S.l.], v. 39, n. 1, p. 163–202, 1 jan. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206312457823>.

URQUHART, Christine; CHEUK, Bonnie; LAM, Louisa; SNOWDEN, Dave. Sense-making, sensemaking and sense making—A systematic review and meta-synthesis of literature in information science and education: An Annual Review of Information Science and Technology (ARIST) paper. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, [S.l.], v. 76, n. 1, p. 3–97, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/asi.24866>.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa. **São Paulo: Atlas**, [S.l.], v. 34, p. 38, 2006.

WALSH, James P.; UNGSON, Gerardo Rivera. Organizational memory. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 57–91, jan. 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278992>.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. [S.l.]: Thousand Oaks : Sage Publications, 1995. 254 p. Disponível em: http://archive.org/details/trent_0116403577194. Acesso em: 28 jan. 2025.

WEICK, Karl E. Sensemaking, Organizing, and Surpassing: A Handoff*. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 57, n. 7, p. 1420–1431, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/joms.12617>.

WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD, David. Organizing and the Process of Sensemaking. **Organization Science**, [S.l.], v. 16, n. 4, p. 409–421, ago. 2005a. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>.

WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD, David. Organizing and the Process of Sensemaking. **Organization Science**, [S.l.], v. 16, n. 4, p. 409–421, ago. 2005b. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>.

WIDIWAN, Kriswanto; BARBARA IGEL, Professor. Why can some entrepreneurs restart after businesses failure while others fail for good? – The case of Chinese business owners in Indonesia. **Journal of General Management**, [S.l.], v. 48, n. 2, p. 210–221, 1 jan. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/03063070221081824>.

WILLIAMS, Trenton Alma; THORGREN, Sara; LINDH, Ida. Rising from Failure, Staying Down, or More of the Same? An Inductive Study of Entrepreneurial Reentry. **Academy of Management Discoveries**, [S.l.], v. 6, n. 4, p. 631–662, dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0047>.

XIONG, Zhuang; YANG, HuiMin; ZHANG, Chenyi; YANG, Shiqi; WANG, Pengju. Repairing subsequent entrepreneurship legitimacy for new ventures: impression management of entrepreneurial-failure stigma. **Baltic Journal of Management**, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 173–192, 1 abr. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BJM-07-2024-0397>.

XU, Jingjing; DU, Hong. The influence of entrepreneurial failure experience on subsequent entrepreneurial intention. In: 2012 INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY (ISMOT). nov. 2012. **2012 International Symposium on Management of Technology (ISMOT)**. Hangzhou, Zhejiang, China: IEEE, nov. 2012. p. 104–108. DOI: <https://doi.org/10.1109/ISMOT.2012.6679437>. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/document/6679437/>. Acesso em: 2 mar. 2025.

YAMAKAWA, Y.; CARDON, M.S. Causal ascriptions and perceived learning from entrepreneurial failure. **Small Business Economics**, [S.l.], v. 44, n. 4, p. 797–820, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9623-z>.

YAO, Kai; LI, Xiaolin; LIANG, Bang. Failure learning and entrepreneurial resilience: the moderating role of firms' knowledge breadth and knowledge depth. **Journal of Knowledge Management**, [S.l.], v. 25, n. 9, p. 2141–2160, 8 mar. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2020-0772>.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Estágio	Descrição Central	Questões	Objetivos
Boas-vindas	Olá! Eu sou a Bianca, mestranda da Universidade de Caxias do Sul. Quero começar agradecendo pela sua disponibilidade em participar desta pesquisa. O estudo que estou conduzindo busca compreender mais a fundo como empreendedores constroem sentido após vivenciarem o encerramento de um negócio tido como experiência de fracasso empreendedor — e como transformam essa experiência em aprendizado e recomeço.		
Termo de confidencialidade	Antes de começarmos, gostaria de pedir a sua autorização para gravar essa conversa. Reforço que todas as informações compartilhadas aqui serão tratadas com total responsabilidade, confidencialidade e respeito à sua história. Podemos seguir com a gravação?		
Explicação	O foco dessa conversa será sobre o case do fechamento da (empresa pontuada no formulário de triagem) . Vamos realizar essa entrevista em 3 blocos, um focando no momento em que situação de ruptura estava acontecendo, o segundo em um pós entre a ruptura e a reentrada no empreendedorismo e um terceiro momento que é hoje.		
Contextualização do Entrevistador (Bloco 1)	Nesse primeiro bloco, o convite é para que você se conecte com as lembranças do momento em que estava percebendo e vivenciando a ruptura, a experiência de fracasso – ainda sem o aprendizado e os significados que vieram depois com o passar da experiência.		
1. Percepção (Sensing)	Percepção inicial de mudanças, rupturas ou pontos de inflexão.	Em que momento você começou a sentir que o negócio não ia bem? Houve algum episódio específico que foi um sinal de alerta para você? Como foi perceber que não havia mais volta? Quais foram os pensamentos e emoções naquele momento?	A+D
2. Construção de Sentido (Meaning-making)	Processo de dar sentido à experiência por meio da interpretação, identificação de padrões e uso de narrativas.	Na época, como você compreendia o que estava acontecendo? Que explicações você dava pra si mesmo(a)? Com quem você dividiu essa experiência? O que essas conversas te ajudaram a enxergar ou sentir?	A+D

3. Compartilhamento de sentido (Sensegiving)	Compartilhamento de sentido com outros, organização da realidade e influência sobre como os demais interpretam os eventos.	Como você contou para as pessoas próximas – equipe, família, clientes – sobre o encerramento do negócio? Como foi comunicar? Que tipo de reação você recebeu?	A+D
4. Transformação identitária (Becoming)	Transformações internas, ressignificação identitária, entrega ao processo de mudança.	O que essa experiência foi mudando em você como pessoa e como empreendedor(a)? Se você pudesse se descrever antes e depois desse momento, quais seriam as principais diferenças?	B+D
5. Ação intencional (Agency)	Capacidade de agir com autonomia e refletir sobre as decisões.	Quais decisões você tomou após o fechamento do negócio? Houve alguma escolha que você fez com muita intenção, mesmo sem ter todas as certezas?	B+D
6. Hipóteses alternativas (Counterfactuals)	Exploração de possibilidades alternativas (“e se...”), elaboração de hipóteses sobre outros caminhos que poderiam ter sido seguidos.	Em algum momento, você pensou em como as coisas poderiam ter sido diferentes? Houve algo que você faria diferente se pudesse voltar no tempo?	B+D
Contextualização do Entrevistador (Bloco 2)	Agora vamos para o segundo bloco de perguntas, onde focamos no momento pós-ruptura que se encaminha para o reingresso no empreendedorismo		
7. Projeção de futuro (Future-scoping)	Desenvolvimento de estratégias futuras com base no aprendizado; uso de metáforas, narrativas e projeções para orientar ações.	Quando você sentiu que estava pronto(a) para empreender novamente? O que te motivou a seguir? Qual imagem de futuro foi se formando? Que aprendizados dessa vivência te ajudaram a projetar o futuro?	C+D
8. Movimento (Movement)	Ação concreta em direção à mudança; transição para novas fases, com base no que foi compreendido.	Que passos concretos você deu nessa retomada? O que você mudou em relação à forma como você começou atuar em comparação ao negócio anterior?	C+D
Contextualização do Entrevistador (Bloco 3)	Nosso último bloco de perguntas, agora focando na sua perspectiva do tempo presente, com todos os aprendizados acumulados após todo o processo...		

9. Impacto (Impact)	Reflexão sobre os resultados, impactos e transformações geradas após a ação.	Se você pudesse resumir o impacto da experiência de fracasso na sua vida hoje, como descreveria? Você sente que sua forma de ver o empreendedorismo (ou a vida) mudou após esse evento? Percebe algum reflexo do impacto dessa mudança nas pessoas ao seu redor?	C+D
Fase 2. Hipóteses alternativas (Counterfactuals)	Exploração de possibilidades alternativas (“e se...”), elaboração de hipóteses sobre outros caminhos que poderiam ter auxiliado na recuperação e enfrentamento do fracasso empreendedor	Você pensa em como as coisas poderiam ter sido diferentes em relação ao enfrentamento do fracasso? (como reagiu, como avaliou, como enfrentou a situação) O que teria feito diferente? O que teria feito diferença para você na época? (Que tipo de apoio você gostaria de ter tido?) O que você acredita que poderia ser criado para auxiliar empreendedores que passam pelo fracasso a enfrentarem melhor o processo?	D
Agradecimento	Agradeço imensamente pela sua disponibilidade e pela generosidade em compartilhar sua experiência. As contribuições trazidas aqui são fundamentais para o avanço da pesquisa e para a construção de conhecimento mais sensível e profundo sobre o processo empreendedor pós-fracasso.		