

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RAQUEL ADRIANO MOMM MACIEL DE CAMARGO

A REGULAÇÃO DO MEDO DO ESTRATEGISTA DA PEQUENA E MÉDIA  
EMPRESA NO PROCESSO ESTRATÉGICO

CURITIBA

2020



RAQUEL ADRIANO MOMM MACIEL DE CAMARGO

A REGULAÇÃO DO MEDO DO ESTRATEGISTA DA PEQUENA E MÉDIA  
EMPRESA NO PROCESSO ESTRATÉGICO

Tese apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, Linha de Pesquisa em Estratégia e Análise Organizacional, Programa de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientadora: Dra. Jane Mendes Ferreira Fernandes

CURITIBA  
2020

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)  
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Camargo, Raquel Adriano Momm Maciel de

A regulação do medo do estrategista da pequena e média empresa no processo estratégico / Raquel Adriano Momm Maciel de Camargo.- 2020.  
210 p.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Jane Mendes Ferreira Fernandes.

Defesa: Curitiba, 2020.

1. Administração. 2. Estratégia. 3. Pequenas e médias empresas.  
I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Fernandes, Jane Mendes Ferreira. III. Título.

CDD 658.403



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -  
40001016025P6

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **RAQUEL ADRIANO MOMM MACIEL DE CAMARGO** intitulada: **A REGULAÇÃO DO MEDO DO ESTRATEGISTA DA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NO PROCESSO ESTRATÉGICO**, sob orientação da Profa. Dra. JANE MENDES FERREIRA FERNANDES, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 07 de Julho de 2020.

Assinatura Eletrônica

07/07/2020 12:34:45.0

JANE MENDES FERREIRA FERNANDES

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

07/07/2020 12:25:19.0

NATÁLIA RESE

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

07/07/2020 12:39:17.0

VANIA MARIA JORGE NASSIF

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO)

Assinatura Eletrônica

07/07/2020 12:37:12.0

MARIANE LEMOS LOURENÇO

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

07/07/2020 12:25:01.0

FERNANDO ANTONIO PRADO GIMENEZ

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - PPPP)

---

Av. Lothario Meissner, 632 - Curitiba - Paraná - Brasil

CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4365 - E-mail: ppgadm@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 45148

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp> e insira o código 45148

## DEDICATÓRIA

*Com amor  
aos meus pais  
Pedro e Bernardina Momm  
ao meu marido Derly Maciel  
e aos meus filhos  
Sarah e Pedro Henrique.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me permitiu ir além do meu sonho de cursar o mestrado, e chegar ao doutorado.

À Universidade Federal do Paraná (UFPR), universidade da minha graduação, mestrado e doutorado.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), pela concessão de bolsa no primeiro ano do doutorado, período com maior número de disciplinas a serem cursadas.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM), em especial aos professores, Dra. Jane Mendes Ferreira Fernandes, Dra. Mariane Lemos Lourenço, Dra. Natália Rese, Dr. José Frega, Dra. Queila Matitz, Dra. Adriana Takahashi, Dr. Paulo Prado, Dra. Karina Roglio e Dra. Yara Bulgacov, e aos colegas doutorandos Elizandra, Ananda, Vivien, Simão, Graziela, Renata, Cecília e Nayara.

À minha querida orientadora no mestrado e agora no doutorado, Dra. Jane Mendes Ferreira Fernandes. Admiro muito você! É minha inspiração em procurar fazer sempre o melhor. Foram seis anos de trajetória seguindo suas orientações. As palavras sempre estarão aquém do meu desejo de expressar o quanto você é benção em minha vida. Obrigada!

Aos professores Dr. Eros Eloy Nogueira e Dra. Mariane Lemos Lourenço, pelas contribuições do ensaio teórico. Ao Dr. Flaviano Costa e Dra. Mariane, por participarem da banca de defesa do projeto de tese. Aos professores Dr. Fernando Gimenez, Dra. Vânia Nassif, Dra. Natália Rese e Dra. Mariane Lemos Lourenço, por terem aceitado disponibilizar seu tempo e conhecimentos para participar da banca de defesa da tese.

Ao Centro Educacional Evangélico, pela possibilidade de afastamento para realização deste estudo, meus agradecimentos a toda a equipe pelo profissionalismo com que conduziram a escola neste período.

À minha amada filha, Sarah, que finalizou o Ensino Fundamental, passou por todo o Ensino Médio e adentrou a universidade, comigo cursando mestrado e doutorado. Obrigada por toda a compreensão e apoio. Sua delicadeza, seu sorriso e o jeito como você sempre vibrou em cada conquista me fortaleceram muito. Amo você.

Ao Pedro Henrique, meu filho amado, que cresceu tanto enquanto eu estava estudando: uma criança quando comecei esta jornada e agora um adolescente maior do que eu. Obrigada pelo seu apoio. Eu te amo. Você e sua irmã são sempre minha inspiração para não desistir. A presença de vocês em cada uma das bancas tornou tudo mais especial.

Aos meus pais, Pedro e Bernardina Momm, por todo apoio e orações, em especial, no período mais difícil que foi o início da análise dos dados da tese.

À minha mana Juceli e minha sobrinha Júlia: obrigada pelo apoio. Sei que vocês estão sempre torcendo por mim.

E, em especial, ao meu querido Derly – marido, amigo e sócio – que sempre tinha a palavra sábia quando, ainda no mestrado, eu pensei em desistir, e em cada etapa vencida. Seu apoio foi muito além de palavras. Durante a trajetória, com nossos filhos, nas empresas, em casa, você traduziu em gestos todo seu amor e apoio. Saiba que eu compreendi e aceitei cada um desses presentes que você me deu. Muito obrigada!

## RESUMO

Esta tese visa mostrar que o medo continua presente na vida do estrategista da PME após a consolidação do seu empreendimento, uma vez que ele é o responsável pela formulação, implementação e controle da estratégia. Como a gestão das PMEs não ocorre por processos rígidos ou conselho de diretores, o estrategista, enquanto indivíduo, é o centro do processo decisório. Estudos em estratégia são, predominantemente, realizados com CEOs de grandes corporações, fazendo com que ao chegarem às PMEs, sejam adaptações nem sempre bem feitas, pois estas não são miniaturas de grandes empresas. Além disso, os estudos acabam por privilegiar aspectos racionais do processo decisório, de modo que há relevante espaço para investigação sobre o papel das emoções, dentre as quais o medo vivenciado pelo estrategista da PME no processo estratégico. O estudo apresenta as emoções e a razão como componentes mutuamente complementares no processo decisório, e não contraditórios a ele. O objetivo é investigar como o estrategista da PME regula o medo durante o processo estratégico. A base teórica é o Interacionismo Simbólico, mediante a utilização, sobretudo, da Definição de Situação, da Tomada de Papéis e da Metáfora Dramatúrgica. O método utilizado é o estudo qualitativo básico. A escolha dos participantes foi intencional e o número de entrevistados não foi definido *a priori*. Os resultados confirmam que o medo acompanha a trajetória do empresário mesmo após o negócio estar consolidado. Entre as categorias que emergiram estão os medos do passado, de perder a reputação, de ser patrão, os medos do futuro, de setores específicos e relativos a aspectos financeiros. O estrategista sabe que o medo não faz parte do *script* do papel que ele está a desempenhar e, por isso, utiliza mecanismos para regulá-lo de modo a alcançar o gerenciamento da impressão do outro. Utiliza mecanismos que o ajudam a regular o medo, como ignorá-lo, buscar informações, planejar, focar no operacional, racionar emoções e utilizá-lo como motivador. Contribuições teóricas e práticas são apresentadas ao final do trabalho e estudos futuros são recomendados.

**Palavras-chave:** Estrategista da PME; Regulação das Emoções; Processo Decisório Estratégico; Interacionismo Simbólico.



## ABSTRACT

The thesis defended is that fear remains present in the life of the SME strategist after his venture is consolidated. He is responsible for formulating, implementing and controlling the strategy. As the management of SMEs does not occur by rigid processes or board of directors, it is the strategist as an individual the center of the decision-making process. But the studies in strategy are carried out predominantly with CEOs in large corporations. Thus, the changes produced in strategies that reach as SMEs occur in the form of adaptations not always well made, because SMEs are not miniatures of large companies. In addition, the studies end up privileging the rational aspects of the decision-making process so that there is relevant space for research on the role of emotions, including fear, experienced by the SME strategist in the strategic process. In this thesis, emotions and reason are presented as mutually complementary components in their decision-making process, and not as contradictory. The objective was to investigate how the SME strategist regulates fear during the strategic process. The theoretical basis is Symbolic Interactionism, mainly using the Definition of Situation, the Making of Roles and the Dramaturgical Theory. The method used was the basic qualitative study. The choice of participants was intentional, and the number of interviewees was not defined *a priori*. The results confirm that fear follows the trajectory of the entrepreneur even after the business is consolidated. Among the categories of fear that have emerged are fears in the past, fear of losing reputation, fear of being boss, fears of the future, fears of specific industrial sectors and fears about financial aspects. The strategist knows that fear is not part of the script of the role he is playing, so he uses mechanisms to regulate it to achieve the management of the other's impression. They use mechanisms to help them regulate fear such as ignoring it, seeking information, planning, focusing on the operational, ration emotions, and using fear itself as a motivator. Theoretical and practical contributions are presented at the end of the work and future studies are recommended.

**Keywords:** SME Strategist; Regulation of Emotions; Strategic Decision-Making Process; Symbolic Interactionism

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 RELAÇÃO DA AUTORA COM A TESE .....	21
<b>2 PROPOSIÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>25</b>
2.1 CATEGORIAS ANALÍTICAS .....	27
2.1.1 Primeira categoria analítica: o estrategista da PME .....	28
2.1.2 Segunda categoria analítica: o processo estratégico .....	28
2.1.3 Terceira categoria analítica: o medo .....	29
2.2 CONECTANDO CATEGORIAS .....	30
2.2.1 Conectando categorias: o estrategista da PME e o processo estratégico .....	30
2.2.2 Conectando categorias: o processo estratégico e o medo.....	32
2.2.3 Conectando categorias: o estrategista da PME e o medo.....	32
<b>3 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>34</b>
3.1 TEORIA DE BASE: INTERACIONISMO SIMBÓLICO.....	34
3.2 O ESTRATEGISTA DA PME.....	40
3.2.1 A tomada de risco e o estrategista da PME .....	47
3.2.2 As emoções e o estrategista da PME .....	55
3.3 O MEDO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	66
3.3.1 Regulação emocional .....	71
3.3.2 O medo e o gerenciamento da PME .....	75
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>81</b>
<b>5 A TRAJETÓRIA DOS ENTREVISTADOS</b> .....	<b>89</b>
5.1 FAUSTO.....	90
5.2 HECTOR .....	95
5.3 PATRÍCIA.....	100
5.4 MARIA LUÍZA.....	104
5.5 KARINE .....	109

5.6 LUCIMAR.....	112
5.7 ARNALDO.....	116
5.8 FERNANDA.....	120
<b>6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>125</b>
6.1 O ESTRATEGISTA DA PME.....	127
6.1.1 O estrategista da PME e o processo estratégico.....	132
6.1.2 O estrategista da PME e o gerenciamento do risco.....	135
6.1.3 O estrategista da PME e as atividades operacionais.....	139
6.2 AS EMOÇÕES.....	143
6.2.1 As emoções e o estrategista da PME.....	144
6.2.2 As emoções enquanto traço.....	145
6.3. O MEDO.....	149
6.3.1 Medos no passado.....	155
6.3.2 Medo de perder a reputação.....	156
6.3.3 Medo de ser patrão.....	157
6.3.4 Medos do futuro.....	160
6.3.5 Medos de setores específicos.....	170
6.3.6 Medos relativos à aspectos financeiros.....	170
6.4 A REGULAÇÃO DAS EMOÇÕES.....	172
6.4.1 Expectativa de papel e regulação das emoções.....	172
6.4.2 A regulação do medo do estrategista da PME.....	178
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>186</b>
7.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS.....	192
7.2 RECOMENDAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS.....	197
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>200</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>210</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Zietsma *et al.* (2019) apontam que assim como as emoções são centrais para os processos organizacionais e para a vida social, elas também devem ser consideradas elemento central nas teorias organizacionais, pois funcionam como um componente que conecta as pessoas, suas redes de relacionamentos e seus grupos sociais. Ainda segundo os autores, é importante enriquecer as teorias com uma melhor compreensão a respeito das emoções e da influência que elas têm nas organizações.

Os conhecimentos em estratégia no campo organizacional poderiam dar ensejo a melhorias nos processos decisórios de gestão de empresas, mas o conhecimento produzido tem sido, sobretudo, sobre as corporações, deixando de lado as PMEs. (BAPORIKAR, 2014). Mesmo quando o foco recai sobre as PMEs, costuma tratar o modo como o indivíduo toma as decisões estratégicas, como um processo essencialmente racional. Nesse processo, as emoções ora são ignoradas, ora são admitidas, mas predominantemente tratadas enquanto um elemento a ser controlado pela razão ou, ainda, apresentadas como um contraponto às escolhas oriundas de decisões racionais. Como regra, apresentam o estrategista como o indivíduo predominantemente racional. (WHITTINGTON, 2002).

Nesta pesquisa defende-se que o medo continua presente na trajetória do estrategista que já tem sua empresa consolidada, e que as emoções fazem parte da sua capacidade de decisão, assim como a razão – sendo estas faces da mesma moeda. A tese pode ser melhor investigada no estrategista que vive o contexto da pequena empresa, onde as questões políticas no processo de decisão são minimizadas e a responsabilidade recai sobretudo sobre o gestor do próprio negócio. Nesse tipo de organização há pouco espaço para o erro: enquanto numa grande empresa o erro pode ser equilibrado pelos lucros de outras divisões e diluído no resultado geral, numa PME pode não haver margem para erros, pois uma única decisão equivocada pode significar falência.

A tese defendida tem suas raízes nos estudos que mostram que as emoções interferem e fazem parte da capacidade de decisão dos indivíduos e, portanto, estão presentes na estratégia das organizações. (FOO, 2011; CARDON *et al.*, 2012; FERREIRA, 2012; FERREIRA; NOGUEIRA, 2013; COCK; DENOO; CLARYSSE,

2020; HUY; ZOTT, 2019; SCOTT *et al.*, 2019). Evidências do entrelaçamento de emoções e razão indicam a importância de se compreender o processo de iniciar e gerenciar uma empresa não apenas no sentido de pensar e fazer, mas, sim, como um contexto que envolve sentir, pensar e fazer. (CARDON *et al.*, 2012).

Dentre as possíveis emoções que permeiam o contexto das organizações, o medo foi identificado como uma das mais apropriadas para investigação na condução deste estudo empírico. Isso porque é uma emoção primária, de valência negativa e com presença reconhecida em diferentes contextos culturais e de época. (EKMAN; FRIESEN, 1978; ELIAS, 1994; MATSUMOTO *et al.*, 2005; LOHR; ADAMS, 2010; CAMARGO; LOURENÇO; FERREIRA, 2018).

No cenário da PME, dentre outras organizações, encontra-se um privilegiado espaço de pesquisa, uma vez que o seu estrategista pode ser o único responsável pelo processo decisório estratégico. (GIMENEZ, 2013; BAPORIKAR, 2014). Desse modo, a presença das emoções e o modo como o estrategista da PME as regula na condução do processo decisório, podem ser analisados de modo mais evidente neste contexto do que em organizações de grande porte. Especificamente sobre a questão do medo, esta emoção é reconhecida e sugerida como possível campo de estudo por Gimenez (2013, p.17), que afirma: “[...] pode ser que o medo seja uma emoção a ser analisada pelos pesquisadores, já que pelos empreendedores sei que ela é sempre sentida.”

Evidencia-se, portanto, que existe um espaço de pesquisa para investigar o modo como o proprietário de uma PME regula suas emoções, em especial o medo (FERREIRA, 2012; GIMENEZ, 2013; CAMARGO; LOURENÇO; FERREIRA, 2018) durante o processo de tomada de decisões estratégicas. Com essas afirmações introdutórias, apresenta-se o problema desta pesquisa que propõe um estudo exploratório para investigar a forma **como o estrategista da PME regula o medo durante o processo estratégico?**

Estudos que abordam o tema das PMEs indicam que elas têm sido consideradas relevantes social, política e economicamente. Conforme Jones e Sisay (2014), as PMEs mantêm o setor privado em competição e apresentam novos produtos e serviços que são catalisadores de dinamismo para a sociedade. Os dados a seguir representam, de forma numérica, a importância que as PMEs têm na criação de vagas de trabalho.

No Brasil, os pequenos negócios foram responsáveis por um saldo positivo de 475,6 mil empregos de janeiro a agosto de 2018, o que corresponde a 64% do total de empregos gerados no país no período (SEBRAE, 2018). Análise do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) revela que em janeiro de 2019 somente as pequenas empresas criaram 60,7 mil vagas de empregos formais, enquanto no mesmo período as médias e grandes empresas extinguiram 25,7 mil vagas de trabalho (SEBRAE, 2019). Com base na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios feita pelo IBGE, em 2015, existem no Brasil 25,4 milhões de indivíduos identificados como donos de seu próprio negócio, trabalhando sozinhos, com sócio ou, ainda, gerando emprego para, no mínimo, uma pessoa (SEBRAE, 2018). No Estado de São Paulo, os pequenos negócios são responsáveis pelo mesmo número de empregos das médias e grandes empresas juntas, e respondem por 27% do Produto Interno Bruto. (SEBRAE, 2018).

Apesar da reconhecida importância que as PMEs têm na economia, além de outras relevantes funções sociais, estudos em estratégia têm sido realizados, sobretudo, com CEOs de grandes corporações. (BAPORIKAR, 2014). As PMEs, entretanto, diferem em diversos aspectos das grandes organizações e não são miniaturas das empresas de grande porte. (BAPORIKAR, 2014). Nas grandes organizações, o processo estratégico é coalizacional, caracterizado pela participação de diversos membros de conselhos que compõem, entre si, uma aliança para estabelecer e alcançar as prioridades desejáveis do ponto de vista político. De modo diverso, nas PMEs, o estrategista é o proprietário da empresa, por vezes, uma única pessoa. (GIMENEZ, *et al.*, 1999).

Nesse sentido, Miles e Snow (1978) afirmam que a estratégia é construída pelo proprietário a partir da interpretação que ele faz do ambiente. Acrescentando à essa ideia Gimenez (1998) investiga se os empreendedores interpretam o ambiente de acordo com seus estilos cognitivos. Miles e Snow (1978) formularam uma estrutura teórica a respeito das estratégias competitivas, o que inclui a descrição das decisões essenciais para o alinhamento entre empresa e ambiente e uma tipologia com os padrões de comportamentos adaptativos utilizados pelo estrategista. Complementam que para uma organização efetivamente se adaptar é necessária uma percepção por parte do estrategista sobre as coalizões dominantes nas condições dos ambientes, nas decisões e na forma como a organização consegue lidar com tais condições. Os estrategistas, para Miles e Snow (1978), tendem a desenvolver padrões estáveis de

comportamento estratégico para suas organizações. Essa configuração estável resulta do modo como o estrategista trabalha com os três problemas básicos da administração: o problema empreendedor, o problema de engenharia e o problema administrativo.

É, portanto, a partir da percepção que o estrategista da Pequena e Média Empresa tem do ambiente onde a sua pequena empresa está inserida e da sua visão a respeito do gerenciamento das pessoas que trabalham numa organização que ele irá fazer a tomada das decisões que julgar adequadas (MILES *et al.*, 1978). Também nesse sentido, Gimenez (1998) investiga o potencial do estilo cognitivo do estrategista da Pequena e Média Empresa em impactar na formulação e na implementação da estratégia.

Assim sendo, elementos como a intuição e a visão de mundo do estrategista se fazem presentes no processo decisório. (MINTZBERG; QUINN, 2001). Da mesma forma, as emoções do indivíduo permeiam os processos decisórios que ocorrem na empresa, fundamentando as suas ações. (FERREIRA, 2012). Destarte, o modo como o estrategista da PME identifica e significa as suas emoções está entrelaçado com o processo estratégico, uma vez que ali os procedimentos são mais simples e informais, há menor padronização nos processos, maior flexibilidade e o canal de comunicação é mais curto. (BAPORIKAR, 2014). As vezes responsável pelas atribuições operacionais de seu próprio negócio, sem a retaguarda de um conselho e com recursos e informações escassas, o estrategista da PME está mais suscetível às suas próprias questões emocionais e à forma como faz a sua regulação.

Mesmo assim, diversos pesquisadores alertam para o fato de que a literatura (CARDON *et al.*, 2012; NEUNAMM, 2017; CAMARGO; LOURENÇO; FERREIRA, 2018; ZIETSMA; TOUBIANA, 2018; ZIETSMA *et al.*, 2019) tem dado insuficiente atenção ao papel que as emoções (entre elas o medo) exercem no contexto das organizações. Entre as características reconhecidas para um indivíduo iniciar a sua empresa própria estão a coragem, o destemor e a propensão ao risco. (SCHUMPETER, 1982; McCLELLAND, 1971; CARLAND *et al.*, 1984; FILION, 1999; DOWNING, 2005; VALE; CORREA; REIS, 2014; SILVA, 2016). Talvez em decorrência disso, a presença do medo no processo estratégico tem sido insuficientemente estudada.

De modo geral, as investigações em estratégia têm várias distinções e diferentes classificações. Uma das distinções mais usuais é feita entre conteúdo

estratégico e processo estratégico, em que o conteúdo estratégico se refere às estratégias competitivas, cooperativas e funcionais, enquanto o processo estratégico refere-se à formulação, implementação, controle, mudança, flexibilidade e formação. (ROULEAU; SÉGUIN, 1995).

Os manuais acadêmicos apresentam, de forma prescritiva, a forma como a estratégia deveria ser formulada, todavia, a compreensão da vivência nas empresas e a forma como efetivamente a estratégia é formada, deveria ser uma importante fonte de compreensão a respeito do tema. Assim, uma visão multidisciplinar da estratégia e uma compreensão mais generalizada podem trazer contribuições significativas ao campo de estudos. (MINTZBERG; QUINN; GHOSHAL, 2006).

Teoricamente, a estratégia pode parecer, às vezes, como produto escrito por um único autor, entretanto, durante o seu processo ela pode ser escrita, reescrita, adaptada, incrementada e integrada. O processo estratégico refere-se à forma como a estratégia é moldada, amadurecida e aperfeiçoada. (MINTZBERG; QUINN; GHOSHAL, 2006). Mintzberg (1990), baseado numa revisão de literatura, classificou dez escolas com diferentes conteúdos em estratégia.

Já Rouleau e Séguin (1995) classificam os estudos em estratégia de acordo com a forma do discurso apresentado: Clássica, Contingencial, Sociopolítica e Sociocognitiva, de modo a apresentar em cada uma delas as características referentes ao indivíduo, à organização e ao ambiente. Na forma Clássica, a racionalidade e o livre arbítrio são características atribuídas ao estrategista, executivo, líder da organização, administrador. O discurso da forma clássica sugere que o estrategista possui uma visão global da empresa e das suas próprias habilidades. Entre os autores que são referência à essa abordagem clássica estão Barnard, Simon e Selznick. (ROULEAU; SÉGUIN, 1995).

Gimenez *et al.* (1999) utilizam a classificação de Whittington (1993) cuja abordagem coloca a estratégia sob quatro prismas: Clássica, Evolucionista, Processualista e Sistêmica. A abordagem Clássica, representada por Ansoff, se dá a partir de um processo racional de análise em que a estratégia é formada, buscando maximizar o lucro e a vantagem competitiva da empresa no longo prazo. Nessa abordagem a coleta de informações tem papel determinante e a análise racional ocorre a criação de planos elaborados. A abordagem Evolucionista, representada por Hannan e Freeman, indica que as mudanças ambientais são difíceis de prever e,



portanto, é o mercado e não as escolhas gerenciais que seleciona as empresas mais aptas.

A abordagem Processualista, representada por Cyert, March e Mintzberg, considera que apesar da racionalidade ter imperfeições, o sucesso das organizações não é determinado apenas pelo mercado, tampouco os interesses e diferenças individuais e as limitações cognitivas podem impedir a elaboração de planos únicos e bem elaborados, emergindo muitas decisões a partir do histórico de decisões passadas. Por fim, na perspectiva Sistêmica, representada por Whittington, o processo é reconhecido como racional, mas não necessariamente voltado apenas à maximização de lucros: por vezes, fatores culturais ou individuais podem determinar objetivos que são conflitantes com a pura questão do lucro. (GIMENEZ *et al.*, 1999).

O processo de formação da estratégia diferencia-se nas abordagens Clássica e Sistêmica, onde o processo é predominantemente racional, apesar de os objetivos serem diferenciados nas duas abordagens. Por outra mão, as abordagens Processual e Evolucionária ressaltam as limitações cognitivas, de modo que o processo estratégico acaba ocorrendo mais por decorrência de elementos não controláveis pelo gestor do que por sua capacidade de direcionar a situação. (GIMENEZ *et al.*, 1999).

Nas abordagens Clássica e Sistêmica, apesar da concordância com a importância da racionalidade no processo estratégico, diferencia-se, sobretudo, a questão dos objetivos pelos quais as estratégias são elaboradas. Enquanto na abordagem Clássica a questão do lucro é sempre maximizada, a abordagem Sistêmica admite que outros elementos, tais como o orgulho profissional, os valores culturais e o poder nas organizações podem sobrepor-se à questão dos lucros. (GIMENEZ *et al.*, 1999).

Importante ressaltar que na abordagem Clássica o estrategista é a figura do indivíduo racional, o mais afastado possível das atividades operacionais, sustentadas pela valoração do entendimento racional. (WHITTINGTON, 2002). Os inspirados na abordagem Clássica continuaram focados na racionalidade, mesmo após o reconhecimento de que ela é limitada, de modo que a importância das emoções se tornou uma dimensão a ser explorada. Recentemente, Zietsma *et al.* (2019) classificou as teorias organizacionais de acordo com a importância dada às emoções, apontando que mesmo entre as que admitem a presença das emoções nas organizações, pouco espaço é dedicado ao estudo e compreensão do papel que elas exercem.

Dentre os grupos de estudos que abordam a presença das emoções no contexto das organizações, os autores a seguir referenciados têm defendido, com diferentes perspectivas teóricas, que as emoções, de uma maneira ou outra, são relevantes para os rumos das empresas. (FOO, 2011; CARDON *et al.*, 2012; WELPE *et al.*, 2012; FERREIRA, 2012; FERREIRA; NOGUEIRA, 2013; KEBAILI *et al.*, 2015; GLEASURE, 2015; CACCIOTTI; HAYTON, 2015; CHUA; BEDFORD, 2016; CACCIOTTI *et al.*, 2016; MORGAN; SISAK, 2016; KOLLMANN; STOCKMANN; KENSBOCK, 2017; GOMEZ-ARAUJO; BAYON, 2017; NEUMANN, 2017; CAMARGO; LOURENÇO; FERREIRA, 2018; ZIETSMA; TOUBIANA, 2018; RUEBOTOM; AUSTER, 2018; GILL; BURROW, 2018; WIJAYA; HEUGENS, 2018; FRIEDLAND, 2018, ZIETSMA *et al.*, 2019).

Welpe *et al.* (2012) indicam que enquanto as oportunidades são objetivas, a avaliação que o indivíduo faz dessas oportunidades é sempre subjetiva devido à presença das emoções, ou seja, as emoções interferem na avaliação que o estrategista faz dessas oportunidades.

A partir da publicação de Cardon *et al.* (2012), diversos estudos investigam a presença das emoções no contexto das organizações. Os autores indicam a importância das emoções nos estudos sobre o proprietário e gestor da empresa, e apontam que a sua atividade não se resume a pensar e fazer, mas também a sentir. Neumann (2017) também ressalta a importância das emoções no processo de decisão estratégica. Muitos estudos, porém, mesmo admitindo a presença das emoções do proprietário da empresa em suas ações estratégicas, trabalham com a dicotomia entre o pensar e o sentir, entre a razão e a emoção.

Segundo Saldaña (2016), tudo o que se faz é permeado por uma constante emoção. As emoções, portanto, são uma experiência humana universal, e reconhecer que estão profundamente arraigadas no ser humano fornece a possibilidade de uma melhor visão de mundo e das condições da vida humana. Para Corbin e Strauss (2015) não é possível separar as emoções da ação humana, pois elas andam sempre juntas: aonde uma vai, a outra acompanha. Na base do pensamento está a emoção, de modo que não há como se compreender o empreendedorismo sem levar em conta as emoções do empreendedor. (FERREIRA; NOGUEIRA, 2013).

Um recente agrupamento de estudos do *Organization Studies*, em edição especial, tratou da importância das emoções no âmbito organizacional, utilizando a teoria institucional como lente teórica. (ZIETSMA; TOUBIANA, 2018; RUEBOTOM;

AUSTER, 2018; GILL; BURROW, 2018; WIJAYA; HEUGENS, 2018; FRIEDLAND, 2018).

Foo (2011) aponta o papel do medo na decisão de abrir um negócio e indica que as emoções estão presentes na avaliação de oportunidades feita pelo indivíduo. Ferreira e Nogueira (2013) afirmam que as empresas são resultado de decisões permeadas de emoções. Outros estudos realizados anteriormente identificam e apontam o medo presente na decisão em abrir um novo negócio. (LI, 2011; KEBAILI *et al.*, 2015; CHUA; BEDFORD, 2016; GOMEZ-ARAÚJO; BAYON, 2017). Nestes estudos o medo é apresentado como um fator que impacta negativamente a decisão de empreender.

Outros estudos também identificam a presença do medo do empresário em relação à falência e ao fracasso. (LI, 2011; KEBAILI *et al.*, 2015; CHUA; BEDFORD, 2016; GOMEZ-ARAÚJO; BAYON, 2017). É como se o medo estivesse presente na vida do empresário somente nos extremos temporais de seu empreendimento: no momento de abertura e no caso de falência. Estudos mais recentes, porém, indicam que o medo acompanha toda a jornada do empreendedor, e que o período depois que o negócio já está consolidado pode ser descrito como uma montanha russa emocional. (HUY; ZOTT, 2019; COCK; DENOO; CLARYSSE, 2020).

Mesmo os estudos organizacionais que admitem a importância das emoções no processo decisório têm tratado emoções e razão como polos em oposição. Nesta tese, trabalha-se com as contribuições advindas do campo da Psicologia e da Neurologia, as quais apontam que as emoções são ingredientes essenciais para um processo decisório. (GOLEMAN, 1995; DAMÁSIO, 1996). Evidência disso é que a perda da capacidade de vivenciar emoções, ocasionada por lesões em áreas específicas do cérebro, resulta na incompetência do indivíduo em tomar decisões. (GOLEMAN, 1995; DAMÁSIO, 1996).

A literatura relata casos de indivíduos que mesmo com acidentes ou cirurgias na área frontal do cérebro mantiveram a sua capacidade cognitiva, entretanto, perderam a capacidade de se emocionar. (GOLEMAN, 1995; DAMASIO, 1996). Em decorrência disso, perderam a capacidade de tomar decisões pessoais, a ponto de não conseguirem manter amizades ou casamento. Perderam, também, a capacidade de tomar decisões no trabalho e não conseguiram mais se manter em nenhum emprego. (GOLEMAN, 1995; DAMASIO, 1996). Isso leva à proposição de que as emoções fazem parte do processo de tomada de decisão nas organizações.

Aspectos teóricos justificam a realização deste estudo. Apesar da reconhecida importância das PMEs e das diferenças entre elas e as corporações, há uma demanda pela produção de novos conhecimentos voltados à realidade das PMEs (JONES; SISAY, 2014), em especial, contribuições à estratégia nas PMEs. (BAPORIKAR, 2014).

No campo da estratégia, Neumann (2017) aponta a necessidade de novas pesquisas, especialmente relacionadas às condições em que emergem as emoções. Para o autor, as emoções têm sido estudadas insuficientemente no contexto organizacional, e apresentam um potencial significativo, uma vez que o campo de estudos está em sua fase inicial de desenvolvimento.

Para dar suporte teórico ao tema em investigação, realizou-se previamente uma meta-síntese com os estudos de casos qualitativos. Constatou-se por meio da meta-síntese a existência do espaço de pesquisa para investigar o papel das emoções, em especial do medo na vida dos indivíduos que dirigem seus próprios negócios. (MACHADO, 2006; KEBAILI *et al.*, 2015; GLEASURE, 2015; CHUA; BEDFORD, 2016; CACCIOTTI *et al.*, 2016). Ficou evidente que os estudos existentes têm ocorrido de forma restrita, como se o medo se fizesse presente em dois extremos da trajetória do estrategista da PME: medo no momento de iniciar um negócio e medo da falência e estigma de fracasso. A meta-síntese permitiu constatar que é preciso investigar a importância das emoções na trajetória do proprietário de uma PME no decorrer do processo estratégico.

Em função da importância da organização para o gestor proprietário, o estudo das emoções do estrategista de uma PME é relevante para compreender os elementos que efetivamente participam do processo estratégico. Em outras palavras, investigar o processo decisório dos empreendedores pode ajudar a entender a própria escolha estratégica das PMEs. (GIMENEZ, 2000).

Este estudo se diferencia dos demais por utilizar o Interacionismo Simbólico como lente teórica (BLUMER, 1969), e possibilitar a compreensão das emoções vivenciadas durante o processo estratégico a partir do ponto de vista do próprio indivíduo, que é o estrategista de PME. Cabe salientar que as emoções neste estudo não são compreendidas como um polo negativo ou oposto à razão no processo de tomada de decisão, mas, sim, como elemento essencial ao indivíduo no processo estratégico, em que a escolha teórica é baseada nas contribuições dos campos da

Psicologia e na Neurologia, os quais estudam indivíduos privados da capacidade de vivenciar emoções. (GOLEMAN, 1995; DAMÁSIO, 1996).

A justificativa prática deste estudo tem origem na importância econômica e social das PMEs (JONES; SISAY, 2014; BAPORIKAR, 2014; SEBRAE, 2018). Estudos voltados para essa realidade são essenciais, pois oferecem apoio aos proprietários e gestores de PMEs. (JONES; SISAY, 2014). No Brasil, milhões de indivíduos são estrategistas do seu próprio negócio. (SEBRAE, 2018). Além disso, um grupo de estudos reconhece que elementos do estrategista, tais como a sua personalidade (GIMENEZ, 2000), intuição e visão de mundo (MINTZBERG; QUINN; 2001), bem como a interpretação que ele faz do ambiente (MILES; SNOW, 1978) e das suas emoções (FERREIRA, 2012; SCOTT *et al.*, 2019; HUY; ZOTT, 2019; COCK; DENOO; CLARYSSE, 2020) estão presentes no processo decisório. Ademais, emoções como o medo não se apresentam apenas na decisão do indivíduo em abrir um empreendimento, mas podem estar presentes em diferentes momentos da trajetória do estrategista. (FERREIRA, 2012; CAMARGO; LOURENÇO; FERREIRA, 2018).

Para Goleman (1995), a capacidade do indivíduo em identificar a emoção que está sentindo em cada momento é um dos fatores essenciais para lidar com ela de modo mais adequado. Nesse sentido, Ferreira (2012) indica que admitir a presença das emoções na atividade empresarial permite ao empreendedor conhecer a si próprio, bem como buscar em alguma medida, formas de fazer a regulação mais adequada de sua emoção. As contribuições desse tipo de investigação permitem trazer aos estudos organizacionais uma visão mais humanizada da figura do proprietário do próprio negócio, de sua vivência diária, das suas decisões solitárias, e da presença das emoções no processo estratégico. (FERREIRA, 2012).

Torna-se possível, assim, o estrategista identificar as suas emoções – dentre as quais o medo – que surgem no decorrer do processo estratégico, e regulá-las de modo a buscar o resultado desejado. Isso porque os desafios emocionais de ser o gestor de uma empresa não cessam quando o negócio já está estabelecido.

É desejável que o proprietário da PME se permita reconhecer que o medo pode acompanhá-lo em diferentes etapas do processo estratégico, pois ao antecipar mentalmente as consequências de uma decisão, pode constatar que os resultados estão presentes no negócio e, também, em aspectos de sua vida pessoal. Desse modo, as capacitações voltadas a gestores de PME ao utilizarem as contribuições

desta pesquisa, poderão facilitar ao gestor a identificar as emoções que acompanham a sua atividade, bem como a compreender as diferentes escolhas ao lidar com essas emoções.

Em consequência, contribuir com estrategistas das PMEs na compreensão de seu papel, permitirá que eles, ao identificarem novas necessidades, possam trazer o seu retorno desejável à sociedade, tornando o país competitivo frente ao contexto global, criando novas oportunidades de trabalho e permitindo melhor distribuição de renda, contribuindo, assim, para o desenvolvimento social e econômico do país.

O reconhecimento da presença das emoções no processo estratégico contribui com *insights* para a formação de currículos de capacitações mais eficientes de empreendedores e estrategistas de PMEs. Destarte, permitirá que cursos de formação, MBAs e políticas públicas possam otimizar o seu desempenho, reconhecendo que uma capacitação eficiente precisa ir além dos fatores cognitivos e ter uma visão mais completa do ser humano, a fim de melhor prepará-lo para reconhecer seus limites pessoais à frente de seus próprios negócios e, assim, conseguir ultrapassá-los.

Em suma, defende-se a tese de que o medo continua presente na trajetória do estrategista da PME que já tem sua empresa consolidada, e que tanto as emoções como a razão fazem parte da capacidade de decisão, sendo faces da mesma moeda.

O objetivo desta pesquisa é investigar a forma como o estrategista da PME regula o medo durante o processo estratégico.

## 1.1 RELAÇÃO DA AUTORA COM A TESE

A atividade empreendedora e os desafios da gestão de PMEs me são especialmente familiares desde o término da graduação em psicologia. Iniciei meu primeiro empreendimento aos 24 anos, logo após formar-me psicóloga. Ele sobrevive até hoje. Na minha vivência de gestão as emoções entre as quais o medo, sempre estiveram presentes. Paradoxalmente, o medo se fazia presente nos momentos de crises, e nos momentos de inovação e expansão; nos momentos de atividade intensa, e nos períodos de calma angustiante. Mas em menor ou maior intensidade ele sempre esteve lá.

Após um período dedicado exclusivamente à atividade empreendedora, tive a oportunidade de realizar o sonho de retornar à academia e iniciar o mestrado na área

escolhida: administração. Orientada pela Prof. Dra. Jane Mendes Ferreira Fernandes, que fora orientada pelo Prof. Dr. Fernando Gimenez, comecei a pesquisar mulheres empreendedoras, empreendedores de modo geral e proprietários de PMEs. Pesquisei a trajetória dos indivíduos ao se tornarem empreendedores, sua identidade, a forma que dão sentido ao contexto, e como significam o que acontece ao seu redor de modo a motivar-se diante de situações adversas. Em 2015 durante a construção de um artigo ainda no primeiro semestre do mestrado, da disciplina de Identidade, Cultura e Mudança, com a Prof. Dra. Mariane Lemos Lourenço tive o primeiro contato com o estudo dos medos do empreendedor e os primeiros passos nesta avenida de pesquisa.

O interesse pelo tema continuou e novas publicações surgiram indicando o espaço para estudar a questão das emoções em geral, e do medo mais especificamente entre empreendedores, e entre estrategistas de PMEs. Durante esse período, novas pesquisas teóricas, e uma segunda coleta empírica de dados, agora exclusivamente com mulheres empreendedoras resultaram num novo artigo, com maior rigor teórico e metodológico que foi publicado na Revista Brasileira de Gestão de Negócios com Qualis Capes A2. (CAMARGO; LOURENÇO; FERREIRA, 2018). Nos resultados dessa pesquisa a indicação de um interessante espaço para investigação: por um lado, a pesquisa qualitativa e exploratória indicava que a questão do medo relacionado à toda trajetória empreendedora; por outro lado, a revisão teórica indicava que a questão do medo nos estudos acadêmicos, era estudado de forma restrita, somente impactando negativamente a abertura de um novo negócio ou enquanto medo da falência e do fracasso.

De forma mais ampla, novos estudos sobre a gestão de PMEs começam a indicar a necessidade da aceitação que além da razão, as emoções também exerciam participação no processo estratégico. Entre essas emoções identificou-se a relevância de investigar a presença do medo, e como ele se manifesta no processo estratégico do estrategista da PME. Sendo o empreendedor usualmente relacionado ao destemor, à coragem, e à propensão de correr riscos, é de se esperar que essas características estas acentuem a expectativa do desempenho do papel empreendedor como o indivíduo que garanta que seus medos sejam mantidos bem afastados do olhar de seus *stakeholders*.

Entre a aprovação do supracitado artigo, e a construção do ensaio teórico que forneceu subsídios para o referencial teórico, foram realizados ainda três

investigações teóricas organizadas na forma de *Working Papers* durante disciplinas de concentração no doutorado. São eles: 'Risco e empreendedorismo' (CAMARGO; ABIB, 2017a); 'O medo no processo estratégico do empreendedor' (CAMARGO; MATITZ, 2017b), e 'Empreendedores e seus medos - meta-síntese dos estudos de caso qualitativos' (CAMARGO; TAKAHASHI, 2018). Cada um desses trabalhos teóricos contribuiu de algum modo para amadurecimento desta tese. Em 'O medo no processo estratégico do empreendedor' (CAMARGO; MATITZ, 2017b), iniciou-se a reflexão que o ponto de vista a ser abordado não era do empreendedor propriamente dito, referindo-se aqui ao momento que o indivíduo cria sua própria empresa, mas do estrategista da PME, ou seja, o indivíduo que já tem seu negócio consolidado e que diferente do CEO de uma grande organização não se permite ficar afastado da implementação da estratégia, do operacional da empresa. O indivíduo que foi empreendedor, ao consolidar seu negócio torna-se o estrategista que pensa, que sente e que executa as funções estratégicas e por vezes também as operacionais da MPE.

O artigo supracitado 'Empreendedores e seus medos - meta-síntese dos estudos de caso qualitativos' (CAMARGO; TAKAHASHI, 2018) foi construída a partir dos passos orientados por Hoon (2013). Neste trabalho pode-se abstrair que o medo no contexto empreendedor é compreendido como uma emoção negativa, multidimensional, presente no decorrer de toda a trajetória empreendedora, presente em diferentes culturas apesar de receber influências específicas delas, traz reflexos no processo decisório estratégico e na vida pessoal do empreendedor.

Desse modo, a questão das emoções, em especial a forma como se dá a regulação do medo do estrategista da PME no processo estratégico, demonstrou-se através da revisão teórica o *gap* de pesquisa, que deu origem à essa tese.

Finalizando a questão da relação da autora com a tese, há de se relatar que enquanto a pesquisa teórica foi feita com tranquilidade, a investigação empírica com empreendedores de PMEs foi marcada por uma forte carga emocional. A análise dos dados foi especialmente difícil pelas emoções que emergiram. A orientação segura da Prof. Jane foi decisiva na condução da pesquisa. A identificação com as histórias e com as vivências dos entrevistados por vezes foi inevitável. À época da finalização das análises e escrita do relatório de pesquisa a maior parte dos entrevistados estava em algum aspecto com seus PMEs sob risco em função da pandemia do COVID-19. E a situação do meu empreendimento não era diferente.



Em suma, na finalização na tese a investigação sobre a regulação do medo do estrategista da PME no processo estratégico parecia ser ainda mais relevante do que no seu início.

## 2 PROPOSIÇÃO TEÓRICA

Ainda à época de finalização do então projeto de tese no formato mais usual, optou-se por priorizar a apresentação da proposição teórica logo após a introdução, de modo a imprimir maior clareza quanto aos argumentos que fundamentam essa tese. Assim sendo, neste primeiro momento as conceituações serão apresentadas de modo conciso, e o referencial que embasa cada uma delas estarão expostos de modo aprofundado na revisão teórica. Para fins didáticos, além da proposição teórica optou-se pela explicitação das categorias analíticas e dos argumentos que as articulam.

Nesta tese com título “A regulação do medo do estrategista da pequena e média empresa no processo estratégico” apresenta-se como problematização: como o estrategista da PME faz a regulação do medo durante o processo estratégico?

A proposição fundamental deste trabalho é que o medo continua presente na vida do estrategista da PME mesmo após o período de decisão de abertura e da consolidação de um negócio. A investigação de como o estrategista faz a regulação do medo permite ao pesquisador identificar o modo como ele dá sentido ao medo e outras emoções no decorrer do processo estratégico. Sendo inevitável que o processo estratégico vivenciado por um empreendedor ou estrategista de uma PME seja repleto de altos e baixos, alternando entre emoções positivas e negativas é importante investigar a forma como esses indivíduos lidam com isso de modo a proporcionar maior possibilidade de sobrevivência aos seus negócios. (HUY; ZOTT, 2019; COCK; DENOO; CLARYSSE, 2020).

A partir do problema de pesquisa é necessário identificar três categorias analíticas: o estrategista da PME, o processo estratégico, e o medo. Após uma breve apresentação do contexto onde estão inseridas essas categorias segue uma descrição minuciosa e a explicitação dos argumentos que conectam cada uma das afirmações às evidências que as sustentam.

A proposição apresentada instiga o leitor habituado à leitura de estudos sobre dirigentes de PMEs e empreendedores a levantar questões que a afirmação pode ser contestável. E esse é o convite ao leitor para refletir sobre o tema e procurar vê-lo sob um novo ponto de vista. Para Booth, Colomb e Willians (2008) na ciência é importante que uma afirmação possa ser contestável. E num primeiro momento causa estranheza uma afirmação que relacione o empreendedor ou o estrategista ao medo, pelo fato

que a literatura é abundante em afirmações que relacionam o empreendedor ao destemor, e à propensão a assumir riscos. (SCHUMPETER, 1982; MCCLELLAND, 1971; CARLAND *et.al.*, 1984; FILION, 1999; DOWNING, 2005; VALE; CORREA; REIS, 2014; SILVA, 2016). Mesmo os estudos que fazem relação entre o empreendedor e o medo o fazem em uma perspectiva restrita, do medo enquanto impacto negativo na decisão de empreender ou ainda do medo em relação ao fracasso e à falência. (LI, 2011; KEBAILI *et al.*, 2015; CHUA; BEDFORD, 2016; GOMEZ-ARAÚJO; BAYON, 2017).

Porém as pesquisas começam a indicar a importância das emoções no decorrer de toda a trajetória do empresário e não apenas nas extremidades temporais do início e finalização do negócio. (CACCIOTTI; HAYTON, 2015; MORGAN; SISAK, 2016). Desse modo, a partir de evidências teóricas e empíricas (CACCIOTTI *et al.*, 2016; CAMARGO; LOURENÇO; FERREIRA, 2018) desenvolve-se a tese que o medo continua presente na vida do estrategista da PME mesmo após seu empreendimento estar consolidado, mas que ele regula a expressão desse medo.

A afirmação introdutória que as PMEs têm importância para as nações tem como evidência o fato que são elas responsáveis por considerável parte dos empregos gerados ao redor do mundo. O argumento que encadeia a afirmação da importância das PMEs à evidência apresentada é o fato que nas últimas décadas o aumento do desemprego tornou-se mais do que uma questão social - chegou a um problema social. E uma das soluções apresentadas ao problema do desemprego tem sido o estímulo à criação de pequenos negócios. (SANTOS, 2018).

Dado o significado do trabalho na vida social, o desemprego é um problema que extrapola os limites estritamente econômicos da manutenção e subsistência familiar e passa a ser relacionado também à problemas em outras áreas como auto estima, problemas conjugais, depressão, doenças psicossomáticas, alcoolismo, drogadição, criminalidade, abandono dos estudos, sobrecarga dos sistemas de seguridade social, crescimento no número de moradores de rua e até mesmo suicídio. Desse modo é possível conectar a afirmação da importância do empreendedorismo e das PMEs às evidências decorrentes da criação de vagas de trabalho que as pequenas empresas proporcionam, seja enquanto auto emprego seja como empregadores ao criarem ao menos um novo emprego. (GEM, 2018).

A literatura indica ainda que o início da atividade empreendedora, da criação de uma PME ocorre muitas vezes por necessidade. (GEM, 2018). Por falta de outras

oportunidades profissionais o indivíduo direciona seus recursos limitados e por vezes insuficientes para a criação de um pequeno negócio. No Brasil o ramo de serviços diretos ao consumidor é o mais usual, pois requer menor capital e o acesso a financiamentos é insuficiente. (GEM, 2018) Além dos recursos financeiros limitados, e preocupação em como manter-se enquanto o negócio não traz retorno financeiro suficiente, e o pouco conhecimento sobre gestão são fatores que geram medo e impactam negativamente na decisão de empreender. Numa atitude pró ativa que traz a responsabilidade de criar e manter um negócio, o proprietário tem sobre si o peso de ser o único responsável pelo sucesso de seu negócio, muitas vezes num contexto desfavorável. Lembrando que as atividades empreendedoras sempre sofrem a ameaça de eventos inesperados e que não podem ser controlados. (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020).

Enquanto a visão do desemprego é compreendida enquanto problema social, no qual o indivíduo é uma vítima, a falência num contexto igualmente desfavorável costuma ser atribuídos prioritariamente à ineficiência do estrategista, trazendo a este o estigma do fracasso. Por esse motivo os estudos apontam que em alguns países existe baixa pretensão de empreender tendo em vista a possibilidade de “*loss of face*”, da perda de credibilidade do indivíduo (KEBAILI *et al.*, 2015; CHUA; BEDFORD, 2016; GOMEZ-ARAÚJO; BAYON, 2017). Mesmo assim, no Brasil, 56% dos entrevistados no GEM indicaram que não deixariam de abrir um negócio apesar do medo da falência. (GEM, 2018)

## 2.1 CATEGORIAS ANALÍTICAS

No referencial teórico serão apresentados de forma profunda, extensiva e minuciosa as categorias ‘estrategista’ e ‘medo’ no contexto deste trabalho. Porém é necessário ainda que uma terceira categoria analítica que liga essas duas denominada ‘processo estratégico’ seja ao menos conceituada dentro do campo de estudos da estratégia a fim de que o encadeamento e a organização entre as categorias possam ser sistematizados. Desse modo permitindo a adequada explicitação dos argumentos, razões, fundamentos ou pressupostos desta tese. (BOOTH; COLOMB; WILLIANS, 2008).

### 2.1.1 Primeira categoria analítica: o estrategista da PME

Dada a amplitude de sentidos que podem ser atribuídos à categoria analítica estrategista da PME foi necessário explicitar a compreensão do termo neste trabalho. Inicialmente salientamos que o termo estrategista é um termo utilizado na academia. Os indivíduos que têm seu próprio negócio identificam-se usualmente como empresários ou empreendedores. Nesta tese, por vezes será utilizado o termo empreendedor ou empresário como sinônimos, referindo-se ao proprietário e gestor da própria empresa. Mas há de se distinguir que o termo empreendedor é fortemente ligado à inovação. Mais especificamente em negócios o termo empreendedor é ligado ao indivíduo que está vivenciando o processo de empreendedorismo, compreendido como ter uma ideia e colocá-la em prática o que ocorre em uma época específica do negócio. E por vezes o que o proprietário de uma empresa consolidada faz são atividades tradicionais, rotineiras, de gestão. Mas a manutenção do termo empreendedor em alguns momentos nesta tese ocorre porque é assim que algumas das referências teóricas denominam o proprietário da PME. Além disso a distinção do empreendedor como o indivíduo que vive um período muito específico de seu negócio é mais didática do que prática, uma vez que, como relatam Miles *et al.* (1978) o problema empreendedor sempre será uma das atribuições da alta gestão de uma empresa, mesmo quando ela já está estabelecida.

Na distinção do que são PMEs os órgãos de incentivo ao empreendedorismo e aos micros e pequenos negócios no Brasil tem uma compreensão diferenciadas do que a literatura internacional denomina de Pequenas e Médias Empresas tornou-se necessária a definição mais detalhada da categoria analítica.

Em suma, para fins conceituais, estrategista da PME é aqui compreendido como o indivíduo que é proprietário e gestor a mais de três anos e meio de uma empresa de pequeno ou médio porte, e que é o responsável pela formulação, implementação e controle da estratégia.

### 2.1.2 Segunda categoria analítica: o processo estratégico

A segunda categoria analítica da tese não está suficientemente descrita no corpo do texto, carecendo de apresentação. O campo de estudos em estratégia subdivide-se em dois grandes subcampos: do conteúdo estratégico e do processo

estratégico. Apesar dos dois subcampos objetivarem a melhora do desempenho das organizações, o conteúdo estratégico refere-se à posição estratégica propriamente dita adotada na organização. O processo estratégico visa a compreensão de como as estratégias são formuladas, implantadas, e controladas, abrange, portanto, a compreensão dos fatores que antecedem a escolha da estratégia a ser adotada.

Para Van de Vem (1999) existem tantos modelos na literatura que se referem aos processos estratégicos que é necessário reduzi-los de forma a evitar confusão no uso do termo. Ele cita três significados que considera adequados: 1) a relação causal entre variáveis independentes e dependentes; 2) a categoria de conceitos referentes à ação de indivíduos, fluxos, técnicas de decisão, formulação e implementação estratégica; e 3) os eventos que ocorreram em sequência e descrevem o modo como as modificações ocorreram no decorrer do tempo, focando na sequência de incidentes, atividades e estágios com determinada duração. (VAN DE VEM, 1992). O terceiro significado aproxima-se mais do significado de processo utilizado neste trabalho para referir-se ao processo estratégico.

### 2.1.3 Terceira categoria analítica: o medo

Sendo o medo um conteúdo emocional, e inerente ao indivíduo que o vivencia, o medo propriamente dito não é verificável, senão os aspectos demonstrados através de evidências físicas ou atitudinais. Esse trabalho não é focado na observação das evidências fisiológicas ou comportamentais a respeito do medo. É a interpretação do pesquisador a respeito da fala e das pistas não verbais dos entrevistados que serão utilizados como forma de compreensão do sentido que o estrategista dá ao medo, enquanto de modo deliberado eu emergente formula a estratégia a ser adotada pela sua empresa. Retomando o conceito proposto anteriormente: no contexto organizacional o medo é uma emoção de valência negativa, multidimensional, culturalmente contextualizada, relacionado ao instinto de autopreservação e que afeta a avaliação de oportunidades. Pode ser antecedente, concomitante ou consequente ao processo estratégico. Pode variar: a) quanto à duração; b) quanto à intensidade; c) quanto aos seus antecedentes; d) quanto ao traço, ou seja da propensão individual de cada pessoa em sentir determinada emoção; e) quanto às consequências comportamentais (fugir, paralisar ou lutar) e f) quanto ao modo que é feito o gerenciamento da impressão nos outros: medo demonstrado, ampliado, minimizado,

omitido ou mascarado. Contra intuitivamente o medo pode funcionar como um fator motivacional que incide positivamente no desempenho do indivíduo.”

## 2.2 CONECTANDO CATEGORIAS

Nos parágrafos a seguir serão apresentados os encadeamentos e a organização existente entre as categorias supra apresentadas.

### 2.2.1 Conectando categorias: o estrategista da PME e o processo estratégico

Nas PMEs é o empreendedor já estabelecido, também chamado de dono do negócio que é responsável pela função de estrategista daquela organização. E a compreensão do estrategista a respeito da agência que ele pode exercer em relação às suas próprias emoções, entre as quais o medo, na condução de seu processo estratégico pode trazer-lhe relevantes contribuições práticas. Com essa investigação é possível trazer aos estudos organizacionais uma visão mais humanizada da figura do indivíduo que é ao mesmo tempo gestor e proprietário, de sua vivência diárias, das suas decisões solitárias, da presença constante do medo durante sua trajetória. Dessa forma torna-se possível que o gestor e proprietário ao sentir medo no desempenho do seu papel de estrategista possa perceber que a forma que ele dá sentido a esse medo pode ser o divisor de água na sua forma de agir durante o processo estratégico.

Na abordagem clássica o estrategista era responsável somente pela formulação e pelo controle da estratégia (WHITTINGTON, 2002). Diferenciando-se da abordagem clássica de estratégia onde o estrategista deveria manter uma distância segura do operacional, na PME o estrategista é principal responsável por cada uma das etapas do processo estratégico. São os estudos do **processo estratégico** que visam a compreensão de como as estratégias são formuladas, implementadas e controladas a fim de que a empresa alcance seus objetivos. (CHAKRAVART, 1992). Para Neumann (2017) não apenas a razão, mas também a emoção tem importância no processo de decisão estratégica. Para Huff & Reger 1987 o processo estratégico abrange os antecedentes da decisão estratégica. Portanto, razão e emoção são essenciais ao processo decisório e estratégico. Desse o modo processo estratégico fornece elementos que podem alterar o conhecimento do estrategista sobre

determinados temas assim como ser contexto favorável para emergirem emoções, retroalimentando um ciclo virtuoso ou vicioso na tomada de decisões.

Fazendo um fechamento dessa revisão teórica, pode-se afirmar que na literatura, onde o destemor, a propensão ao risco e a atitude heroica são ressaltados, não é de surpreender que o medo seja uma dimensão esquecida na maior parte das pesquisas inicialmente sobre o empreendedor e posteriormente de sua vivência como estrategista de sua PME. Isso não significa que a emoção medo, não tenha sido mencionada com relativa frequência na literatura, mas que a presença do medo tem sido estudada de forma restrita em dois aspectos unidimensionais: o medo enquanto fator que impacta negativamente na decisão de iniciar em um negócio próprio, e o medo do fracasso e da falência. (CACCIOTTI; HAYTON, 2015; CACCIOTTI *et al.*, 2016; MORGAN; SISAK, 2016).

Mas desde a publicação dos trabalhos de Cardon (2012) e Welpe, *et al.* (2012), têm emergido trabalhos que investigam a questão das emoções no transcorrer do tempo após a implementação do negócio e não apenas focadas no medo como fator negativo para novos negócios. Um desses trabalhos, de Cacciotti e Hayton (2015) indicam que apesar da literatura focar-se sobretudo no medo enquanto barreira ao empreendedorismo este é apenas um dos capítulos da presença do medo na gestão de um negócio. Outros como medos de perder clientes, da inadimplência, de não conseguir entregar um projeto a tempo, de ter não fluxo de caixa suficiente, ou não conseguir tempo para a família e os amigos, são alguns dos medos dos quais se pode esperar que o empreendedor vivencie durante sua jornada. (CACCIOTTI; HAYTON, 2015).

Apesar do medo do fracasso ser barreira para abrir um negócio, pode vir a dominar as escolhas que os indivíduos fazem. Tendo por base a aversão que os indivíduos têm à perda, quando a perda decorrente do fracasso é grande, o medo do fracasso funciona como uma motivação adicional para o indivíduo empenhar-se ainda mais no seu negócio. O medo do fracasso pode funcionar como um motivador para investir seus recursos no negócio. (MORGAN; SISAK, 2016).

Resgatando Cacciotti e Hayton (2015) a explicação comportamental do medo do fracasso por empreendedores deveria ser estudada em um modelo teórico onde diferentes variáveis tais como emoção, cognição, fatores intrínsecos e pistas ambientais possam contribuir para a compreensão do fenômeno. A partir de uma revisão sistemática da literatura sobre medo do empreendedor, e das limitações das



pesquisas existentes, Cacciotti e Hayton (2015) indicaram uma agenda para futuras pesquisas que envolve avenidas de pesquisa questionando a questão conceitual, onde o papel do medo do fracasso sido o foco exclusivo, enquanto força inibitória.

A partir da revisão de literatura que é apresentada na sequência, a proposição do projeto de pesquisa é que o estrategista regula as emoções que ele vivencia no decorrer do processo estratégico. E que a investigação com estrategistas de PMEs, por suas características específicas é o *locus* mais apropriado para essa pesquisa. Nesta tese, admite-se o medo no estrategista da PME durante o período que o seu negócio está consolidado, e não de modo restrito aos extremos temporais de abertura e fechamento de uma empresa. O medo acompanha o estrategista em momentos de crescimento, crise ou estagnação. Apesar do medo ser usualmente classificado com valência negativa, contra intuitivamente pode ser um amigo, um motivador para o estrategista em busca de crescimento da empresa, ou ainda de adequação entre os seus objetivos empresariais e pessoais. Evidenciado esse *gap* de pesquisa ficam ressaltadas as contribuições práticas e teóricas provenientes da compreensão da importância que a regulação das emoções do estrategista da PME tem na condução do processo estratégico.

### 2.2.2 Conectando categorias: o processo estratégico e o medo

O medo é uma emoção vivenciada pelas pessoas. São as pessoas e não as empresas ou os processos que vivenciam o medo, apesar das empresas serem geridas por pessoas que sentem medo. Ou seja, não há de se falar em medo e processo estratégico sem que ele seja compreendido enquanto medo vivenciado pelo estrategista da PME no processo estratégico. Desse modo o processo estratégico ocorre numa sequência de atividades que envolvem escolhas, implementações, e controles que ocorrem suportados pelas emoções e pela razão do estrategista da PME, de forma conjunta, como faces de uma mesma moeda. Portanto a compreensão de como o medo e o processo estratégico se inter-relacionam passa necessariamente pelo estrategista da PME.

### 2.2.3 Conectando categorias: o estrategista da PME e o medo

Como antecedente ao próprio processo estratégico há de se admitir que o estrategista já tem uma maior ou menor propensão individual a sentir determinadas emoções entre as quais o medo, que Foo (2011) denomina de emoção enquanto traço. Dessa forma, o medo enquanto traço antecede a sequência de quaisquer processos em andamento. Porém empreender ocorre num contexto extremo, propício ao surgimento de diversas emoções. (Cardon *et.al.*,2012). Desse modo, assim como o medo vivenciado pelo estrategista faz parte do *background* de razão e emoção que dão suporte ao processo de tomada de decisão, o próprio processo estratégico pelas suas características e consequências precisa ser considerado contexto apropriado para surgimento de emoções tais como o medo no estrategista da PME.

Há de se salientar que esse não é um processo simples tipo causa e efeito onde há recorrência de antecedentes e consequentes. E não se trata de um estudo neo-positivista onde pretende-se quantificar o impacto do medo no processo estratégico. Isso porque não é o estrategista um simples mediador, ou ainda um moderador entre o medo e o processo estratégico, ou entre o processo estratégico e o medo. Nessa pesquisa busca-se a investigação de como o estrategista da PME regula o medo no decorrer do processo estratégico. Ou seja, não se busca conhecer a quantidade de medo sentido, ou a quantidade do impacto desse medo no processo estratégico e sim como que o estrategista da PME regula o medo que ele vivencia durante o processo estratégico.

Nesse sentido, há de se afirmar ainda que apesar do medo seja significado como uma emoção de valência negativa, em alguns momentos ele assume na vida do estrategista um sentido que o aproxima de uma emoção de valência ambígua, por exemplo quando funciona como motivador na busca de melhores resultados. Essa complexidade de significados que podem ser atribuídos ao medo vivenciado pelo estrategista da PME denota a importância da realização de estudos com procedimentos exploratórios. Isso porque a compreensão de ‘como’ o estrategista ‘identifica’ o medo e de ‘como’ o estrategista dá sentido ao medo podem fornecer evidências fundamentais para responder o problema de pesquisa.

### 3 REVISÃO TEÓRICA

Com o devido reconhecimento à contribuição oferecida por outras linhas teóricas na construção do conhecimento sobre as organizações, foi realizada a escolha pelo Interacionismo Simbólico enquanto a base teórica que mais se mostrou apropriada para ajudar a responder ao problema de pesquisa que se propõe investigar como se dá a regulação do medo do estrategista da PME no processo estratégico. Em especial, os estudos sobre gerenciamento de impressão, característicos do Interacionismo Simbólico contribuem para o desvendar de como se dá a regulação do medo num contexto organizacional.

#### 3.1 TEORIA DE BASE: INTERACIONISMO SIMBÓLICO

A perspectiva teórica conhecida como Interacionismo Simbólico (IS) permite o estudo e a compreensão da maneira como os indivíduos dão sentido individual aos acontecimentos, objetos ou pessoas com as quais interagem. Também o modo como os significados construídos coletivamente estão presentes nas interações pessoais nas mais diferentes situações. O Interacionismo Simbólico permite a busca pela compreensão das ações humanas, a partir do sentido que as pessoas atribuem ao interpretar e adaptar-se ao mundo à sua volta, de acordo com o modo que eles definem a situação na qual estão inseridas.

Desse modo o IS é considerado uma das abordagens mais apropriadas para o estudo de como as pessoas interpretam o seu contexto, e alteram seus comportamentos ou tomam suas decisões de acordo com o sentido que dão ao seu ambiente. (CARVALHO; OLIVEIRA; REGO, 2010). No contexto desta pesquisa, investiga-se o sentido que as pessoas dão ao que está acontecendo na sua empresa, no contexto mais amplo, e na sua vida pessoal, e o modo como procuram regular suas emoções de acordo com a leitura que fazem desse ambiente.

Para Schwandt (1994) o Interacionismo Simbólico é uma abordagem do estudo da ação humana que é difícil de ser apresentada de forma resumida, tendo em vista as variações teóricas e metodológicas que utilizam o termo. Apesar das variações, o termo Interacionismo Simbólico cunhado por Blumer em 1937 reúne algumas

premissas que são a base da lente teórica. É o próprio Blumer (1969) quem apresenta e sistematiza as três premissas do IS. São elas:

1) Os indivíduos agem em relação aos objetos físicos e em relação aos outros seres a partir do sentido que essas coisas ou seres têm para eles.

2) Os significados existem em decorrência da interação social, em especial a comunicação. Toda comunicação que ocorre é simbólica, pois ocorre através da linguagem ou de outros símbolos não verbais. Ao nos comunicarmos criamos, produzimos e reproduzimos símbolos repletos de significados.

3) Através de um processo de interpretação, o indivíduo seleciona, estabelece, verifica, reagrupa os significados de acordo com a situação onde ele se encontra. Os significados coletivos são utilizados como instrumentos para orientar as ações dos indivíduos.

Schwandt (1994) denomina de versão Blumer-Mead do IS a que considera os indivíduos predominantemente como agentes intencionais. As pessoas refletem sobre seu próprio comportamento preocupadas em interpretar adequadamente os estímulos do ambiente antes de elaborarem uma resposta. Ainda de acordo com Schwandt (1994), Blumer rejeita a ideia de indivíduos como simples peças de um jogo que já está estabelecido e determinado por uma estrutura funcional, onde o próprio sistema ou contexto seria utilizado como explicação suficiente para as ações humanas.

Ao contrário, as investigações no IS exibem a compreensão dos fenômenos do modo como é observado e interpretado pelo indivíduo, ator de suas ações. Esse processo de interpretação do que ocorre em cada uma das situações não ocorre somente através de palavras, mas também através de ações que podem ser descritas de forma rica para elaboração de uma interpretação por parte do pesquisador, do que o ator está fazendo. Segundo Schwandt (1994) Blumer critica as teorias que reduzem a ação humana a uma consequência determinada pelas condições ambientais. Os seres humanos agem, e não apenas respondem ao ambiente. Através de suas reflexões e ações constroem suas ações sociais. (SCHWANDT; 1994).

Apesar do termo Interacionismo Simbólico ser considerado redundante, porque toda interação é simbólica, continua sendo utilizado desde 1937 quando foi cunhado por Blumer. Considera-se, portanto, que o Interacionismo Simbólico, representado sobretudo através da escola de Chicago, tem nas reflexões de Herbert Blumer a partir dos pensamentos de Mead o seu principal marco e estruturação. A perspectiva, com base americana, diferencia-se ao privilegiar a compreensão das decisões e

comportamentos humanos como uma negociação constante entre os sentidos individuais atribuídos pelos indivíduos aos significados gerais disponibilizados pelo ambiente. É a forma que o indivíduo atribui sentido (sempre individual) ao que está acontecendo ao seu redor (sempre repleto de significado que é compartilhado) que direciona suas ações a partir da ‘Definição da Situação’. (NUNES, 2005).

Mead é considerado o precursor e principal representante das raízes do Interacionismo Simbólico (SCHWANDT, *et.al.*, 1994). Ele aponta a capacidade dos indivíduos em resolverem problemas a partir do sentido que eles atribuem, também pela possibilidade de tratarem a si mesmos como objetos o que ocorre ao refletirem sobre suas próprias experiências. E essa reflexão define a visão que o indivíduo tem a respeito de si mesmo. (STRYKER, 2008). Sob a perspectiva interacionista, os indivíduos além de sujeitos, são eles próprios objetos de sua análise. (ZANATTA, 2011).

QUADRO 1 – Heurística do Interacionismo Simbólico (IS)

HEURÍSTICA NEGATIVA: O IS REJEITA QUE	HEURÍSTICA POSITIVA: O IS DEFENDE QUE
O conhecimento tem uma base fixa, que independe do indivíduo	O conhecimento depende da experiência e do pensamento do espectador
O indivíduo é um espectador do conhecimento	A concepção de conhecimento é processual, o conhecimento é construído
O significado das coisas, eventos e ações tem sua origem na correspondência com o mundo	O significado das coisas, eventos e ações deve ser interpretado pelas pessoas, pois surge da interação social

FONTE: Adaptado de NUNES (2005).

Três construtos são essenciais para uma investigação sob a perspectiva do Interacionismo Simbólico. São eles: A Definição da Situação, a Tomada de Papéis e a teoria social do *Self*, sendo a última mais apropriada às investigações de identidade (GOFFMAN, 2015; NUNES, 2005). A Definição da Situação é o estabelecimento do que realmente está acontecendo o estabelecimento do que é esperado de cada ator que está representando um dos papéis naquela situação. (GOFFMAN, 2015).

A definição da situação “nos leva a compreender como a situação parece aos atores nela envolvidos, a descobrir o que eles pensam que está se passando, de modo a podermos compreender o que está em jogo em suas ações”. (BECKER, 2007, p. 61). O termo resgata o que ficou conhecido como teorema de Thomas, em referência a um dos textos clássicos para os interacionistas. Segundo um dos primeiros

professores a ingressar na Universidade de Chicago, Thomas William<sup>1</sup> (1970 [1928], p. 154 citado por NUNES, 2005) “Se os homens definem as situações como reais, elas são reais em suas consequências”. Definir a situação requer que o indivíduo escolha o que é considerado importante para aquela situação; seguido de um entendimento do que é esperado dele enquanto ator que irá desempenhar um determinado papel que socialmente já tem um *script* definido. (GOFFMAN, 2014). Quando um indivíduo está diante de outras pessoas, ele busca formas de passar a impressão que é mais condizente com o papel que ele se propõe a representar, a fim de ser tratado do modo como gostaria. (GOFFMAN, 2014). Enquanto estrategista de uma PME o indivíduo é responsável por fazer a leitura e a interpretação do que está acontecendo na sua própria empresa, no ambiente onde ela está inserida, refletir sobre o momento da sua própria vida pessoal e retornar com a ação, adequando seu comportamento para fazer o desempenho do papel de empresário do modo que ele considera mais adequado.

A ‘Tomada de Papel’ refere-se à efetiva ação do indivíduo começar a desempenhar aquele papel diante de outras pessoas, também denominadas de sua plateia. O período de ‘Definição da Situação’ que irá orientar a tomada de papéis pode ser muito breve, e considerado insuficiente pelo indivíduo que considera que não teve tempo para se preparar para isso. (GOFFMAN, 2015; NUNES, 2005). O estrategista de uma PME pode por exemplo não ter experiência num determinado aspecto técnico de um contrato que se propõe a desempenhar, mas considera oportuno gerenciar a impressão que o outro terá ao seu respeito, em não demonstrar insegurança. O gerenciamento da impressão é desejável por compreender que para o papel de empresário a inexperiência não será bem aceita pelos clientes.

Um terceiro construto que integra a perspectiva do Interacionismo Simbólico é a teoria social do *Self* e trabalha a relação entre o indivíduo e a sociedade, entre o agente e a situação. O *Self* é composto por duas partes com ‘aspectos discriminados’ que são denominadas de *I* e *Me*. O *I* tem uma correspondência com a identidade pessoal, é dele que provém a raiz da identidade; é também a forma mais pura do *Self*, o princípio de pura unidade, que permanece mesmo em períodos transitórios, por sua

---

<sup>1</sup> THOMAS, William I.; SWAINE, Dorothy. Situations defined as real are real in their consequences. In: STONE, G.; FABERMAN, H. **Social psychology through symbolic interaction**. Waltham: Xerox College, 1970 [1928], p. 154-5

natureza é de difícil investigação científica. (NUNES, 2005). O *Me* por sua vez, é o aspecto verificável do *Self*: empírico, auto verificável, e atribuído à auto concepção do indivíduo. (NUNES, 2005). Ou seja, enquanto o *I* possa permanecer como uma parte estável do indivíduo por um longo período, ele pode sentir a necessidade de fazer algumas adequações na parte visível do seu eu, o *Me*, para ajustar-se ao que seria mais esperado no desempenho do papel de proprietário de uma pequena empresa. Dentre os três construtos do Interacionismo Simbólico, a teoria social do *Self* será o menos abordado nesta tese, pois a questão da identidade no interacionismo já foi anteriormente investigada na dissertação de mestrado.

Fazer a 'Tomada de Papel' de empreendedor, empresário ou patrão pode trazer elementos que surpreendam um indivíduo que nunca havia se imaginado naquela posição. (STRAUSS, 1999). Pode ainda haver elementos que ele considera inerentes a esse papel com os quais ele não se sente à vontade e não gostaria de identificar-se. Mas para bem desempenhar o papel de empresário, tal como um ator, o indivíduo buscará interpretá-lo, resguardando aspectos identitários que lhe são próprios (*I*), mas também buscando aproximar-se ao máximo do que é esperado ou requerido no desempenho desses papéis (*Me*). Para Goffman (2014), quando o indivíduo transgredir o que lhe é esperado no desempenho de um determinado papel fica exposto a uma situação de vergonha ou vexame.

O desempenho do papel propriamente dito é denominado por Goffman (2014) de fachada, ou seja, quando o ator está diante da sua plateia. Quando a plateia não está presente ele pode continuar a desempenhar o papel em alguma medida, mas esse desempenho requer menos cuidado com os detalhes, e denomina-se região de fundo. A fachada inclui o cenário, com todos os apetrechos necessários ao desempenho daquele papel, incluindo o figurino. Por exemplo, determinado vestuário pode ser esperado do dono do negócio, dependendo de sua área de atuação. Também pode ser esperado que ele tenha ao seu redor um determinado cenário que apontem para que, naquela empresa, ele é o patrão. O cenário, o figurino e a plateia ajudam o empresário a representar o papel que já está socialmente construído, e sobre os quais existem diferentes expectativas. (GOFFMAN, 2014). Na vida cotidiana, assim como num palco, alguns elementos teatrais são essenciais para direcionar o outro para o modo como o empresário quer ser visto. O cenário, o *script* e o figurino ajudam o indivíduo a deixar claro o papel que ele está desempenhando. As atividades desenvolvidas nos bastidores ou área de fundo, ou seja, aquelas onde não há a

presença da plateia, podem ser as que ocorrem sem que os clientes estejam vendo, os fornecedores, os investidores, ou até mesmo os funcionários. (GOFFMAN, 2014).

O Interacionismo Simbólico (IS) diferencia-se da tradição de pesquisas da psicologia e da sociologia que atribuíam de forma determinante o comportamento humano a fatores exclusivamente intrínsecos como os aspectos biológicos e psicológicos, ou a fatores exclusivamente extrínsecos como a estrutura social ou à cultura. (SNOW, 2001). No IS o indivíduo não é determinado pela sua genética, mas também não é determinado pela estrutura social ou pela cultura onde está inserido. O indivíduo tem agência no IS. Ele interpreta e dá sentido pessoal ao mundo cheio de significados que existe à sua volta. E reage a esse ambiente com seu comportamento, escolhendo a forma de ser percebido pelo outro. Ou seja, ele gerencia a impressão que quer que os outros tenham ao seu respeito. O IS atribui o comportamento humano ao sentido pessoal que os indivíduos dão ao que está acontecendo à sua volta. Desse modo, a compreensão das ações individuais ou coletivas dependem da avaliação que as pessoas fazem a respeito da situação onde elas estão inseridas. (SNOW, 2001).

O IS interessa-se pela compreensão dos rituais de passagem, marcos decisivos, incidentes críticos e mudanças que ocorrem na vida adulta. O foco não é exclusivamente da infância, como ocorre em outras teorias, e os acontecimentos da vida adulta também são considerados para a compreensão da quem é o indivíduo. (STRAUSS, 1999). Por exemplo a formação acadêmica e a profissão. Se o período de idealização e implantação de um empreendimento faz do indivíduo um empreendedor, a solidificação desse empreendimento o torna mais um empresário, do que um empreendedor. Isso levando em conta o sentido de empreendedor como o indivíduo que está implantando um novo negócio. Mas apesar do GEM (2018) considerar que com três anos e meio um negócio já pode ser reconhecido como estabelecido, não existe um ritual de passagem do momento que um negócio deixa de ser iniciante e passa a ser um negócio estabelecido; ou ainda de quando um indivíduo deixa de ser essencialmente um empreendedor e passa agir como um empresário. Apesar de que, em alguns negócios os proprietários possam apresentar inovação contínua, em muitos casos a função a ser exercida pelo dono do negócio estabelecido é mais de um empresário do que de um empreendedor.

Apesar de outras tradições teóricas surgirem a partir do trabalho de Mead, é a que ficou conhecida como Escola de Chigaco, a partir do trabalho desenvolvido por Herbert Blumer a que melhor se alinha como base teórica a utilizada neste trabalho.



(CARTER; FULLER, 2015). Porque é através da interação face a face, os indivíduos dão seu próprio sentido ao que ocorre à sua volta. (GOFFMAN, 2014).

### 3.2 O ESTRATEGISTA DA PME

Apresentado o Interacionismo Simbólico como a teoria de base que se demonstrou mais adequada para esta tese, parte-se para a revisão teórica a respeito do estrategista da PME, iniciando-se pela contextualização da organização onde ele atua, ou seja, a pequena e média empresa. Como apresentado na introdução, as PMEs podem ser apontadas como alicerces para o desenvolvimento dos países, devido à sua participação no produto interno bruto, a distribuição capilar de bens e serviços e à geração de riquezas para a sociedade. (EVERTON JR, 2018). Na literatura acadêmica, estudos são conduzidos de forma a abranger pequenas e médias empresas (PMEs). Mas Kohlert (2014) alerta para o fato que não é possível encontrar uma definição única que tenha aplicação global sobre o que são PME. Isso porque a definição destas ocorre através de critérios quantitativos, baseados no número de funcionários e faturamento, e esses critérios variam de acordo com circunstâncias regionais. (KOHLERT, 2014).

Alguns exemplos dessa variação são apresentados a seguir. Na definição da União Europeia as empresas de pequeno porte têm no máximo 249 funcionários e faturamento anual máximo de 50 milhões de euros. No Brasil, para fins tributários a classificação é de micro e pequenas empresas, e é feita pelo faturamento bruto anual de até 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). Utilizando-se o número de funcionários, são classificadas no Brasil como empresas de pequeno porte as que tem até 49 empregados no setor de serviços e até 99 empregados no setor da indústria. Empresas de médio porte, que em vários outros países são estudadas junto com as PMEs, no Brasil são as que tem de 50 a 99 empregados no setor de serviços e de 100 a 499 empregados no setor da indústria. (SEBRAE, 2013). A contribuição das médias empresas no Brasil não é incluída nas estatísticas que tratam das micro e pequenas empresas. Desse modo pode-se apontar que empresas que em outros países seriam consideradas PMEs, estariam fora dessa classificação no Brasil.

Mesmo assim no Brasil, as PMEs são numerosas e relevantes social e economicamente. Mesmo sem incluir as empresas de médio porte, no Brasil existem

mais de cinco milhões de microempresas e empresas de pequeno porte, que sozinhas são responsáveis por 54% dos empregos formais, empregando mais que todas empresas de médio e grande porte juntas. (SEBRAE, 2018). Elas respondem por 27% do PIB e representam 98,5% das empresas privadas no país. (SEBRAE, 2018). Dado os diferentes critérios quantitativos utilizados para estabelecer o que são pequenas e médias empresas Kohlert (2014), prefere utilizar para fins acadêmicos um termo específico. Ele utiliza o termo alemão *mittelstand* referindo-se àquelas empresas que o gestor e o proprietário são o mesmo indivíduo e encontram-se na primeira geração, que deu início ao negócio, ou seja, exerceu o papel de empreendedor ao criar sua empresa e exerce o papel de empresário, estrategista. (KOHLEERT, 2014).

Passado o período do empreendedorismo propriamente dito, compreendido como o espaço de tempo entre a concepção da ideia, nascimento e estabelecimento do empreendimento (GEM, 2018), alguns termos são utilizados para distinguir o empreendedor nascente do proprietário de uma empresa já estabelecida. O GEM (2014) utilizava o termo empreendedor estabelecido para referir-se aos empreendedores que já ultrapassaram os 42 meses à frente de seu próprio negócio. Dew *et al.*, (2009) utilizam o termo empreendedores *experts*, referindo-se aos empreendedores que fundaram uma ou mais empresa e permanecem na gestão da empresa que fundaram a pelo menos dez anos. O GEM (2018) passou a utilizar o termo proprietário gestor especificamente para aquele empreendedor está conseguindo manter seu empreendimento em funcionamento e obter dele alguma forma de remuneração a mais de três anos e meio. Gimenez (2020) aponta que o administrador de um negócio divide-se em dois: por vezes é empreendedor, por vezes é gestor na PME; isso porque na maior parte das vezes os produtos ou serviços que precisamos consumir são tradicionais ou rotineiros, e não relacionados à inovação como sugere o termo empreendedor. O termo estrategista, escolhido para essa tese, é um termo utilizado prioritariamente na mundo acadêmico, diferentemente de empreendedor e empresário que são utilizados nas contribuições teóricas e práticas. Por isso faz-se necessário delimitar o que é compreendido como estrategista da PME para os fins dessa tese.

#### QUADRO 2: Conceito de estrategista da PME

O estrategista da PME é aqui compreendido como indivíduo que é proprietário e gestor a mais de três anos e meio de uma empresa de pequeno e médio porte, sendo responsável pela formulação, implementação e controle da estratégia.
---

FONTE: conceituação proposta pela autora.

Apesar da reconhecida importância social e econômica das PMEs, ela não acontece nos estudos em estratégia. De modo geral o campo de estratégia tem sido criticado em relação a três tópicos: a) ao tipo estudo que recebe espaço nos principais *journals* da área - por descartarem contribuições advindas da replicação de outros estudos; b) pela impossibilidade de questionar o motivo de algumas inconsistências estatísticas de hipóteses, e c) pelo foco de sua pesquisa ser concentrada em grandes corporações. (BAPORIKAR, 2014; BETTIS, 2016; DURAND; GRANT; MADSEN, 2017).

Para Baporikar (2014) os estudos em estratégia são realizados objetivando a realidade das grandes corporações, e negligenciado as pequenas e médias empresas, que têm sua gestão usualmente realizada pelo próprio dono. Assim sendo, os conhecimentos de estratégia, quando chegam aos estrategistas de PMEs, costumam ser adaptações, nem sempre bem elaboradas, do que foi idealizado para grandes empresas. Fazendo um contraponto a essa prática da academia, Baporikar (2014) evidencia que pequenos e médios empreendimentos não são cópias em pequena escala de grandes corporações, e apresenta como *gap* de pesquisa, o espaço para estudar-se a questão da estratégia a partir e para a realidade das PMEs.

Além do foco nos dirigentes de grandes corporações, a valorização da racionalidade nos estudos sobre o estrategista é uma constante. Na abordagem clássica de estratégia, representada por Chandler, Ansoff e Sloan, a lucratividade é o objetivo principal. Esse objetivo deve ser obtido com planejamento racional, e distanciamento entre formulação e implementação da estratégia. Desse modo, o estrategista é caracterizado como o indivíduo racional responsável exclusivamente pela formulação e controle, mas que não se envolve com a implementação. (WHITTINGTON, 2002). Ou seja, nesta visão, para alcançar o objetivo da lucratividade é desejável que o estrategista não se envolva diretamente na etapa de implementação da estratégia, o que efetivamente ocorre com CEOs. No contexto da pequena empresa, porém, o estrategista é responsável também pela implementação da estratégia, ou seja, ele envolve-se com as atividades operacionais.

Sendo o dono da pequena empresa responsável pela formulação, implementação e pelo controle da estratégia, portanto ocupado entre o pensar e o fazer, ele as vezes é o próprio executor das atividades operacionais no seu negócio. (GIMENEZ, *et.al*, 1999). Assim sendo é de se esperar que o sucesso das atividades

das PMEs se alicerce mais na capacidade individual e subjetividade do gestor do que na estruturação e formalização dos procedimentos. Isso também porque não há uma equipe ou estrutura de busca de informações para dar suporte ao processo de tomada de decisão. (BAPORIKAR, 2014). O capital psicológico do empreendedor é apontado por Lima, Nassif e Garcon (2020) como importante para lidar com as adversidades, em especial quando se deparam com a falta de acesso às informações.

Desse modo, o gestor do negócio, envolvido diretamente com a implementação, e com atividades operacionais, dispõe de menor tempo e recursos para obtenção de informações relevantes para fornecer subsídios necessários ao processo decisório. (BAPORIKAR, 2014). Além disso, nas pequenas empresas, usualmente não existe a estrutura dos conselhos de diretores e acionistas de forma que esse processo político não está presente na tomada de decisão estratégica. Scott *et. al.* (2019) utilizam o termo intuição para referir-se a todo esse conjunto processamento que ocorre de modo *off-line* no processo de informações do gestor do próprio negócio, que acontece, e traz resultados. Porém funcionam como uma espécie de *background* para decisões que não chega a ser acessado ou pode inspecionado por outras pessoas que estão acompanhando ou participando daquele processo de decisão. (SCOTT, *et.al.*,2019).

Os estudos sobre o estrategista em PMEs são estruturados sobretudo no modelo proposto por Miles e Snow (1978), de modo que se considera adequado apresentar brevemente este modelo. Antes disso, porém, vale ressaltar, que o modelo de Miles e Snow (1978) não será a base do trabalho aqui desenvolvido. Isso porque o modelo proposto pelos autores foca-se sobretudo no que está acontecendo na empresa. De outro modo, é a leitura racional do que ocorre na empresa e a comparação com o contexto que irão definir a escolha estratégica. A visão apresentada nesta tese, extrapola os limites da racionalidade nas escolhas estratégicas. Ou seja, a definição da estratégica não é apenas o resultado da observação do que ocorre na empresa e no contexto mais amplo. As emoções e o sentido que o estrategista dá ao momento da sua vida pessoal também estarão presentes no processo decisório da PME. Essa argumentação será aprofundada no decorrer do trabalho, voltando-se neste momento para a descrição do estrategista de PME no modelo de Miles e Snow (1978).

Miles e Snow (1978) apontam que a estratégia a ser adotada tem relação com a visão do estrategista em relação ao ambiente onde a organização está inserida e

também com a sua visão de gestão de pessoas. A análise da estratégia escolhida para uma organização requer uma visão de todo. Eles sugerem um modelo dinâmico e integrado que leva em conta que estratégia, estrutura e processos estão intrinsecamente interligados. (MILES *et.al.*,1978)

Miles e Snow (1978) apresentam também um modelo de processo de adaptação que aponta que para manter um alinhamento entre a organização e o ambiente é necessário a utilização de padrões de comportamento adaptativos. Apresentam ainda que o ciclo adaptativo das organizações é mais evidente em organizações iniciantes, em fase de crescimento, ou nas tentam recuperar-se de uma crise intensa. (MILES *et al.*,1978).

QUADRO 3: Ciclo adaptativo das organizações: os três problemas básicos

Problema empreendedor	escolha do mercado a ser atendido e do produto ou serviço que será apresentado ao mercado
Problema de engenharia	seleção e escolha das formas de produção e distribuição do produto
Problema administrativo	forma que serão organizadas a estrutura e os processos dentro da organização

Fonte: elaborado pela autora a partir de Miles e Snow, 1978 e Miles et al. 1978

Para Miles *et.al.*, (1978) em novas organizações o problema empreendedor é mais evidenciado. O problema empreendedor costuma ter maior aceitação por parte da administração em relação às demandas do mercado e ter mais investimento para desenvolvimento de produtos e serviços que atendam a ele. Mas é necessário compreender que mesmo em organizações já estabilizadas, onde o problema de engenharia ou administrativo é mais evidente, as atividades empreendedoras permanecem como função da alta gerência. As atividades administrativas permitem reduzir a incerteza dentro do ambiente organizacional e racionalizar os processos a serem utilizados. (MILES *et al.*,1978).

Numa PME não existem setores específicos para auxiliar na solução de cada um dos problemas. A priorização e o fortalecimento da solução de um ou outro está intrinsicamente ligado às habilidades do proprietário. Desse modo, ficando muitas vezes um dos problemas não resolvidos e afetando o funcionamento global da empresa. (MILES; SNOW, 1978; MILES *et al.*,1978). Para Miles e Snow (1978) os três

tipos de problemas, empreendedor, de engenharia e administrativo estão intrinsecamente ligados, e mudanças em um deles deve requerer adaptações e mudanças também nos demais. Os autores delimitaram quatro formulações básicas de estratégias: defensivas, prospectoras, analíticas e reativas. A diferenciação entre elas vai ocorrer a partir do modo como o estrategista da PME lida com os três problemas que caracterizam o ciclo adaptativo da pequena empresa em interação com o seu ambiente. (MILES; SNOW, 1978; MILES *et al.*, 1978).

De acordo com Miles *et al.* (1978) numa concepção ideal de estratégia, além da necessidade de criar uma estrutura e processos para as demandas atuais, seria necessário manter a capacidade de inovação necessária para responder às mudanças ambientais. Apesar da necessidade de tornar a estrutura e os processos o mais eficiente possível, a gestão não deveria engessar sua estrutura e processos. (MILES *et al.*, 1978).

Mesmo sem acesso à um amplo leque de informações, e precisando buscar a sobrevivência de sua empresa o estrategista da PME deve escolher o caminho que lhe parece o mais adequado. O caminho que o estrategista escolhe para mover-se de modo a solucionar o problema empreendedor, de engenharia e administrativo, é representado numa tipologia estratégica desenvolvida por Miles e Snow (1978). Esse caminho de formular a estratégia refere-se decidir como irá ligar essa estratégia à tecnologia, à estrutura e aos processos. Isso de modo a se relacionarem com o mercado escolhido. Miles *et al.*, 1978 relacionam inicialmente com três tipologias denominadas de defensores, analisadores e prospectores, seguida de um quarto tipo, também denominado pelos autores de “fracasso” estratégico que seriam o tipo reator.

QUADRO 4: Tipologias estratégicas de Miles e Snow

Estratégias defensivas	Domínio de mercado com produtos mais restritos e foco na busca de eficiência
Estratégias prospectoras	Busca de inovação, ampliação dos produtos e ampliação dos mercados de forma contínua;
Estratégias analíticas	Combinam comportamentos das estratégias defensivas e das estratégias prospectoras, com alguns campos de atuação mais dinâmicos e outros mais estáveis.
Estratégias reativas	Compõem-se através de reações a acontecimentos do ambiente buscando a sobrevivência da organização

Fonte: elaborado pela autora a partir de Miles e Snow, 1978 e Miles *et al.* 1978

A tipologia de quatro modos (defensor, prospector, analisador e reator) que os gestores escolhem mover-se pelo ciclo adaptativo (problema empreendedor,

problema de engenharia e problema administrativo) depende também: a) da visão que os gestores tem do ambiente à volta de sua organização; b) de como dão sentido a sua organização em relação à esse ambiente; c) da interpretação que eles fazem das teorias gerenciais (tradicional, de relações humanas e dos recursos humanos). A adaptação da organização ao ambiente depende da capacidade dos gestores em visualizarem e implementarem novas formas organizacionais e do modo que escolhem direcionar e monitorar o trabalho das pessoas dentro das organizações. (MILES *et al.*, 1978). Para Gimenez (1998) as diferentes maneiras dos indivíduos de captar e interpretar os eventos, denominados de estilos cognitivos são alvo de investigação no sentido de identificar se eles têm influência no modo como o estrategista formula e implementa a estratégia.

A importância dos indivíduos na PMEs é evidenciada também por Baporikar (2014). De acordo com Baporikar (2014) um dos motivos pelos quais as pequenas empresas diferem muito das grandes é que elas têm carência de recursos financeiros e humanos e dependem de um ou poucos indivíduos para as suas atividades. Enquanto grandes empresas dependem dos seus sistemas estruturados, as pequenas empresas dependem prioritariamente dos indivíduos. (BAPORIKAR, 2014). Neste sentido também Jones e Sisay (2014) apresentam que a personalidade e as características do empreendedor da PME orientam a visão e o processo estratégico da empresa. (JONES; SISAY, 2014).

Para Ramos, Ferreira e Gimenez (2015) fatores individuais estão presentes na avaliação do espaço competitivo. Entre esses fatores individuais podem ser enumerados a personalidade, o estilo cognitivo, os valores da sociedade e a expectativa dos grupos sociais a respeito da atuação esperada de um gestor de PME. (RAMOS; FERREIRA; GIMENEZ, 2015). Usualmente nas PMEs existem poucas pessoas para trabalhar na captação de informações, o que acaba sendo feito pelo próprio empresário. (JONES; SISAY, 2014).

A dependência das PMEs em relação ao proprietário-gestor pode ser forte ao ponto que, uma doença grave ou a morte deste indivíduo pode vir a comprometer toda a gestão da organização. Para Torrès (2018) os impactos de doenças e mortalidade de um CEO e do dirigente de uma pequena empresa diferenciam-se radicalmente. Torrès (2018) aponta que em grandes corporações, como foi o caso da Apple, o falecimento de seu fundador, Steve Jobs sequer ocasionou oscilação nas ações da

empresa, pois grandes empresas têm estrutura e formas de gestão estruturadas de tal forma que ultrapassam o limite da vida humana. (TORRÈS; 2018).

Em contrapartida, acontecimentos da vida privada do proprietário-gestor de uma PME como morte, divórcio e doença podem ter efeitos devastadores na empresa. (TORRÈS, 2018). Desse modo, ao apontar que quanto menor o tamanho da empresa maior a sua dependência em relação à saúde física e mental do proprietário, Torrès (2018) indica que a saúde e as condições físicas e mentais do empresário pode ser o capital imaterial mais valioso de uma PME. Apesar disso, diz ele, e da importância social e econômica que as PMEs têm para os países, existem mais estudos sobre a saúde da baleia azul do que a respeito das condições de saúde de proprietário de PMEs. (TORRÈS, 2018).

Uma das possíveis causas de poucos estudos em relação à saúde dos proprietários de pequenos negócios deve-se ao mito do herói schumpeteriano, que segundo Torrès (2018) traz uma romantização do que é empreendedorismo e não deixa para o indivíduo heroico, o espaço para demonstrar que vivencia quaisquer tipos de fraquezas entre elas sofrimento emocional, problemas pessoais ou o medo.

### 3.2.1 A tomada de risco e o estrategista da PME

Apesar das pesquisas que apontam que a capacidade de correr riscos e a propensão ao risco são mais evidenciadas em empreendedores do que nas demais pessoas (McCLEAND, 1972; CARLAND *et al.*, 1984) os estudos sobre o risco são focados principalmente no risco em si, e no sentido pessoal que o estrategista dá ao risco. Ou seja, perde-se a riqueza que seria compreender a 'Definição da Situação' que o empresário faz em relação ao que está acontecendo naquele lugar e naquele momento. Os resultados de um experimento intergrupos de Koudstaal, Sloof e Van Praag (2015) indicam que apesar dos empreendedores terem uma visão de si próprios como indivíduos com menor aversão ao risco, a diferença encontrada neste quesito foi muito sutil; mas diferenças significativas apareceram na aversão às perdas provenientes do risco. Os empreendedores se demonstraram mais aptos a aceitar possíveis perdas que os demais participantes. (KOUdstAAL; SLOOF; VAN PRAAG, 2015). Isso pode indicar que a definição que eles fazem da situação de risco pode ser diferenciada em relação a como o risco é percebido pelas outras pessoas. Ao escolher estudar o modo como ocorre a regulação do medo em estrategistas de PME



e não o risco em si, ou o risco em PME sugerimos um aprofundamento dos elementos emocionais do indivíduo durante a Definição da Situação e avaliação para o processo estratégico. O risco, portanto, não é aqui compreendido como algo físico, concreto, que existe independente da percepção do indivíduo. Apesar do significado de risco ser conhecido e compartilhado na sociedade, o sentido que o estrategista dá ao que ele percebe como risco pode ser um interessante aspecto de pesquisa. Em outras palavras qual é o sentido que o estrategista dá ao risco, e o modo como ele regula as suas emoções para o processo estratégico.

Diferentemente de um CEO que terá suas decisões examinadas por conselhos ou acionistas participantes do processo decisório, o estrategista da PME não dispõe suficientemente de pessoal, recursos ou informações para ajudá-lo identificar os riscos inerentes à sua atividade e às alterações presentes e eminentes do contexto que seu negócio está inserido. Ao não conseguir fazer a leitura dos riscos de um negócio ou ignorá-los não é possível fazer o que é denominado de gestão de riscos. (KUBÍČKOVÁ; VOTOUPALOVÁ; TOULOVÁ, 2014). Para Liesch, Welch e Buckley (2011) a percepção de risco é influenciada pelas características do indivíduo, recursos que este tem à sua disposição e pelo contexto onde a empresa está inserida. E a falta de informações do ambiente pode estar entre os antecedentes do medo para o estrategista. (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011). Desse modo, é de se compreender como o medo, e as outras emoções podem ter um papel impactante para um empreendedor estabelecido responsável pelos rumos de sua empresa.

Por isso que para uma investigação a respeito de como o estrategista faz a regulação de suas emoções no contexto da PME é necessário refletir-se a respeito do risco estratégico. No contexto das PMEs além do processo estratégico da empresa depender prioritariamente do estrategista, os resultados oriundos da escolha estratégica impactam também a vida pessoal do estrategista. Dito de outra forma, as escolhas estratégicas representam risco não somente para a empresa, mas também um risco para a vida pessoal, e para a subsistência da família do proprietário do negócio. (CARDON *et al.*, 2012). Somente com a compreensão desta relação intrínseca entre a escolha estratégica para a empresa, e os riscos pessoais provenientes dela, é possível adentrar-se na compreensão do impacto do medo e de outras emoções acompanhando o processo estratégico. Para resgatar as contribuições acadêmicas sobre o tema, segue-se uma breve revisão teórica sobre a questão do risco nos estudos em estratégia. (DAMODARAN, 2007).

Dada a sua relevância no contexto organizacional, o estudo do risco, é um dos temas contemporâneos no campo da estratégia. Apesar disso a questão do risco tem sido estudada predominantemente numa visão mais restrita, como algo que precisa ser minimizado ou eliminado. (DAMODARAN, 2007). Mas uma visão mais ampla tem sido sugerida. Damodaran (2007) aponta que gerenciar o risco é muito mais amplo que esquivar-se do risco. Gerenciar o risco envolve escolher quais riscos ignorar, quais reduzir e quais devem ser procurados e explorados, em decorrências das melhores oportunidades deles provenientes. (DAMODARAN, 2007). Iniciar um negócio próprio é por si só uma decisão que implica que o indivíduo precisa calcular os riscos que está disposto a correr, a fazer a tomada desse risco. A consolidação no negócio não elimina o risco inerente, por vezes o amplia ao ampliar-se também as possibilidades de perda. Desse modo é possível abstrair os motivos empresariais e pessoais pelos quais o medo e outras emoções estão intrinsecamente relacionados ao processo decisório do estrategista da PME.

De modo mais amplo, o risco é inerente à condição humana. Desde a pré-história, e do homem primitivo o risco foi inerente à atividade humana, e apresenta-se inclusive nos acontecimentos comuns da vida diária. (DAMODARAN, 2007). Num outro extremo, a certeza está no oposto do risco, de forma que mesmo resultados negativos não são considerados risco, se forem dados como certos: Damodaran (2007) exemplifica que quem salta de um avião em alta altitude sem paraquedas não corre um risco do que possa vir a acontecer, ao contrário assume uma certeza de morte. Nas organizações o risco é usualmente relacionado a algo indesejado, negativo, que deve ser eliminado ou reduzido ao extremo. Porém, um estudo mais aprofundado indica que a tomada do risco pode ser vantajosa e trazer resultados desejáveis.

Damodaram (2007) aponta que ao assumir um risco o estrategista pode sair em frente, em vantagem, e obter os maiores benefícios, ampliar mercados, e obter maior reconhecimento ou lucro. Ao decidir pela tomada de risco, e sair de uma zona de conforto, o indivíduo amplia seus horizontes seja nas ciências, nas empresas e até ou na vida pessoal. Mas Damodaran (2007) indica que os estrategistas não têm dado a devida atenção à importância de um gerenciamento do risco. Especialmente nas PMEs, onde o proprietário e estrategista desempenha também funções de implementação e controle da estratégia, por não dar a atenção devida aos riscos, acaba perdendo a oportunidade de explorá-los ao seu favor, ou ainda percebendo-o

somente quando já é tarde demais e não consegue mais salvar sua empresa. (DAMODARAN, 2007; BAPORIKAR, 2014).

Baporikar (2014) exemplifica essa questão em relação aos estrategistas de pequenas empresas que não percebem as oportunidades e os riscos da internacionalização em relação aos seu campo de atuação, e quando deparam-se com elas já é tarde demais até mesmo para elaborar uma resposta que possibilite a sobrevivência do negócio. Apesar da globalização e das aberturas comerciais entre blocos de países, no Brasil apenas 1% das pequenas empresas incluem algum cliente internacional na sua carteira de negócios. (GEM, 2018).

Enquanto algumas decisões podem apresentar riscos baixos no contexto geral de uma grande organização, para o estrategista da PME o processo decisório muitas vezes implica na sobrevivência da empresa. Mas, se por um lado o risco sempre foi associado à sobrevivência na história humana, por outro, também esteve junto as recompensas materiais desde a antiguidade. A tomada do risco pode ser ricamente ilustrada no contexto da PME com a situação do indivíduo que decide iniciar um negócio por necessidade, e não pelo fato de identificar uma oportunidade de negócios. (GEM, 2018).

Exemplo disso, aponta o GEM (2018) que após uma discreta retomada econômica no Brasil, o número de indivíduos que iniciaram novos negócios caiu abruptamente, possivelmente na expectativa de conseguirem uma recolocação no mercado de trabalho enquanto funcionário. O indivíduo que inicia um negócio tendo em vista uma oportunidade, assume o risco ao renunciar a sua colocação profissional, em busca de maiores recompensas pessoais e financeiras. A busca pelas recompensas materiais passou, no decorrer da história, a apresentar uma separação entre o risco físico, da morte pela guerra ou por doenças, do risco material, referente ao investimento feito com objetivo de obter retorno. (DAMODARAN, 2007). De igual modo o indivíduo que consegue fazer o provimento de recursos para um período de subsistência antes de adentrar numa ampliação ou início de um negócio, gerencia os riscos possíveis advindos desse processo de decisão.

Mas apesar de fazer parte da trajetória humana, não há consenso na definição do que seria o risco. Desse modo delimitar quais são os critérios objetivos e subjetivos em relação ao risco, torna-se importante. Damodaram (2007) adota a definição de Kinighth que em 1921 descreveu a distinção entre risco e incerteza, de modo que o

risco pode ser calculado; mas a incerteza não pode ser quantificada, permanece como incerteza, e não deve ser classificada enquanto risco. Ainda de acordo com Damodaram (2007) algumas definições trabalham risco somente enquanto probabilidade; mas o risco deve ser compreendido de forma mais ampla, pois não se refere apenas à probabilidade de um acontecimento, mas também se relaciona à gravidade das consequências caso aquele evento ocorrer, mesmo em casos que essa ocorrência tenha uma baixa probabilidade. Por exemplo, um terremoto ou o rompimento de uma barragem podem ter uma probabilidade baixa de ocorrer, porém, caso ocorram suas consequências são denominadas de catastróficas.

Baird e Thomas (1985) indicam que na academia a conceituação de risco e incerteza ainda não é utilizada de forma precisa. Para esses autores se o estudo sobre tomada de decisões de risco já requer cuidados quando trata de decisões individuais, torna-se ainda mais amplo quando vislumbrado do ponto de vista de uma organização. No caso do estrategista de uma PME a tomada de risco pode comprometer além da empresa, toda a fonte de renda da família. Para o gerenciamento do risco, Baird e Thomas (1985) sugerem a utilização de formato de tratamento do risco, que passa por três etapas: identificação, estimação e avaliação do risco.

Os *papers* que abordam a questão do risco nos estudos de estratégica apontam a complexidade dos estudos sobre o risco: a) diversidade de conceituações; b) pouca clareza na diferenciação entre risco e incerteza; c) dificuldade em calcular um risco inserido num contexto de incerteza; d) as diferenças entre o risco do processo decisório e o risco que independe das decisões no âmbito da organização. Ou seja, a questão do risco que o estrategista da PME precisa gerir em sua empresa não é relativa somente ao seu processo decisório: mudanças ou estagnação no ambiente externo à organização precisam ser monitorados e por vezes apresentam riscos à sobrevivência do negócio que estão além do alcance do estrategista. (BAIRD; THOMAS, 1985; DAMODARAM, 2007; BETTIS, 2016; DURAND; GRANT; MADSEN, 2017).

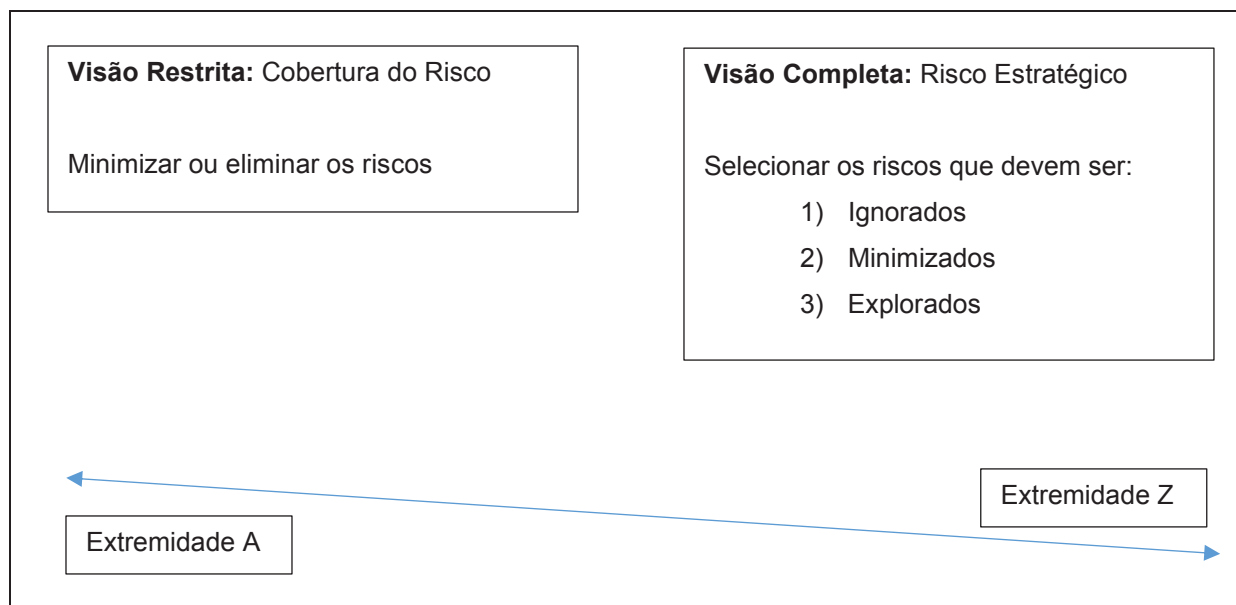
Basicamente, as grandes recompensas estão relacionadas à tomada de grandes riscos, a exemplo do que ocorre no mercado de ações. Proteger um negócio de todos os possíveis riscos, pode torná-lo um negócio estável e até rentável, enquanto não houver uma mudança ambiental consistente, mas não o tornará um negócio inovador, com rápido crescimento, como pode ser observado nas tipologias estratégicas descritas por Miles e Snow (1978). Por outro lado, expor uma empresa

excessivamente a determinados riscos pode ter resultados catastróficos; a mesma ousadia que faz o indivíduo aceitar o desafio de iniciar um negócio, de modo ampliado pode levá-lo à falência. Baporikar (2014) aponta que o exercício constante de identificar o risco e escolher fazer a tomada do risco, pode ser uma fonte de grandes oportunidades para o estrategista. Ocorre, porém, que muitas vezes as pequenas empresas perdem essas oportunidades pois seus estrategistas estão por demais ocupados com as atividades operacionais que não conseguem percebê-las a tempo. (BAPORIKAR, 2014).

Importante salientar que a visão convencional é uma visão restrita do risco, onde o principal objetivo é minimizar ou quando possível eliminar a exposição ao risco. Para Damodaram (2007) três fatores significativos contribuem para essa visão convencional e restrita. Primeiro porque quando se fala em risco, menciona-se nas entrelinhas a questão do seguro, da proteção ao risco; esquecendo-se que a perda e os grandes retornos são faces da moeda chamada. Segundo a natureza humana tende a recordar mais das perdas do que dos ganhos, do lado negativo do que o lado positivo do risco. (DAMODARAN, 2007). Por isso procura fazer cobertura para os riscos de possíveis acontecimentos negativos. Por derradeiro, a visão dos proprietários ou investidores e dos gerentes das empresas, podem ser bastante diferenciadas, e as decisões tomadas pelos gerentes, podem ser relacionadas à cobertura de riscos que dificilmente seriam a prioridade dos proprietários caso eles próprios fizessem a decisão. (DAMODARAN, 2007). Por isso Damodaran (2007) sugere uma agenda de estudos mais ampla, onde as boas práticas de gerenciamento adequado e da exposição ao risco pode ser relacionado aos resultados desejáveis.

Em um trabalho teórico realizado como preparação para esse quadro de referência para a tese aprofundou-se exclusivamente no estudo da relação entre o risco e o indivíduo que gerencia seu próprio negócio e a contribuição do estudo pode ser resumida no quadro sugerido a seguir.

QUADRO 5: Visão restrita e visão completa da gestão de risco



Fonte: A autora, a partir de Damodaran (2007)

A partir dessa figura é possível explicar a visão de Damodaran (2007) sobre o risco estratégico. Para que as empresas alcancem maior sucesso é necessário adotar uma visão ampliada do que é o risco; nesta visão, a forma que gerenciar o risco não se restringe a minimizar ou cobrir o risco mas também saber quais riscos devem ser ignorados, quais devem ser reduzidos e quais devem ser explorados, assim como e quando explorá-los. Uma sugestão é ampliar o uso das ferramentas para avaliação de risco desenvolvidas em finanças para outras disciplinas como estratégia, e tornar essas ferramentas mais eficazes. (DAMODARAN, 2007).

No campo de estudos da estratégia, as hipóteses de Knight (2012) de que a menor aversão ao risco aumenta a possibilidade de uma pessoa iniciar uma empresa foram confirmadas por Hvide e Panos (2014), em um estudo que demonstrou evidências que pessoas com maior aversão ao risco tem maior tendência a tornarem-se funcionários. A capacidade de correr riscos, e a propensão ao risco, são características evidenciadas na decisão de abrir um negócio e presentes em vários estudos. (MCCLELLAND, 1971; CARLAND et.al., 1984; FILION, 1999; DOWNING, 2005; VALE; CORREA; REIS, 2014; SILVA, 2016). Em contrapartida, a baixa aversão ao risco, é também um fator que pode tornar o estrategista menos eficiente. (HVIDE; PANOS, 2014).

Neste sentido, Miller (2015) demonstra que, características desejáveis que encontradas em grande intensidade costumam associadas à gestão empresarial

podem ser relacionadas à falência, se forem excessivamente altas. Também nesse sentido DeNisi (2015) sugeriu que a relação entre as características desejáveis ao indivíduo e o sucesso no desempenho na gestão do negócio possam ser demonstradas através da forma de um 'U' invertido em um gráfico, onde até certo ponto, o aumento de certas características são positivamente relacionadas ao desempenho da atividade empreendedoras, mas a partir deste ponto, a intensidade dessas características passa a prejudicar o desempenho do indivíduo. (MILLER, 2015; DENISI, 2015).

E as questões individuais da decisão de tomada do risco, são mais evidenciadas em gestões de PMEs. Isso porque, diferentemente do que ocorre em grandes organizações com recursos disponíveis para levantar informações sobre riscos, o estrategista de uma PME dificilmente terá tempo, pessoal capacitado ou recursos financeiros para mapear os riscos. Para Liesch, Welch e Buckley (2011) a percepção de risco é influenciada pelas características do estrategista da PME, mas também pelos recursos que este tem à sua disposição e pelo contexto onde a empresa desenvolve suas atividades. Quando os riscos são desconhecidos, não há possibilidade de realização de uma gestão profissional do risco, sendo substituída pela experiência ou intuição do gestor. (KUBÍČKOVÁ; VOTOUPALOVÁ; TOULOVÁ, 2014).

Como o estudo da tomada ou esquiva ao risco, tem sido realizado sobretudo com CEOs, executivos e gerentes de grandes firmas. (CHRISTENSEN *et al.*, 2015; KISH-GEPHART; CAMPBELL, 2015), existe um espaço de pesquisa para compreender como o dono de uma PME regula suas emoções advindas da sua percepção ao risco. Ou seja, o estrategista observa uma situação e identifica o risco inerente. O risco proveniente de uma decisão é um elemento que pode ser considerado um dos antecedentes do medo. E o significado de risco que é compartilhado em sociedade é que risco é algo que produz esquiva, que precisa ser evitado. Emerge, portanto, aí um interessante espaço da pesquisa. Como é que o estrategista da PME regula suas emoções, sobretudo o medo que ele sente e assume o risco da perda? Como o estrategista da PME dá sentido ao risco que ele percebe de modo a escolher assumir um risco e não a esquivar-se dele? O risco não é aqui compreendido como externo ao indivíduo e existente até mesmo quando o estrategista não consegue percebê-lo. Apoiando-se no embasamento teórico do Interacionismo Simbólico é o sentido que o indivíduo dá ao risco e sua interação com

aquela situação que são investigados, visto que o medo se desenvolve de modo subjetivo no estrategista. A compreensão que a percepção do risco gera emoções como o medo pode ser estabelecida de modo apropriado quando se pensa nas consequências que assumir um risco pode trazer ao estrategista. De acordo com Cardon *et al.* (2012) as consequências do que ocorre em um negócio próprio impactam não apenas esse negócio, mas a própria vida, finanças e família do indivíduo. (CARDON *et al.*, 2012).

O modo que o estrategista da PME faz a regulação do medo da perda, afeta o seu gerenciamento do risco. Damodaran (2007) defende a ideia que ao esquivar-se do risco, perde-se a possibilidade de ter uma posição adequada para fazer a leitura do contexto e escolher quais riscos correr diante da possibilidade de alcançar maiores benefícios. Os que chegaram ao topo de suas áreas de atuação usualmente são aqueles que conseguem avaliar o risco, e escolhem fazer a tomada do risco em áreas que são melhores do que seus concorrentes. (DAMODARAN, 2007). Também outros fatores do indivíduo estrategista de uma PME são encontrados influenciando na gestão do risco. Fatores como idade, gênero, fatores culturais e sociais, fatores econômicos e estabilidade política, afetam a disposição das pessoas em correr riscos. (GEM, 2016). Quanto à idade, o GEM (2016) aponta que disposição de correr riscos, e intenção de empreender é mais presente em pessoas de 18 a 44 anos, isso porque as pessoas com mais de 45 anos indicam valorizar mais a estabilidade. O contexto cultural onde o indivíduo está inserido também é um importante fator: as normas sociais e culturais diante do fracasso, e do risco nos negócios, são fortemente relacionadas à disposição de correr riscos. (GEM, 2016).

### 3.2.2 As emoções e o estrategista da PME

Resgatando-se contribuições do campo da psicologia e da neurologia, publicadas por Salovey e Mayer (1990), Goleman (1995) e Damásio (1996) pode-se sugerir que o papel das emoções nas decisões é essencial e não complementar ao processo de tomada de decisão. As emoções não são intrusas nas decisões, mas encontram-se entrelaçadas nas teias da razão, fazendo parte das decisões, podendo oferecer os melhores ou piores resultados. (DAMÁSIO, 1996).

Damásio (1996) reapresenta um caso clássico do final do século XIX onde um indivíduo, de nome Phineas P. Gage, sofre um acidente tendo seu cérebro



atravessado por uma barra de ferro durante uma explosão, mantendo-se vivo e com suas habilidades intelectuais intactas. Porém, em função da área cerebral lesionada, perde sua capacidade de sentir emoções, o que ocasiona sua total incapacidade em tomar decisões, e manter o rumo que tinha na vida.

De igual modo, Damásio (1996) compara esse caso ao de um paciente seu que após uma cirurgia de retirada de um tumor da parte frontal do cérebro, mantém conservadas suas funções intelectuais, mas perde sua capacidade em recordar as emoções que vivenciou. Em decorrência da sua capacidade de sentir emoções, não consegue tomar decisões diárias, por simples que seja, como escolher a data e o horário do agendamento de uma consulta. A incapacidade de perceber as emoções dos outros e sentir suas próprias emoções torna-o um indivíduo inapto a tomar decisões de modo que não consegue manter seu casamento, amizades, ou quaisquer vínculos como o de trabalho. (DAMÁSIO, 1996).

As investigações conduzidas com pacientes adultos que sofreram lesões cerebrais decorrentes de acidentes, cirurgias, tumores, ou acidentes vasculares cerebrais permitem também o estudo da relação entre a região cerebral lesionada e as limitações apresentadas pelos pacientes após a lesão. (DAMÁSIO, 1996; PIMENTAL; KINGSBURY, 1989; YUVARAJ *et al.*, 2013; MUCENECKI; 2016). Os estudos de Mucenecki (2016) e Yuvaraj *et al.* (2014) indicam que existe correlação entre o hemisfério cerebral e a valência, negativa ou positiva, das emoções que o indivíduo passa a ter dificuldades em identificar ou expressar. Pimental e Kingsbury (1989) desenvolveram um teste denominado 'Mini Inventário de Lesão Cerebral Direita', que delimita os déficits neurocognitivos que surgem em pacientes adultos que tem lesão cerebral no hemisfério direito. Os estudos conduzidos por Yuvaraj *et al.* (2013) sugerem que a localização do processamento das emoções ocorre prioritariamente no hemisfério cerebral direito.

Mucenecki (2016) investigou a capacidade de indivíduos com lesões cerebrais em reconhecer na face de outras pessoas a expressão de emoções negativas ou positivas. Os resultados indicaram que indivíduos com lesão no hemisfério cerebral direito tiveram maior dificuldade em reconhecer emoções de valência negativa. (MUCENECKI, 2016). Também o estudo de Yuvaraj *et al.* (2014), com indivíduos diagnosticados com mal de Parkinson, caminha no sentido de sugerir que o processamento de emoções de valência negativa ou positiva não ocorre da mesma forma.

Apesar das emoções terem importância reconhecida nos estudos da psicologia e da neurologia (SALOVEY; MAYER, 1990; GOLEMAN, 1995; DAMÁSIO, 1996; YUVARAJ *et al.*, 2013; MUCENECKI; 2016) a literatura organizacional a respeito do processo estratégico de tomada de decisões pouco tem tirado proveito dessas contribuições. No campo organizacional é a partir de Cardon *et al.* (2012) que estudos indicam a importância do reconhecimento do papel que as emoções têm na tomada de decisões.

Estudos referenciados a seguir tem indicado que o estrategista da PME, que já tem seu empreendimento consolidado, também é impactado pelas emoções durante o processo estratégico, e que o medo continua presente após a abertura de um novo negócio ou enquanto medo de fracasso e falência. (FOO, 2011; CARDON, *et al.*, 2012; WELPE, *et al.*, 2012; KEBAILI; AL-SUBYAE; AL-QAHTANI; BELKHAMZA, 2015; GLEASURE, 2015; CACCIOTTI; HAYTON, 2015; CHUA; BEDFORD, 2016; CACCIOTTI *et al.*, 2016; MORGAN; SISAK, 2016; KOLLMANN; STOCKMANN; KENSBOCK, 2017; GOMEZ-ARAUJO; BAYON, 2017; NEUMANN, 2017; CAMARGO; LOURENÇO; FERREIRA, 2018).

Resgatando a base teórica interacionista, para analisar a trajetória do indivíduo que torna-se um empreendedor, e posteriormente o estrategista de um negócio consolidado, vimos que para Strauss (1999) e Goffman (2014, 2015) a constituição do indivíduo, não é restrita às suas vivências da infância, mas estende-se às interações da idade adulta na sua profissão. Ou seja, é como se antes de tornar-se proprietário de um negócio próprio, o indivíduo olhasse para dentro de si mesmo e buscasse encontrar se existem ali características que socialmente significam que alguém vai ter sucesso nos negócios, ou seja as características desejáveis para empreender e consolidar um negócio próprio. (STRAUSS, 1999; GOFFMAN, 2014; 2015; CAMARGO, 2016; SILVA, 2016).

Esse processo de tornar-se proprietário de uma PME é uma atividade reconhecida socialmente, o papel a ser exercido já tem um *script* conhecido tanto na academia, como na sociedade em geral, com as ideias que as pessoas em sociedade formam a respeito do que é ser dono de uma empresa, e que pode ser verificado na mídia especializada em negócios. (GEM, 2017/2018; SILVA, 2016; RAMOS, 2016).

Neste processo, assim como nos demais processos de tornar-se um profissional de determinado ramo, o indivíduo procura desenvolver em si mesmo as características consideradas adequadas ao desempenho do papel que ele propõe-se

de modo que venha obter o melhor desempenho naquele papel, ao conseguir adequar-se às expectativas que estão socialmente descritas tais como um *script* para ser um empresário. (STRAUSS, 1999; GOFFMAN, 2014; GOFFMAN, 2015, SILVA, 2016; CAMARGO, 2016).

Assim como existe um *script* definido do modo como um profissional deve vestir-se, comportar-se, interagir, (STRAUSS, 1999; GOFFMAN, 2014; GOFFMAN, 2015, SILVA, 2016; CAMARGO, 2016), existe uma expectativa social a respeito de quais emoções devem ou não ser expressadas no trabalho, num ambiente empresarial, ou por parte de um estrategista. (MATSUMOTO *et.al.*, 2005; MORAN; DIEFENDORFF; GREGURAS, 2013). Num jogo de cartas por exemplo, é desejável que o indivíduo possa desenvolver a capacidade de não demonstrar as emoções que efetivamente está sentindo, como forma de manter-se em vantagem em relação aos demais competidores. Também no gerenciamento de seu próprio negócio, o estrategista pode julgar adequado, a partir do contexto a que está exposto, a não expressar de modo franco as emoções que está sentindo em negociações, diante de fornecedores, clientes ou funcionários. (MATSUMOTO *et.al.*,2005; MORAN; DIEFENDORFF; GREGURAS, 2013).

Para alcançar o resultado desejado em uma negociação, o estrategista pode julgar adequado minimizar ou mascarar emoções como o medo, a raiva ou alegria na interação com fornecedores, clientes ou funcionários, mesmo que ele esteja consciente do fato que está vivenciando essa emoção. Esse tema está aprofundado a seguir a partir dos trabalhos de Matsumoto *et.al.* (2005) e de Moran, Diefendorff e Greguras (2013).

Essa constatação pode ser estendida ao modo como um indivíduo significa suas emoções que genuinamente sente, como as regula, e como escolhe demonstrar às demais pessoas. (MATSUMOTO *et.al.*,2005; MORAN; DIEFENDORFF; GREGURAS, 2013).

Além de regular suas próprias emoções para o processo decisório, o estrategista fazer uma leitura de quais emoções estão sendo sentidas pelas outras pessoas como seus funcionários ou investidores, de modo a garantir o apoio necessário para alcançar seus objetivos organizacionais. (HUY; ZOTT, 2019). Surge então a possibilidade de investigar como os estrategistas fazem para lidar com as suas próprias emoções e com as emoções do outro a fim de buscar os resultados desejados.

Compreender quais emoções estão sendo sentidas pelo outro, gerenciar suas próprias emoções e escolher quais e de que modo as emoções podem ser demonstradas no contexto do processo estratégico tem um objetivo: o gerenciamento da impressão do outro. A importância do gerenciamento da impressão do outro torna-se mais evidente, quando se observa que o desempenho do papel de empreendedor por um indivíduo iniciante, que está inseguro, que nunca havia se imaginado neste papel ou nunca se sentiu plenamente capaz de exercê-lo. (STRAUSS, 1999). Talvez ainda sinta que teve pouco tempo para preparar-se adequadamente para o desempenho desse papel. Desse modo, gerenciar a impressão que o outro tem em relação à genuína emoção que está sendo sentida, pode ser um modo de assegurar-se de interpretar o papel de empresário do modo mais esperado possível, evitando transgredir o *script* daquele papel e ficar exposto à situações de vexame. (GOFFMAN, 2013).

Lembrando mais uma vez que isso ocorre porque o *script* do papel de empreendedor tem tantos atributos positivos, que fica longe dos aspectos de fragilidade e temores que o empreendedor vive. (MCCLELLAND, 1971; SCHUMPETER, 1982; CARLAND *et.al.*, 1984; FILION, 1999; DOWNING, 2005; VALE; CORREA; REIS, 2014; SILVA, 2016). Se ele não pode controlar o fato que sente medo, pode, porém, regular suas emoções e gerenciar a impressão que o outro terá a respeito das emoções que ele sente, e desse modo não transparecer as emoções que não seriam bem aceitas num empresário.

Patzelt e Shepherd (2011) investigaram diferentes exemplos de relações entre o auto emprego e as emoções positivas (paixão, felicidade e satisfação) e seus resultados apontaram que trabalhadores independentes tiveram menor proporção de emoções negativas (estresse, o medo do fracasso, a solidão, a tensão mental e o pesar) do que os indivíduos que trabalhavam como empregados. (PATZELT; SHEPHERD, 2011). Seria talvez porque o *script* do papel de empreendedor com características desejáveis como destemor, coragem e propensão a correr riscos (MCCLELLAND, 1971; CARLAND *et.al.*, 1984; FILION, 1999; DOWNING, 2005; VALE; CORREA; REIS, 2014; SILVA, 2016) podem fazer com que indivíduos que almejam ter seu próprio negócio, venham a negar ou significar equivocadamente sua emoção por pressupor que indivíduos que empreendem não devem sentir medo?

As características desejáveis ao empreendedor são descritas desde McClelland (1971) posteriormente mapeados por Carland *et al.* (1984) que descrevem

as principais características entre as quais a) a capacidade de correr riscos, b) necessidade de realização e poder, c) desejo de independência e responsabilidade, d) busca de autoridade formal, inovação, criatividade, iniciativa e autoconfiança. (MCCLELLAND, 1971; CARLAND *et.al.*, 1984; FILION, 1999; FERREIRA, *et al.*, 2013; FERREIRA; PINTO; MIRANDA, 2015).

E nos estudos que se seguiram a relação das características positivas desses indivíduos cresceram de tal forma que reunidas num único indivíduo tornam-se um ideal inalcançável e super-humano. (MCCLELLAND, 1971; CARLAND *et.al.*, 1984; FILION, 1999; DOWNING, 2005; VALE; CORREA; REIS, 2014; SILVA, 2016).

A contribuição da psicologia para os estudos sobre o indivíduo que se propõe a empreender tem sido tão focada na busca da descrição de características (MCCLELLAND, 1971; CARLAND *et.al.*, 1984) que os processos emocionais foram deixados de lado. Os estudos sobre empreendedorismo e processo estratégico por anos focaram-se no *background* cognitivo requerido para a atividade. Mas esses traços não devem ser compreendidos de modo binário, simplesmente positivos ou negativos; pois características que são associadas a resultados negativos em outras áreas da vida, podem resultar em efeitos favoráveis no contexto organizacional. (WIKLUND, 2017), e o certas características em excesso podem comprometer a capacidade gerencial do empreendedor. (DeNisi, 2015). Pode-se considerar que o medo, apesar de impactar negativamente na decisão de abrir um negócio, pode, em proporções moderadas e bem gerenciadas, pode auxiliá-lo no processo estratégico.

No tópico anterior foi apresentado a questão da tomada do risco por parte do estrategista da PME. Mas é importante apresentar que pouco é explorado como, porque e em que condições o indivíduo se propõe a correr tais riscos. A mais completa relação das características de um indivíduo que inicia ou dirige um negócio, não é capaz por si só de dar conta da totalidade deste indivíduo. (SILVA, 2016). Por esse motivo, uma perspectiva mais humanizada da questão do medo e da percepção do estrategista do seu ambiente, pode revelar dimensões esquecidas. Há de se levar em conta que outros fatores podem afetar a forma como as pessoas significam e se posicionam em relação ao medo: fatores de ordem subjetiva, tais como o traço ou tendência a sentir medo e experiências dolorosas anteriores; (FOO, 2011); fatores de ordem social como cultura e a economia (KEBAILI *et al.*, 2015; CHUA; BEDFORD, 2016; GOMEZ-ARAÚJO; BAYON, 2017) e ainda fatores de ordem setorial, que são aqueles típicos de alguma indústria específica.

Cardon *et al.* (2012) fez a apresentação de uma publicação especial dedicada ao estudo das emoções nos estudos sobre os empreendedores e proprietários de PMEs. Segundo os autores, a atividade empreendedora não deve ser compreendida somente como pensar e fazer, mas como um contínuo entre sentindo, pensando e fazendo. Ou seja, as emoções estão presentes durante todo o processo estratégico, seja na formulação, na implementação ou no controle da estratégica. Lembrando que para Cardon *et al.* (2012) empreender é uma atividade que ocorre em um contexto extremo; e pode vir a ser acompanhada de movimentos emocionais intensos. As consequências das decisões extrapolam a organização e se fazem presentes também na vida pessoal do proprietário da empresa. (CARDON, *et al.*, 2012).

Utilizando-se do termo emoção empreendedora, referindo-se às emoções em geral que acompanham o proprietário do próprio negócio como um guarda-chuva que abrange o afeto, os humores e os sentimentos, apontam que esses estão presentes de forma antecedente, simultânea, ou consequente ao processo de empreender. (CARDON, *et al.* 2012). Ainda segundo os autores, os estudos têm focado somente no início e fim de um negócio, na decisão em iniciar e nas emoções provenientes de falir ou sair do negócio. (CARDON, *et al.* 2012; COCK; DENOO; CLARYSSE, 2020). Os estudos recentes têm alertado para o fato que não apenas o ingresso na atividade empreendedora, ou a falência são fatores que despertam o medo, mas toda a chamada jornada empreendedora, o processo estratégico de um negócio consolidado é comparado a uma montanha russa emocional. (CARDON, *et al.* 2012; HUY; ZOTT, 2019; COCK; DENOO; CLARYSSE, 2020).

Mesmo os estudos que admitem o papel das emoções no contexto organizacional, usualmente o fazem em contraposição a razão. Apesar da discussão se a razão influencia as emoções, ou as emoções que afetam a razão, as evidências indicam que tanto razão e emoção estão intrinsecamente ligadas durante o processo estratégico. (CARDON, *et al.* 2012). Esse raciocínio remete à chamada metáfora do mestre e do escravo, apontada por Lewis e Haviland-Jones (2010) que demonstra duas visões distintas, porém igualmente antagônicas entre a razão e a emoção. A primeira delas, apresentando a emoção como inferior, primitiva, perigosa e menos confiável que a razão. A outra visão, sedimentada da declaração de Hume que aponta a razão como uma escrava das paixões. (LEWIS; HAVILAND-JONES, 2010).

No decorrer da investigação teórica, fez-se necessária a análise dos termos cognição e razão, utilizados por diferentes autores como contraponto às emoções, e

a escolha pelo termo razão, como o mais apropriado a ser utilizado, neste contexto. Além disso, o raciocínio defendido nesta tese é que as emoções não devem ser compreendidas enquanto uma contradição à razão e sim, razão e emoções devem ser investigadas como faces de uma mesma moeda. Ambas, razão e emoção compreendidas enquanto componentes indispensáveis ao processo decisório. Para Ferreira e Nogueira, (2013) a presença das emoções enquanto base do pensamento, indica que não há como compreender-se a integralidade das decisões do mundo dos negócios sem admitir a presença das emoções neste contexto. As organizações tais como as conhecemos são resultado de decisões em diferentes níveis hierárquicos e, portanto, permeadas de emoções. (FERREIRA; NOGUEIRA, 2013). Gimenez (2020) ressalta a importância que as emoções têm no contexto no empreendedorismo e das PMEs.

O estado da arte sobre emoções no contexto das organizações demonstra um despertar recente sobre a importância do tema na academia, que pode ser visualizado no quadro a seguir.

QUADRO 6: Estudos Recentes sobre emoções e organizações

<i>Organization Studies</i>	Zietsma e Toubiana (2018)	<i>The Valuable, the Constitutive, and the Energetic: Exploring the impact and importance of studying emotions and institutions</i>
<i>Organization Studies</i>	Ruebottom e Auster (2018)	<i>Reflexive dis/embedding: Personal narratives, empowerment and the emotional dynamics of interstitial events</i>
<i>Organization Studies</i>	Gill e Burrow (2018)	<i>The Function of Fear in Institutional Maintenance: Feeling frightened as an essential ingredient in haute cuisine</i>
<i>Organization Studies</i>	Wijaya e Heugens (2018)	<i>Give Me a Hallelujah! Amen! Institutional reproduction in the presence of moral perturbation and the dynamics of emotional investment</i>
<i>Organization Studies</i>	Friedland (2018)	<i>Moving Institutional Logics Forward: Emotion and Meaningful Material Practice</i>
<i>Organization Studies</i>	Nguyen e Janssens (2019)	<i>Knowledge, Emotion, and Power in Social Partnership: A turn to partners' context</i>
<i>Journal of Business Venturing</i>	Cock, Denoo e Clarysse (2020)	<i>Surviving the emotional rollercoaster called entrepreneurship: The role of emotion regulation</i>
<i>Strategic Management Journal</i>	Huy e Zott (2019)	<i>Exploring the affective underpinnings of dynamic managerial capabilities: How managers' emotion regulation behaviors mobilize resources for their firms</i>
<i>Academy of Management Review</i> ,	Scott et al. (2019)	<i>Origins and destinations, distances and directions: accounting for the journey in the emotion regulation process.</i>

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Nguyen e Janssens (2019) apresentam as emoções entre os elementos fundamentais para compreensão de como as parcerias sociais se desenvolvem, bem como o modo como elas se precarizam e se dissolvem. Para os autores, os direitos e deveres advindos de uma parceria formam o contexto que é fundamental para a compreensão do desenrolar das parcerias. E nesse contexto são criadas e remodeladas relações que envolvem conhecimento, emoções e poder, que por sua vez afetam diretamente o desenrolar das parcerias seja no sentido de continuidade ou de deterioração da relação.

Zietsma *et al.* (2019) analisam a presença das emoções nas teorias das organizações. Sendo a emoção um elemento central na vida social dos indivíduos deveria também ter sido compreendida enquanto um dos elementos centrais da teoria organizacional. Ao invés disso, porém as emoções têm sido trabalhadas de modo implícito ou até mesmo ignoradas em algumas das teorias das organizações. Os autores categorizam as teorias organizacionais em três amplos grupos, de acordo com a importância dada às emoções. No primeiro grupo apontam a Teoria Institucional, a Teoria dos Movimentos Sociais, Identidade, Aprendizagem Organizacional, Mudança, Cultura, Poder e Controle entre as teorias que consideram substancialmente a importância das emoções nas organizações. No segundo grupo, entre as teorias que apresentam um trabalho mais limitado em relação às emoções apresentam o *Sensemaking*, Teoria Prática, Teoria das Redes e Empreendedorismo. E por derradeiro, apresentam teorias onde a consideração da importância das emoções nas organizações é praticamente ausente, como é o caso da Economia Organizacional, Sociologia Econômica e *Embeddedness*, Ecologia Organizacional, Categorias e Teoria da Dependência de Recursos. (ZIETSMA *et al.*,2019)

Friedland (2018) descreve as emoções como a união entre a linguagem e o afeto corporal e aponta que os estudos institucionais estão prontos para receber a compreensão do papel das emoções nas instituições. Na apresentação da edição especial do *Organizations Studies* sobre emoções nas instituições, Zietsma e Toubiana (2018) indicam que as emoções podem ser consideradas como um ponto cego no estudo das instituições, e trazer o estudo das emoções para o primeiro plano é uma via de estudos que pode conduzir a ricas recompensações no campo teórico.

Três principais vias são sugeridas pelos autores como ponto de partida dos estudos. A primeira do *link* entre valores e emoções na dinâmica das instituições, isso porque as emoções são carregadas de valores. A segunda é das emoções como



constitutivas das instituições, neste caminho de mão dupla, assim como as emoções são constituídas dentro das instituições, também são constitutivas delas. Em último lugar, das emoções como fonte de energia nas instituições, indicando qual o papel das emoções na vida das instituições. Tal é a sinergia existente entre emoções e instituições para os autores, que assemelham algumas mudanças de instituição para algumas pessoas a uma mudança de si próprios: entrar numa instituição é permitir que a substância do qual é feita aquela instituição entre em si próprio, e mudar de instituição é mudar a si próprio. (ZIETSMA; TOUBIANA, 2018). Desse modo, o reconhecimento da importância do estudo das emoções no âmbito institucional tem alcançado a teoria institucional, até então sustentada sobretudo pelo entendimento racional. (ZIETSMA; TOUBIANA, 2018; RUEBOTTOM; AUSTER, 2018; GILL; BURROW, 2018; WIJAYA; HEUGENS, 2018; FRIEDLAND, 2018).

A tese que está sendo apresentada relaciona a emoção do estrategista da PME como a energia, que assim como a razão dá partida ao motor propulsor da PME. Em primeira mão, são as emoções do empreendedor, que juntamente com a razão estão presentes na decisão de abrir a empresa.

Estudos publicados nos últimos anos, apontam o modo como os ambientes institucionais favorecem o surgimento de emoções individuais de modo a facilitar e reforçar práticas institucionalizadas, ou até mesmo manter as pessoas vinculadas à instituição. (RUEBOTTOM; AUSTER, 2018; GILL; BURROW, 2018; WIJAYA E HEUGENS, 2018). Ruebottom e Auster (2018) estudam a dinâmica de eventos onde propositadamente as pessoas são deslocadas de suas funções diárias para participarem de algumas palestras ou atividades com *performers* que por sua vez criam uma experiência emocional com suas plateias. Desse modo, sob a ideia propor o surgimento de criadores de mudanças, dinâmicas emocionais são utilizadas de forma crucial para desafiar as concepções que as pessoas têm a respeito de si próprias e dos outros. Essas experiências emocionais às quais os indivíduos são expostos são fundamentais para facilitar o trabalho institucional.

Wijaya e Heugens (2018) investigaram os mecanismos afetivos através dos quais indivíduos permanecem empregados ou afiliados a instituições mesmo após perceberem falhas morais no gerenciamento destas; ou seja em função do investimento emocional e do vínculo afetivo indivíduos que perceberam que a instituição apresenta falhas morais com ele ou com outros, convivem com uma contradição para não alterar a sua âncora, ou ponto de apoio que é a referida

instituição. Ainda nesse sentido, Gill e Burrow (2018) fizeram um estudo com chefes de alta cozinha em restaurantes franceses localizados em hotéis de luxo onde demonstram a função de cultivarem o medo como forma de manutenção dessas instituições.

Para Gill e Burrow (2018) o medo é entrelaçado no trabalho institucionalizado como modo de reproduzir e manter as práticas institucionalizadas. Nestes casos as práticas institucionalizadas proporcionam um ambiente favorável para o surgimento de determinadas emoções, que são vividas no nível individual, mas que suas consequências facilitam o trabalho, ou a permanência dos indivíduos vinculados a elas. Esses aspectos diferenciam-se em alguns aspectos da atividade do estrategista da PME pelo fato que ao iniciar seu empreendimento não existem previamente as práticas institucionalizadas na empresa nascente. Será através de suas práticas que ele irá construir o *modus operandi* da sua empresa, mesmo que existam centenas de outras empresas do mesmo ramo de atividade. Portanto, o surgimento das emoções do empreendedor/estrategista da PME ocorre no ambiente do contexto organizacional mesmo não sendo artificialmente impostas para alcançar objetivos institucionais de terceiros.

Reviravoltas seguidas, altos e baixos, extremos emocionais, realizações e frustrações em curtos espaços de tempo são fatores que fazem emergir emoções extremas, e aprender como regular essas emoções é essencial para que o estrategista possa manter a sobrevivência de sua empresa. (HUY; ZOTT, 2019; COCK; DENOO; CLARYSSE, 2020). A importância da capacidade do estrategista da PME em regular suas emoções e das demais pessoas passa a ser considerada um capital humano da organização. (HUY; ZOTT, 2019).

Nassif (2017) apresenta o Capital Psicológico, através do qual é possibilitada a compreensão de comportamentos e trajetórias empreendedoras, e apresenta componentes como esperança, otimismo, autoeficácia e resiliência que são utilizados para o enfrentamento de desafios; desenvolvimento de estratégias; e superação de dificuldades em momentos ou contextos adversos.

Ainda sobre emoções nas organizações, será apresentado a seguir o conceito provisório de medo nas organizações e os subsídios teóricos que permitem a sua compreensão. Para essa tese escolha da palavra medo como categoria de análise é intencional. Um cuidado que acompanhou a revisão teórica foi de não substituir por sinônimos tais como receio, temor, ansiedade, preocupação, incerteza. Fato é que os

termos medo e receio chegam a ser apresentados como sinônimos, mas ao observarmos os demais sinônimos específicos a cada uma dessas palavras, é possível identificar as nuances de diferenciação. A palavra receio, tem seus sinônimos agrupados de três formas medo e temor; apreensão e preocupação; e desconfiança e incerteza. Já o medo é apresentado com seus sinônimos agrupados como pavor ou fobia; receio de acontecimentos desagradável e falta de coragem. A palavra traz consigo a intencionalidade de investigar a questão das emoções no que emergem no estrategista durante o processo estratégico.

### 3.3 O MEDO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Desse modo o termo receio, que não traz consigo a forte conotação emocional, portanto mais superficial, não chega a ser abordado no texto. Portanto, a escolha intencional do medo como categoria remete-se a emoções que emergem no estrategista da PME durante o processo estratégico. Desse modo, no conceito proposto a seguir, aspectos relacionados ao processo estratégico são priorizados em detrimento de descrição dos aspectos fisiológicos do medo.

#### QUADRO 7: Conceito de medo no contexto organizacional

No contexto organizacional o medo é uma emoção de valência negativa, multidimensional, culturalmente contextualizada, relacionado ao instinto de autopreservação e que afeta a avaliação de oportunidades. Pode ser antecedente, concomitante ou conseqüente ao processo estratégico. Pode variar: a) quanto à duração; b) quanto à intensidade; c) quanto aos seus antecedentes; d) quanto ao traço; e) quanto às conseqüências comportamentais (fugir, paralisar ou lutar) e f) quanto ao modo que é feito o gerenciamento da impressão nos outros: medo demonstrado, ampliado, minimizado, omitido ou mascarado. Contra intuitivamente o medo pode funcionar como um fator motivacional que incide positivamente no desempenho do indivíduo.

FONTE: conceituação proposta pela autora.

O medo está relacionado entre as seis emoções humanas mais básicas: raiva, desgosto, medo, felicidade, tristeza e surpresa. (EKMAN; FRIESEN, 1978). Dentre todas, o medo é a emoção que apresenta maior relevância do que se relaciona à sobrevivência da espécie humana. (LOHR; ADAMS, 2010). Desde os primórdios o medo está presente na nossa história, por diferentes causas, e resultando em efeitos diversos, mas fato é que muitos aspectos da vida humana são intrinsecamente

vinculados ao medo. (ELIAS, 1994). Buscar abrigo contra predadores, sair à busca de alimentos, achar forma de armazená-los para o inverno, escolher entre proteger-se e arriscar-se são contínuos na trajetória humana. Ao procurar antecipar-se e prevenir-se de um perigo eminente, existe a possibilidade de o medo impactar positivamente o desempenho do indivíduo.

É o medo que ativa mecanismos no organismo para respostas de fugir ou de encontrar formas de lutar pela vida em circunstâncias extremas como a aproximação de um predador. (LOHR; ADAMS, 2010). Nas interações na vida cotidiana (GOFFMAN, 2014) o medo representa a forma como os indivíduos se esquivam de situações constrangedoras, e evitam falar ou fazer coisas que possam ocasionar mal-estar, a fim de manter relacionamento e evitar o isolamento social. (LOHR; ADAMS, 2010; GOFFMAN, 2014). No âmbito organizacional, a vivência dos baixos na chamada montanha russa emocional proporciona no indivíduo a sensação da necessidade de buscar opções para a sobrevivência de sua empresa que está em perigo. (COCK; DENOO; CLARYSSE, 2020).

Apesar de existirem equivalências práticas entre o medo do estrategista de PME durante o processo estratégico e o risco estratégico, o estudo não se refere ao risco estratégico a ser gerenciado. O medo é uma emoção, e enquanto emoção é sentido pelo indivíduo, o estrategista. A empresa não tem emoções; o processo estratégico não tem emoções, são as pessoas envolvidas que as sentem, e quanto mais envolvidas com a organização possivelmente as sentem em maior intensidade. Já o risco estratégico é inerente ao negócio, ao projeto. E cabe ao estrategista fazer o gerenciamento do risco: esquivar-se do risco, ignorar o risco, assumir o risco visando maior lucratividade. Nos estudos organizacionais o risco costuma ser diferenciado da incerteza essencialmente numa questão métrica: riscos podem ser medidos, incerteza não. (KNIGHT, 2012).

Porém na vivência de um estrategista de uma PME nem sempre essas fronteiras são bem definidas. Também a carência de maiores informações para uma tomada de decisão pode trazer incerteza a uma situação que devidamente conhecida poderia tornar-se um risco devidamente calculado. Um CEO de uma grande corporação e o dono de um pequeno negócio tem diferentes consequências pessoais ao assumir um risco. Porém é a respeito do CEOs e corporações que as pesquisas em estratégia têm se focado, o que é criticado por Baporikar. (2014).

O conceito proposto anteriormente é que no contexto organizacional o medo é uma emoção de valência negativa, multidimensional, culturalmente contextualizada, relacionado ao instinto de autopreservação e que afeta a avaliação de oportunidades. A indicação do contexto organizacional, como local onde este medo é conceituado, ocorre de forma que tenha uma diferenciação entre o que é o medo que surge num contexto, do que é medo enquanto traço. As emoções de traço são as tendências individuais que cada pessoa em sentir determinada emoção enquanto os estados emocionais são resultantes do contexto: eventos que independem do indivíduo, mas tem a capacidade de desencadear uma determinada emoção. (FOO, 2011).

O medo como será tratado como uma emoção de valência negativa. (LAVEGA *et.al.*,2014). São três as categorias de valência das emoções: positivas, negativas ou ambíguas. Para além de emoções de valência negativa ou positiva, as emoções ambíguas são apresentadas em alguns estudos. (LAZARUS, 1991; LASSALLE; ITIER, 2012; BENARROCH; RUTHERFORD; LIPMAN, 2012; LAVEGA *et al.*,2014). Essa referência a emoções ambíguas está presente no trabalho de Lassalle e Itier (2012) e no trabalho de Benarroch, Rutherford e Lipman (2012) que estudam o reconhecimento de expressões faciais de emoções negativas e expressões ambíguas. A ambiguidade é reconhecida em imagens posteriores à surpresa, de modo que a surpresa é compreendida como uma emoção ambígua quando há falta de informações do contexto onde a surpresa está inserida. (BENARROCH; RUTHERFORD; LIPMAN, 2012). Enquanto alegria, humor, amor e felicidade estão classificados como emoções positivas, são classificadas como emoções negativas o medo, raiva, rejeição, tristeza, vergonha e ansiedade. (LAVEGA *et.al.*,2014).

Lazarus (1991) apresenta também emoções ambíguas ou limítrofes e traz como exemplo a esperança, a surpresa, a compaixão. Lavega *et.al.* (2014) refere-se à essas emoções ambíguas também como emoções bipolares, que de acordo com as circunstâncias podem ser consideradas positivas ou negativas. Os autores utilizam os jogos para demonstrar como uma mesma circunstância pode despertar diferentes emoções nos jogadores, de acordo com os resultados de seu time. (LAVEGA *et.al.*,2014).

A valência das emoções dá-se pelo fato de possibilitar aos indivíduos polarizarem os componentes das emoções classificando-as, a partir de suas experiências como agradáveis ou desagradáveis, apetitivas ou aversivas, positivas ou negativas. (OLIVEIRA; JANCZURA; CASTILHO, 2013). Mesmo podendo o medo

funcionar como um fator motivacional que impacta positivamente o desempenho do indivíduo, optou-se por manter a classificação do medo como emoção negativa pelo fato que ele é uma emoção classificada como desagradável. (OLIVEIRA; JANCZURA; CASTILHO, 2013; LAVEGA *et.al.*,2014).

Na literatura, encontra-se o medo solidamente classificado com valência negativa. Oliveira, Janczura e Castilho (2013) pesquisaram normas de alerta e valência para 908 palavras da língua portuguesa. Em uma escala de 1 a 9 onde 1 representava as sensações mais desagradáveis e 9 as mais agradáveis, o medo teve em média valência 2,54 que corresponde a uma valência negativa. Em contrapartida a palavra medo teve uma média de 7,36 (também numa escala de mínimo 1 e máximo 9) quando se tratava do grau de alerta que a palavra sugeria. A relação de que valências negativas requerem maior alerta seguiu a tendência do conjunto das demais palavras pesquisadas. (OLIVEIRA; JANCZURA; CASTILHO, 2013). Também trabalhos dentro do contexto organizacional classificam o medo com valência negativa. (PATZELT; SHEPHERD, 2011; WELPE *et.al.*, 2012).

Exemplo disso é a afirmação sustentada por Welpe *et.al.*, 2012) onde os autores escolhem o medo como a emoção negativa mais típica, e trata-se de uma emoção orientada para a esquivar ou evitação. Neste sentido o medo é diferente da raiva que apesar de ser negativa, é uma emoção orientada para a aproximação. De acordo com esses autores o medo tem um efeito negativo na exploração de novas oportunidades. (WELPE *et.al.*,2012).

Também Patzelt e Shepherd (2011) classificam o medo (do fracasso) como uma emoção negativa, juntamente com o estresse, solidão, tensão mental e pesar. De acordo com os autores, muitos estudos são feitos relacionando emoções positivas tais como a paixão, felicidade e satisfação ao trabalho autônomo. Mas os autores indicam que empreendedores podem estar mais sujeitos às emoções negativas do que os indivíduos que trabalham como funcionários. (PATZELT; SHEPHERD, 2011). Portanto, de acordo com evidências apresentadas na literatura, reafirma-se que no contexto dessa tese o medo é compreendido como uma emoção de valência negativa, em acordo com a literatura apresentada. (LAZARUS, 1991; LASSALLE; ITIER, 2012; BENARROCH; RUTHERFORD; LIPMAN, 2012; LAVEGA *et al.*,2014).

Wolfe e Shepherd (2015) trabalharam as emoções positivas e negativas como construções separadas, quase independentes uma da outra, não extremos de um mesmo contínuo, e indica que as emoções não emergem num vácuo: evoluem em

contextos sociais, como é o caso do contexto empreendedor, e têm funções sociais específicas. As organizações, para aumentarem suas chances de sucesso, são extremamente cuidadosas com a forma que narram eventos negativos, de modo que eles sejam narrados da maneira mais favorável que for possível. Utilizando-se de narrativas, as empresas aprendem e buscam evitar de repetir seus erros; possibilitam um *feedback* positivo e possibilitam a construção de um processo de correção contínua. (WOLFE; SHEPHERD, 2015).

Wolfe e Shepherd (2015) estudaram emoções coletivas dentro de corporações, com empreendedores com projetos de alto risco e incerteza. Concluíram que o fracasso de um projeto ocasiona emoções negativas com consequência no desempenho do grupo e que as consequências emocionais em cada indivíduo variam de acordo com o papel desempenhado dentro do grupo. (WOLFE; SHEPHERD, 2015). Desse modo é possível abstrair que a responsabilidade pelos resultados que é inerente ao indivíduo que desempenha o papel de estrategista de uma PME faz com que esteja exposto a consequências emocionais mais intensas no processo estratégico.

Como apresentado na conceituação, apesar do medo impactar negativamente a decisão de abrir um novo negócio, e ser relacionado negativamente à possibilidade de explorar novas oportunidades (WELPE *et.al.*,2012), o medo do fracasso pode funcionar como um motivador para o estrategista da PME empenhar-se mais em trazer os resultados desejados para o seu empreendimento. Cardon *et.al.* (2012) alertaram para o fato que empreender não é simplesmente pensar e fazer, mas que as decisões passam também pelas emoções, ou seja, empreender é pensar, sentir e fazer. Também Lazarus (1991) indica que pode ser difícil delimitar precisamente quais são os territórios da cognição, da motivação e da emoção, uma vez que em determinados pontos elas estão intercaladas.

Quando se propõe que o medo pode variar: a) quanto à duração; b) quanto à intensidade; c) quanto aos seus antecedentes; d) quanto ao traço; e) quanto às consequências comportamentais e f) quanto ao modo que é feito o gerenciamento da impressão, alguns termos podem requerer um aprofundamento. A variação quanto ao traço significa que ao estudar aspectos emocionais entre os quais o medo, é necessário levar em conta que as pessoas não têm a mesma propensão de sentir determinadas emoções. Foo (2011) trabalha com as diferenciações entre emoções provenientes de um determinado contexto da propensão individual de cada pessoa de

senti-las em maior ou menor intensidade. Isso é denominado de emoção enquanto traço. As emoções de traço são as tendências individuais que cada pessoa enquanto os estados emocionais são resultantes do contexto: eventos que independem do indivíduo, mas tem a capacidade de desencadear uma determinada emoção. (FOO, 2011). Para melhor compreensão das consequências comportamentais do medo e o modo como é feito o gerenciamento da impressão, será adentrado no tópico que trata da regulação emocional.

### 3.3.1 Regulação emocional

Para Huy e Zoot (2019) a regulação emocional é o modo como as pessoas gerenciam e modificam as suas próprias emoções e as de outras pessoas para alcançar um objetivo específico. Isso porque, os grandes desafios gerenciais referem-se não somente às emoções do próprio indivíduo, mas também atenção às emoções das demais partes interessadas. (HUY; ZOTT, 2019).

Scott *et. al.* (2019) apresenta um novo conceito de regulação emocional utilizando a linguagem metafórica da interação entre a distância, a direção e o método a ser adotado na viagem. Por distância emocional e direção emocional refere-se as diferenças entre a emoção que um indivíduo está sentindo e a emoção que ele procura demonstrar, ou seja o modo que ele faz a regulação emocional. (SCOTT *et.al.*, 2019).

Estudo mais recentes têm demonstrado a importância do modo como os empresários regulam suas emoções pois esta capacidade pode influenciar na sobrevivência da empresa. (HUY; ZOTT, 2019; COCK; DENOO; CLARYSSE, 2020; SCOTT *et. al.*, 2019). Apesar de ter sido demonstrado que a jornada de um indivíduo que inicia e dirige seu próprio negócio é repleta de emoções extremas, sejam elas positivas e negativas, pouco é conhecido sobre o modo como os empresários conseguem regular suas emoções com objetivo de aumentar as chances de sobrevivência de suas organizações. (HUY; ZOTT, 2019; COCK; DENOO; CLARYSSE, 2020).

No estado da arte, o tema da regulação das emoções tem surgido de modo emergente apontando a importância dos estudos sobre regulação da emoção por parte de empreendedores iniciantes, mas também na gestão dos negócios já estabelecidos. (HUY; ZOTT, 2019; SCOTT *et. al.* 2019; COCK; DENOO; CLARYSSE, 2020).



É a partir do contexto que os indivíduos distinguem, ou deveriam distinguir o modo adequado de expressar suas emoções. Moran, Diefendorff e Greguras (2013) identificaram que as regras de conduta dos indivíduos em como demonstrarem suas emoções, ocorrem de modo diferenciado no ambiente organizacional do que ocorre na vida familiar. De forma geral, as pessoas consideram que é adequado expressar com menor intensidade suas emoções negativas, no trabalho do que com seus familiares e pessoas mais próximas. (MORAN; DIEFENDORFF; GREGURAS, 2013).

Neste sentido também o estudo de Matsumoto *et.al.* (2005) indica que no ambiente de trabalho, emoções negativas como o medo, podem ser consideradas inadequadas. Enquanto os estudos anteriores utilizavam a diferenciação entre ambiente familiar e de trabalho para estudar as diferenças na demonstração das emoções (MATSUMOTO *et.al.*, 2005; MORAN; DIEFENDORFF; GREGURAS, 2013). Recentemente tem-se atentado para as contribuições que podem ser advindas da investigação do modo como o empresário da PME faz a regulação de suas emoções, e a importância dessa regulação para a sobrevivência do negócio. (SCOTT *et. al.*, 2019; HUY; ZOTT, 2019; COCK; DENOO; CLARYSSE, 2020).

Além dos aspectos relativos à tendência de sentir determinadas emoções em determinada intensidade (FOO, 2011), existe o modo como é feita a regulação da emoção. Regular a emoção não é apenas regular a própria emoção, mas compreender a emoção que está sendo sentida pelo outros, e pode incluir também como é feito o **gerenciamento da impressão** a respeito da emoção que está sendo sentida. Por gerenciamento da impressão compreende-se manipular a impressão que se quer causar na pessoa com quem se está interagindo. (GOFFMAN, 2014). Não se trata de modo simples de suprimir ou reprimir o surgimento de uma emoção negativa, mas do modo que se quer que o outro interprete a emoção que está sendo sentida.

Pelo contrário, Cock, Denoo e Clarysse, (2020) apresentaram com surpresa os resultados de sua pesquisa que demonstrou que ao evitar o surgimento de determinadas emoções, em especial negativas, empreendedores iniciantes diminuíram a chance de sobrevivência de seus negócios. Os pesquisadores atribuíram isso ao fato que as emoções negativas permitiriam ao indivíduo alertar-se sobre a necessidade de maior empenho e novos métodos para garantir a sobrevivência do negócio. (COCK; DENOO; CLARYSSE, 2020).

Um estrategista de PME pode temer demonstrar medo, porque isso pode significar insegurança ou fragilidade despertando reações indesejáveis entre seus

clientes, fornecedores ou funcionários. Para minimizar resultados indesejados dos outros em relação às emoções sentidas pelo estrategista pode utilizar-se de um gerenciamento de quais emoções podem ser demonstradas, ou ainda, em que intensidade elas podem ser demonstradas e consideradas aceitáveis. (MATSUMOTO *et.al.*,2005; MORAN; DIEFENDORFF; GREGURAS, 2013; HUY; ZOTT, 2019, SCOTT *et. al.* 2019; COCK; DENOO; CLARYSSE, 2020).

Nos estágios iniciais de um negócio, a regulação da emoção funciona como forma de fazer com que as demais pessoas e os financiadores acreditem na ideia do seu negócio, mas a importância da regulação da emoção precisa ser estudada também quando a empresa já está em andamento (HUY; ZOTT, 2019, SCOTT *et. al.* 2019; COCK; DENOO; CLARYSSE, 2020). A capacidade da regulação da emoção por parte do proprietário de uma PME, estende-se para além da forma como ele gerencia as suas emoções, até ao modo como seus funcionários e parceiros comerciais entenderão ser adequado gerenciar emoções naquele ambiente, e servindo como base na criação de uma cultura organizacional. (SCOTT *et. al.* 2019).

Para Izard (2013) definições completas de emoção devem levar em conta três aspectos: o sentimento que o indivíduo tem quando experimenta determinada emoção, as alterações localizadas no cérebro e espalhadas por todo o sistema nervoso que caracterizam determinada emoção, e por fim os padrões de expressão, que são observáveis em especial na face, e são relacionados a cada emoção específica. Quanto a esse terceiro aspecto, Ekman e Friesen (1987) haviam descoberto que expressões faciais são universais, não apenas entre diferentes culturas expostas à exemplos de expressões na grande mídia, mas também através de observadores de uma cultura pré-letrada e visualmente isolada.

Vale ressaltar, porém que as expressões das emoções (EKMAN; FRIESEN, 1987; IZARD; 2013) que relacionadas a cada uma das emoções mais básicas podem ser gerenciadas com diferentes estratégias. De acordo com Ekman *et al.*, (1975), entre as estratégias de gestão de expressões é possível: amplificar, expressar, qualificar, desamplificar, mascarar ou neutralizar as emoções. Ao amplificar, demonstra-se mais da emoção do que é realmente sentida; expressar, a emoção é demonstrada sem modificação; qualificar refere-se a demonstrar a emoção mas acrescentada de um sorriso; desamplificar é demonstrar a emoção mas em menor intensidade do que é sentida; mascarar é mostrar uma emoção diferente do que a que foi despertada, e finalmente neutralizar é a intensão de não demonstrar nenhuma emoção.

Matsumoto *et.al.*, (2005) que também estudaram a questão da gestão da expressão das emoções em diferentes contextos culturais, fizeram uma investigação comparativa entre o ambiente de trabalho e em outros ambientes, e concluíram que as pessoas entendem que no ambiente de trabalho é adequado fazer um maior gerenciamento de quais emoções podem ou não ser demonstradas, e com qual intensidade, em especial quando se trata de demonstrar emoções negativas. O trabalho de Matsumoto *et.al.* (2005) foi realizada com questões elaboradas a partir do que foi proposto por Ekman *et al.* (1975), conhecido como as seis maneiras pelas quais as expressões podem ser gerenciadas quando uma emoção é despertada.

QUADRO 8: Gestão da Expressão da Emoção

1. Expressar a emoção (medo) sem inibição;
2. Expressar a emoção (medo), mas com **menor** intensidade do que você realmente está sentindo;
3. Expressar a emoção (medo), mas com **maior** intensidade do que você realmente está sentindo;
4. Tentar permanecer neutro, sem expressar nenhuma emoção;
5. Expressar a emoção (medo), mas com um leve sorriso no rosto;
6. Somente sorrir, sem nenhum vestígio de qualquer outra coisa, a fim de esconder a emoção (medo);
7. Alguma outra resposta.

FONTE: Tradução livre - Ekman *et al.* (1975) apud Matsumoto *et.al.*, 2005, p. 40

A expressão do medo que é uma emoção de valência negativa requer especial cuidado no ambiente de trabalho, entre empreendedores e estrategistas. Para Kollmann, Stockmann e Kensbock, (2017) o medo é um processo psicológico de relevância entre empreendedores nascentes. Isso porque a percepção dos obstáculos ativa o medo do fracasso que, por sua vez, impacta negativamente na avaliação e na exploração de oportunidades. Aspectos culturais têm sido evidenciados na questão do medo do fracasso como barreira para iniciar um negócio, tais como os estudos de Li (2011), Kebaili *et al.* (2015), Chua e Bedford (2016), Gomez-Araújo e Bayon (2017). Li (2011) realizou um estudo na China e apresentou como um novo empreendimento pode ser percebido tanto como uma oportunidade tanto como um risco. O julgamento subjetivo da probabilidade de o indivíduo vir a ter sucesso afeta a possibilidade de as pessoas iniciarem um novo negócio. No estudo, os que demonstram menor

intensidade de medo de fracassar tendem a ter maior possibilidade de ver como oportunidade iniciar um novo negócio.

Gomez-Araújo e Bayon (2017) realizaram um estudo empírico nas zonas rurais da Espanha e identificaram apresentação de histórias de sucesso não alcança o impacto positivo desejado em motivar os jovens a empreender. A probabilidade de virem ter o próprio negócio só seria melhorada se trabalhado o medo de fracasso. Neste contexto sociocultural o medo do fracasso em um peso social muito forte que os jovens não se dispõem a assumir. (GOMEZ-ARAÚJO; BAYON, 2017).

### 3.3.2 O medo e o gerenciamento da PME

Nos estudos sobre o indivíduo que tem seu próprio negócio encontram-se o medo em dois momentos: impactando negativamente a decisão de empreender, e o medo do fracasso e da falência (LI, 2011; KEBAILI *et al.*, 2015; CHUA; BEDFORD, 2016; GOMEZ-ARAÚJO; BAYON, 2017). Para visualizar um panorama geral dos estudos qualitativos que tratam da questão do medo em relação ao contexto de negócios próprios, realizou-se uma meta-síntese, detalhada a seguir, com objetivo extrair, analisar e sintetizar as evidências dos estudos de caso que tratam dos medos do empreendedor, utilizando-se os passos de análise proposto por Hoon (2013), detalhados no quadro que se segue. Através da meta-síntese é possível visualizar onde a literatura já está mais desenvolvida e onde ainda é escassa, auxiliando na identificação do *gap* de pesquisa.

QUADRO 9: Passos de análise proposto por Hoon (2013)

<b>Passos Objetivo</b>
1 Enquadramento da questão de pesquisa
2 Localização de uma pesquisa relevante
3 Critérios de inclusão e exclusão
4 Extração e codificação dos dados
5 Análise específica de cada caso
6 Síntese em um nível de estudo cruzado
7 Construção da teoria a partir da meta-síntese
8 Discussão

FONTE: Hoon (2013).

Nessa meta-síntese, realizada em oito passos (HOON; 2013), numa metodologia de pesquisa exploratória e indutiva, o resultado permite sintetizar as evidências primárias de estudos de caso qualitativos, mantendo-se as características de cada uma dessas pesquisas, e ao mesmo tempo oferecendo contribuições mais abrangentes que as obtidas nos estudos originais. Foram consultadas nas bases de dados *Web of Science*, *Scielo* e *Capes* as publicações revisadas por pares que tinham entre seu título, palavras chave ou resumo as palavras medo e empreendedorismo pelo período de dez anos. Posteriormente as buscas foram expandidas para emoções e empreendedorismo e após vários refinamentos foram encontrados 77 artigos. O roteiro específico dessa meta-síntese foi elaborado conforme quadro a seguir.

QUADRO 10: Roteiro de codificação detalhado

<p>DETALHES GERAIS DO ESTUDO</p> <p>1 Autor (es)</p> <p>2 Título</p> <p>3 Periódico / Congresso</p> <p>4 Data da publicação</p> <p>5 Tipo de estudo</p> <p>O QUE OS AUTORES PRETENDEM ALCANÇAR?</p> <p>6 Objetivo geral</p> <p>7 Questão de pesquisa</p> <p>8 Contribuições</p> <p>ENQUADRAMENTO TEÓRICO</p> <p>9 Como o estudo discute a questão das emoções em relação ao empreendedorismo?</p> <p>10 Como o estudo discute a questão do medo?</p> <p>11 Conceitos / compreensão emoções/medo</p> <p>12 Conceitos / compreensão empreendedorismo</p> <p>DEFINIÇÃO DO CONTEXTO QUE O ESTUDO FOI REALIZADO</p> <p>13 País</p> <p>14 Indústria / setor</p> <p>15 Contexto de pesquisa</p> <p>16 Local da pesquisa (tipo de organização)</p> <p>17 Delineamento da pesquisa (ex.: seis empresas metalúrgicas)</p> <p>METODOLOGIA</p> <p>18 Projeto de pesquisa (ex.: estudo de caso histórico, indutivo, construção de teoria a partir de estudo de caso)</p> <p>19 <i>Approach</i> (ex.: construção de teoria, elaboração de teoria)</p> <p>20 Unidade de análise</p> <p>21 Número de casos investigados</p> <p>22 Estratégia de amostragem</p> <p>TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E FONTES</p> <p>23 Tempo e sequência de coleta de dados (ex.: a posteriori, em tempo real)</p> <p>24 Técnicas de coleta de dados (ex.: entrevistas semiestruturadas, <i>focus group</i>)</p> <p>25 Fonte de dados (ex.: transcrições, notas de campo, dados de arquivo)</p>
--

continua

## QUADRO 10: Roteiro de codificação detalhado - continuação

26 Quantidade de dados / validade (ex.: número de entrevistas, quantidade de documentos)  
 27 Técnicas de gerir os dados (ex.: casos históricos)

## ABORDAGEM DE ANÁLISE DE DADOS

28 Métodos de análise de dados (ex.: codificação, comparação)  
 29 Técnicas de análise (ex.: matriz de dados)

## PERSPECTIVAS

30 Principais conclusões evidenciadas no resumo, na introdução e nas conclusões  
 31 Eventos, fatores ou padrões evidenciados emoções no processo empreendedor  
 32 Antecedentes e efeitos do medo no empreendedorismo  
 33 Condições ambientais  
 34 Visualização do modelo conceitual ou quadro

## DISCUSSÃO

35 Discussão dos principais resultados

## CONTRIBUIÇÃO

36 Contribuição específica para o estudo sobre emoções/medo no empreendedorismo  
 37 Outras contribuições

## LIMITAÇÕES

38 Limitações gerais (ex.: metodológica)  
 39 Qual a relevância deste estudo para o problema investigado?  
 40 Qual a validade deste estudo?  
 41 Quais as informações encontram-se inconsistentes?  
 42 Comentários adicionais

FONTE: Adaptado de Hoon (2013).

Dentre os 77 estudos, foram selecionados aqueles que poderiam auxiliar na compreensão da temática excluindo-se os que mencionam o medo somente enquanto barreira à atividade empreendedora, como consta no GEM (2018), e aqueles que citavam o termo medo, mas seu foco não trazia maiores aprofundamentos ou contribuições a respeito do medo em empreendedores.

Utilizando-se os critérios de exclusão (HOON; 2013) foram localizados cinco artigos para a meta-síntese com novas contribuições sobre os motivos pelos quais o medo é uma barreira ao início da atividade empreendedora.

No quadro a seguir estão detalhados o autor, ano, título, objetivo, metodologia, número de casos e países dos artigos utilizados para a meta-síntese.

QUADRO 11: Estudos Selecionados para a Meta-Síntese

	MACHADO (2006)	KEBAILI <i>et al.</i> (2015)	GLEASURE (2015)	CHUA; BEDFORD (2016)	CACCIOTTI <i>et al.</i> (2016)
TÍTULO	“Expressão Emocional no Exercício da Atividade Empreendedora por Mulheres”	“ <i>An exploratory study of entrepreneurship barriers: the case of Qatar</i> ”	“ <i>Resistance to crowdfunding among entrepreneurs: An impression management perspective</i> ”	“ <i>A Qualitative Exploration of Fear of Failure and Entrepreneurial Intent in Singapore</i> ”	“ <i>A reconceptualization of failure in entrepreneurship</i> ”
OBJETIVO	Conhecer a vivência emocional e o exercício do papel empreendedor, contribuindo, assim, para melhor compreensão da ação gerencial.	Explorar quais são as maiores barreiras para entrada no empreendedorismo no Qatar.	Investigar como as preocupações de gerenciamento de impressão podem afetar a resistência dos empresários para <i>crowdfunding</i> .	Esclarecer o construto medo de fracasso no contexto empreendedor em Singapura.	Providenciar uma melhor compreensão do fenômeno do medo do fracasso dentro do processo empreendedor.
METODOLOGIA	Estudo de múltiplos casos, exploratório e qualitativo	Abordagem qualitativa	Estudo de caso positivista - qualitativo	Abordagem qualitativa Teoria Cognitiva Motivacional Relacional	Design de pesquisa qualitativo, exploratória e indutiva
CASOS	Entrevistas com 15 mulheres empreendedoras da indústria, comércio e serviços de grandes e pequenas empresas.	Entrevistas com 18 formandos em administração, 4 executivos empreendedores e 4 <i>seniors</i>	Entrevistas com 20 empreendedores estabelecidos em estágios iniciais de procurar novos fundos de financiamento.	Entrevistas semiestruturadas com 35 empreendedores	Entrevistas com 65 empreendedores e potenciais empreendedores
PAÍS	Brasil e Canadá	Qatar	Irlanda	Singapura	Reino Unido e Canadá

FONTE: A autora (2018).

No primeiro artigo, Machado (2006) propôs-se a conhecer a vivência emocional e o exercício do papel de mulher empreendedora. Foram identificados os seguintes aspectos relacionados às emoções: a) gerenciamento das emoções; b) a presença de emoções no exercício da atividade gerencial; c) a utilização da emoção no gerenciamento; d) as emoções no estágio de desenvolvimento dos negócios; e) contra emoções: em busca da racionalidade. Emergiram da fala das entrevistadas, a questão da solidão, do prazer em relação à atividade que realizam e do medo. Na gestão o medo apareceu tanto na preocupação com a saída de funcionários assim como o

medo do sucesso. As emoções trazem reflexos no processo estratégico da empreendedora, e ficou evidenciada a dissonância entre as emoções sentidas e as demonstradas. (MACHADO, 2006).

No segundo artigo, uma pesquisa exploratória, Kebaili *et al.* (2015) identificaram que o medo do fracasso é a terceira maior barreira para tornar-se empreendedor no Qatar. Esse estudo demonstra a importância do contexto cultural em relação ao medo de empreender. Isso porque neste país, o indivíduo que fracassa nos negócios é estigmatizado como incompetente e incapaz. A aplicação prática deste estudo aponta que instituições de aprendizagem para empreendedores devem levar em conta o medo de falência como um dos principais aspectos a serem trabalhados. (KEBAILI, *et al.*, 2015).

O terceiro artigo de Gleasure (2015) demonstrou as barreiras que empreendedores já estabelecidos têm em utilizar o *crowdfunding* como escolha estratégica de financiamento para novos projetos. O medo é apresentado como influência à resistência de empreendedores a atividades de *crowdfunding*. O desconhecimento sobre o tema está entre os antecedentes do medo. Medo de exposição ou falha visível; medo de divulgação de informações de valor estratégico; medo de demonstrar desespero. No gerenciamento de impressão, o medo indica uma preocupação em não banalizar a própria imagem e a imagem da empresa e ou projeto; ou ainda dar a impressão que não conseguiu financiamento pelos meios convencionais. O medo é de afetar possíveis investidores, e que possa resultar em falta de confiança no produto e atingir a imagem do empreendedor. (GLEASURE, 2015).

No quarto artigo Chua e Bedford (2016) realizaram uma pesquisa exploratória sobre o medo de fracasso e falência em Singapura, como um construto multidimensional e contextualizado. No contexto coletivista de um país onde predomina a cultura chinesa o fracasso nos negócios pode influenciar a percepção de fracasso em outras áreas. A primeira denominada de “*loss of face*”, para a qual tivemos dificuldade em apresentar uma tradução adequada, onde ocorre que o indivíduo que fracassa nos negócios também perde sua credibilidade e prestígio pessoal, da sua própria face. A segunda que com o risco do fracasso, demonstraria uma atitude egoísta, ao priorizar os interesses pessoais em detrimento dos familiares. Motivos para a baixa taxa de aspiração de tornar-se empreendedor no país, e pelo



qual os jovens almejam uma carreira profissional mais tradicional. (CHUA; BEDFORF, 2016)

Por final, no quinto artigo Cacciotti *et al.* (2016) apontam que estudar o medo do fracasso é uma grande oportunidade para compreensão da motivação do empreendedor, uma vez que o medo pode inibir, mas também motivar. Utilizando perspectivas advindas de diferentes disciplinas indicam que medidas e definições estáticas limitam a validade dos estudos sobre o empreendedorismo e o medo do fracasso. Descrevem a experiência empreendedora como desafiadora, incerta e carregada de riscos, e que uma compreensão multidimensional do medo do fracasso na ação empreendedora pode facilitar o entendimento do impacto do medo na atividade e nos resultados empresariais. (CACCIOTTI, *et.al.*, 2016).

Em resumo o resultado da meta-síntese indica que o medo no contexto empreendedor é uma emoção negativa, multidimensional, presente no decorrer de toda a trajetória empreendedora, presente em diferentes culturas apesar de receber influências específicas delas, traz reflexos no processo decisório estratégico e na vida pessoal do empreendedor. Pelo impacto em seu empreendimento e em projetos futuros, o indivíduo procura gerenciar as impressões dos outros a seu respeito inclusive de quais emoções (sentidas) podem ser exibidas. O objeto do medo pode ser o fracasso, mas também pode ser um grande sucesso, ou ainda o medo das mudanças que quaisquer um dos dois trariam ao negócio e à vida pessoal. Apesar de ser uma emoção negativa, e diminuir a possibilidade de iniciar ou ampliar o negócio, o medo pode funcionar como motivador no decorrer da atividade empreendedora.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste momento evidencia-se a importância que a definição clara do problema de pesquisa tem no decorrer das etapas subsequentes da pesquisa. Em outras palavras, qual é a pergunta a ser respondida na tese 'A regulação do medo do estrategista da PME durante o processo estratégico'. O problema é 'Como o estrategista da PME faz a regulação do medo durante o processo estratégico?'

Ao delimitar o problema de pesquisa é necessário optar-se por uma base teórica que dê suporte à investigação. Por exemplo, se fosse utilizado um referencial teórico comportamentalista/behaviorista seria necessário restringir os elementos da pesquisa somente ao que é inequivocamente observável. Dessa forma seria possível observar e registrar elementos fisiológicos ou atitudes que poderiam indicar a presença do medo, mas não o sentido que o estrategista deu ao deparar-se com uma situação do risco, e como lidou com o medo. Também não seria possível a interpretação do pesquisador, a partir dos elementos verbais e não verbais apresentados pelo entrevistado, de extrair a compreensão dos mecanismos que o empresário utilizou para regular o medo a fim de gerenciar a impressão que o outro tem a seu respeito.

Do mesmo modo um estudo quantitativo, também neo-positivista permitiria métricas a respeito do impacto do medo num processo decisório estratégico, mas não responderia ao problema. Portanto, a partir do problema de pesquisa ocorre a escolha da abordagem da pesquisa, de modo que a visão de mundo utilizada na pesquisa, e a forma de conhecer esse mundo estejam intrinsecamente ligados entre si. (BOEIRA; VIEIRA, 2010; CRESWELL, 2010).

De acordo com Saldaña (2016) atualmente as pesquisas qualitativas podem ser consideradas como empreendimentos multidisciplinares, que abrangem das ciências sociais a formas de arte. Apesar de existirem diversas prescrições de como conduzir e escrever um trabalho de campo qualitativo, Sandaña (2016) defende uma postura que ele denomina de pragmática que consiste em fazer a escolha da ferramenta adequada para cada tipo de trabalho, de forma a possibilitar a compreensão de diferentes padrões e complexos significados que envolvem a vida em sociedade.

Para Zietsma *et.al.*(2019) as teorias organizacionais mais abertas às metodologias qualitativas são as que mais tem dado espaço para a compreensão das emoções no contexto das organizações. Isso porque as metodologias qualitativas oportunizam um envolvimento mais profundo com a experiência vivida no dia a dia organizacional. Para os autores, apesar dos métodos qualitativos serem de extremo valor no desenvolvimento de pesquisas sobre emoções nas organizações, não devem ser descartadas as contribuições advindas dos métodos quantitativos. (ZIETSMA *et.al.*,2019)

A estratégia de pesquisa que se apresenta mais adequada para esse problema de pesquisa é estudo qualitativo básico. (MERRIAM,1988, 2002; GODOY, 2005, 2012). Muitas pesquisas em ciências sociais que são classificadas como estudo de caso ou estudo de casos múltiplos, seriam melhor classificadas como 'estudo qualitativo básico' isso porque, têm as características de uma pesquisa qualitativa, mas não apresentam o estudo do contexto que caracterizaria o estudo de caso. (MERRIAM, 1988; GODOY, 2010). Para Merriam (2002, p. 6) "o estudo qualitativo básico tem como objetivo descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e visão de mundo das pessoas nele envolvidas". Dessa forma, o estudo qualitativo básico tem as características de uma pesquisa qualitativa, mas não se enquadra nas categorias mais conhecidas, como estudo de caso, etnometodologia ou *grounded theory*. (MERRIAM, 1998, 2002; GODOY, 2005).

Entre as principais características do estudo qualitativo básico estão: o interesse do pesquisador no sentido que os participantes dão ao fenômeno estudado; o fato que o pesquisador é o principal instrumento de coleta e análise dos dados; que a coleta de dados é feita por entrevistas, observações ou análise documental; o caráter predominantemente indutivo da pesquisa. (MERRIAM, 1998, 2002). A análise indutiva dos dados proporciona a identificação de padrões, temas e categorias; posteriormente os resultados são organizados na forma de um detalhado e rico relato descritivo que são discutidos tendo como base a perspectiva teórica que embasou o trabalho. (MERRIAM, 2002; GODOY, 2005).

A escolha da técnica de coleta de dados foi feita tendo em vista a compreensão dos sentidos atribuídos pelos indivíduos às questões relativas ao problema de pesquisa, e desse modo as entrevistas semiestruturadas apresentaram-se como uma das técnicas de coleta de dados mais adequadas. Através das entrevistas, a coleta dos dados ocorre a partir da própria linguagem do indivíduo e possibilita o

desenvolvimento da noção dos sentidos que os indivíduos entrevistados atribuem aos diversos aspectos do mundo onde estão inseridos. (GODOY, 2012). Para a realização das entrevistas semiestruturadas (CRESWELL, 2010) foi elaborado um roteiro inicial das entrevistas. Após sugestões apresentadas pela banca que analisou o projeto de tese, algumas perguntas foram reformuladas de modo a irem mais direto ao objetivo. As questões do roteiro de entrevista foram formuladas a partir do suporte da teoria, de modo a ampliar a possibilidade de realização de uma análise consistente. O roteiro de entrevista utilizado está disponível no apêndice 1.

A criação do roteiro das perguntas da entrevista semiestruturada foi feito de modo a proporcionar respostas que pudessem auxiliar a responder ao problema de pesquisa. Perguntas que poderiam ser respondidas com sim ou não foram evitadas, bem como as questões que colocam as pessoas numa posição defensiva e as façam justificar-se ao invés de apresentarem relatos de como as coisas acontecerem. Por esse motivo, foram privilegiadas questões que perguntam ‘como’ ao invés de perguntarem ‘por que’. Becker (1999; 2007) indica que pesquisar o ‘como’ ao invés do ‘porque’ é uma técnica interessante para desenvolver pesquisas qualitativas pois estimula as pessoas a relatarem como foi a vivência ao invés de levá-las a se justificarem em suas respostas. Todas entrevistas foram gravadas em áudio, utilizando-se redundância de recursos tecnológicos: no *notebook* e no *Iphone*. Os participantes foram informados dos objetivos da pesquisa, assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido, disponível no apêndice 2, e no início da gravação foi incluída uma pergunta inicial onde os participantes declaravam seu consentimento para gravação das entrevistas.

A primeira entrevista semiestruturada foi denominada de pré-teste, de modo que o roteiro de entrevista poderia vir a passar pelos aprimoramentos que se fizessem necessários. No caso específico, uma questão precisou ser mais bem formulada de modo a ficar mais claro ao participante. Durante a aplicação do roteiro de entrevista semiestruturada a sequência dos tópicos abordados foi seguida de modo geral, mas não foi rígida, apresentando alterações quando necessário para manter a linha de raciocínio desenvolvida pelos participantes. Sempre que necessário, foram retomadas as questões de modo a buscar-se uma compreensão mais profunda sobre o tema. A rerepresentação das questões ampliou a possibilidade da experiência vicária do fenômeno estudado durante a análise e discussão dos dados.

A escolha dos participantes foi feita de modo intencional (CRESWELL, 2010). A seleção intencional dos participantes da pesquisa é uma das características da pesquisa qualitativa, e procurou-se por participantes que demonstravam ter potencial em ajudar a responder ao problema de pesquisa. (CRESWELL, 2010). Os dados foram coletados com oito empresários, estrategistas de PMEs que estão na ativa, à frente de um negócio próprio por no mínimo três anos e meio. Todas as entrevistas foram realizadas de forma presencial, pela pesquisadora. As entrevistas foram transcritas e posteriormente auditadas de modo a garantir a fidelidade da transcrição. O número de entrevistas não foi definido a priori. Com o levantamento individual dos dados apresentados nas entrevistas foi constatada a saturação teórica indicando que estava encerrado o período de coleta de dados e a pesquisa adentrava ao momento de aprofundamento das análises e contribuições teóricas.

Com as transcrições concluídas, fez-se a inserção das informações de pistas não verbais oferecidas pelos participantes e identificadas pela entrevistadora.

Após a transcrição e conferência da autenticidade, foi realizada uma leitura flutuante. Após as primeiras leituras e familiarização com os temas que emergiram, foi realizada a seleção de trechos relevantes. Num primeiro momento escolheu-se trechos que pudessem caracterizar cada um dos participantes, incluindo-se já comentários que poderiam vir a ser utilizados por ocasião na análise dos resultados. O critério para seleção dos extratos de fala foi dos trechos que poderiam ajudar a responder ao problema de pesquisa. Na sequência os extratos de fala dos participantes foram reagrupados de acordo como o construto a que se referiam de modo a juntar os trechos onde os códigos se assemelhavam para auxiliar na análise posterior. (SALDAÑA; OMASTA, 2017).

Para o procedimento que se seguiu, a codificação, não existe uma receita ou prescrição única de como ela deve ser feita. Foram utilizados procedimentos de codificação propostos por Saldaña (2016) para a análise dos dados. Saldaña (2016) aponta 33 diferentes métodos de codificação desenvolvidos por diferentes pesquisadores que servem como referência útil para treinamento de estudantes e tarefas de sala de aula, mas defende que codificar, não é uma ciência exata. Nesta tese os dados foram analisados utilizando-se como referência o método afetivo e os ciclos de codificações propostos por Saldaña (2016). Neste caso a interpretação dos dados foi feito procurando-se identificar a emoção que o entrevistado vivenciou em cada uma das experiências relatadas. A emoção que acompanhou os fatos, ou ainda,

as emoções que ainda emergem quando o indivíduo relata os fatos são mais relevantes para responder ao problema de pesquisa do que os fatos por si só. Dentre tantas vivências do estrategista são esses relatos que ele escolheu apresentar, por serem carregados de emoção. Salientando que transformar os dados provenientes de uma pesquisa qualitativa em códigos é sobretudo um processo interpretativo. (SALDAÑA, 2016).

Cada código é uma palavra para a qual é atribuída simbolicamente e de modo resumido a essência de uma parte do que foi comunicado. (SALDAÑA, 2016). O processo de codificação consiste em extrair a essência, o principal significado embutido em cada um dos extratos de fala, e atribuir a ele um *label*, uma etiqueta. A codificação não é uma finalidade em si mesma, mas uma etapa que auxilia no objetivo de fazer a análise dos dados. Ao codificar, são identificados os padrões, as sequências e ocorrências repetidas e regulares, que aparecem mais do que duas vezes nos dados coletados. Procurar padrões é importante porque mesmo nas pesquisas qualitativas existe uma expectativa pela compreensão de como acontecem os rituais, as regras, as rotinas e os relacionamentos. Esses padrões podem ser caracterizados por relações de causa e efeito, sequências, correspondências, frequências, semelhanças e diferenças. (SALDAÑA, 2016).

Ainda na etapa da codificação foi necessário que a pesquisadora se utilizasse de suas lentes analíticas. A interpretação do fenômeno que está sendo estudado deve ocorrer em harmonia com o filtro, ou seja, a teoria de base utilizada, o Interacionismo Simbólico. O ângulo pelo qual o pesquisador está observando o fenômeno também influencia as questões que serão formuladas, e de certa forma as respostas que serão obtidas. (SALDAÑA, 2016). Desse modo, na parte inicial da tese, foi apresentada a relação da autora com a tese, que se identifica com o tema pesquisado por ser empreendedora desde a conclusão da graduação aos 24 anos. Há de se admitir que por vezes ocorreu identificação da pesquisadora com relatos e vivências apresentados pelos entrevistados. As questões foram formuladas em consonância como o referencial teórico que sustenta a pesquisa, de modo que fosse possível, na análise de dados, que os dados empíricos e a teoria pudessem ser comparados e discutidos.

Para Merriam (1998) os achados da pesquisa, as análises e interpretações refletem os conteúdos, conceitos, construtos e linguagem presentes na teoria que embasam os estudos. Num primeiro momento, de acordo com Saldaña (2016) muitos

dos códigos podem parecer não fazer sentido, da mesma forma que um quebra cabeça que começa a ser montado. Mas depois quando esses códigos começam a ser agrupados, é como se alguns pedaços do todo começam a apresentar alguma imagem e coerência, apesar que a relação completa entre cada uma dessas partes só se torna conhecida ao final do processo de análise e interpretação dos dados. A figura que apresenta um sentido só é conhecida ao final de todo o processo de montagem do quebra cabeça, quando os dados extraídos, codificados e agrupados são confrontados, comparados e distinguidos da teoria de base. (SALDAÑA, 2016). Somente o contato com os dados brutos num primeiro momento pode trazer angústia ao pesquisador que se pergunta: como vou extrair os argumentos empíricos a serem utilizados na minha tese a partir desses dados? Neste momento é a teoria de base que fornece ao pesquisador a confiança que mesmo entre dados brutos e códigos recém etiquetados, que parecem desconexos entre si, existirá uma imagem coerente a emergir ao final do processo analítico.

Para Saldaña (2016) após a codificação propriamente dita, ocorre o agrupamento de diferentes códigos em categorias. Apesar de diferentes, os códigos a serem agrupados nas mesmas categorias trazem intrínsecos elementos que indicam que eles são comparáveis de alguma forma. Na etapa da análise dos dados propriamente dita, todas as entrevistas foram reorganizadas num mesmo documento em formato Word de modo que as buscas por palavras chaves, ideias ou relatos que emergiam na fala de um dos entrevistados pudessem ser feitas em relação a todos os demais entrevistados ao mesmo tempo. Mas é importante lembrar que mesmo que o trabalho do pesquisador tenha sido feito com auxílio de um *software* para ajudar a organizar e categorizar, não existe uma fórmula que irá fazer o trabalho da categorização pelo pesquisador. Não há um cálculo preciso ou um algoritmo quantitativo capaz de oferecer suporte ao trabalho interpretativo neste momento.

Os significados embutidos nos dados brutos que foram coletados, codificados e categorizados emergiram a partir da investigação e do pensamento interpretativo do pesquisador. Enquanto os estudos quantitativos calculam padrões entre os números da pesquisa, nos quais a média é o exemplo mais simples, a análise qualitativa busca os significados que se apresentam ao comparar categorias que emergem da análise. Da associação entre os códigos emergem as categorias, que devem ser comparadas umas às outras envolvendo um processo denominado de conceituação. (SALDAÑA, 2016). O processo de extrair dos dados brutos códigos, que serão agrupados em

categorias, que serão comparadas de forma a serem extraídos conceitos ou temas principais a serem comparados ou solidificados na teoria é um processo que vai do empírico - extraído dos dados - ao abstrato, apresentado na forma teórica. Também pode-se denominar que vai do particular – ou seja cada um dos códigos advindos da comunicação com os participantes, até o geral, na teoria de base. (SALDAÑA, 2016). Caracterizando-se dessa forma a linha de raciocínio indutiva, do particular para o geral.

Por ser a codificação indicada para experiências humanas que possuem qualidades subjetivas, como é o caso das emoções, dos conflitos, dos valores e julgamentos no primeiro ciclo de codificações, utilizou-se o *Emotional Coding*, um dos métodos afetivos de codificação, descrito por Saldaña (2016). Qualidades afetivas são o coração, a essências das ações, reações e interações humanas, de modo que as análises que surgem neste campo podem ser beneficiadas com a utilização dos métodos afetivos. Os métodos afetivos de codificação são principalmente três: *emotional coding and values coding; versus coding; e evaluation coding*.

QUADRO 12: Métodos Afetivos de Codificação

<i>EMOTIONAL CODING AND VALUES CODING:</i>	o objetivo é explorar o sistema cognitivo interno dos participantes da pesquisa. Codificar emoções é dar um <i>label</i> , rótulo, etiqueta para cada um dos sentimentos que o participante pode ter vivenciado. Codificar valores é avaliar e identificar, e identificar ou rotular quais são os valores ou sistema de crenças que pode estar associado a cada uma das atitudes descritas pelo participante.
<i>VERSUS CODING</i>	reconhecendo que os conflitos fazem parte da vivência do ser humano, os códigos visam identificar nos extratos de fala a luta pelo poder e os conflitos entre indivíduos, grupos e sistemas.
<i>EVALUATION CODING:</i>	a codificação de avaliação é focada na análise de dados que julgam méritos e valor de políticas e de programas.

FONTE: Elaborado a partir de Saldaña (2016)

Como pode ser observado acima, dentre os métodos afetivos de codificação o *Emotional Coding* apresentou-se como o instrumento de codificação mais apropriado para ser utilizado no primeiro ciclo da codificação. Apesar do *Emotional Coding* ser apropriado para análise em quaisquer estudos qualitativos, é especialmente indicado para os estudos que investigam experiências interpessoais e intrapessoais, relações sociais, processo de tomada de decisão e tomada de risco. (SALDAÑA, 2016). Dessa



forma, demonstrou-se apropriado para essa investigação. A escolha do método mais apropriado para a transição para os ciclos seguintes de codificação, ocorreu somente quando o primeiro ciclo de codificação foi encerrado. No caso o agrupamento de categorias que indicavam semelhança nas experiências emocionais que acompanharam os fatos demonstrou-se o instrumento mais adequados.

As categorias não foram estabelecidas a priori, mas emergiram a partir da fala dos entrevistados. (MERRIAM, 2002; GODOY, 2005). Posteriormente as categorias foram organizadas, agrupadas, e quando necessário renomeadas de forma que pudessem ser melhor apresentadas à luz da perspectiva teórica do Interacionismo Simbólico. Dessa forma são extratos de fala dos entrevistados que serão apresentados para ilustrar a complexidade do fenômeno sob o ponto de vista do indivíduo. (MERRIAM, 2002; GODOY, 2005; WELPE *et al.*,2012).

## 5 A TRAJETÓRIA DOS ENTREVISTADOS

Por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, optou-se por trazer de forma individualizada o resultado de cada uma das entrevistas, permitindo uma experiência vicária, com maior riqueza e compreensão da trajetória de cada um desses estrategistas. É como se através dessa apresentação fosse possível ao leitor ter a sensação de conhecer esse entrevistado.

A descrição detalhada permite ao leitor conhecer a trajetória e as emoções vivenciadas por cada um deles. Não é possível separar as emoções da ação humana. As emoções vivenciadas pelos entrevistados são descritas nos seus contextos, na situação onde elas aconteceram.

Ao contar-se a história de cada um dos entrevistados, optou-se por já ressaltar alguns pontos que serão relevantes da análise dos dados que será apresentada na sequência. Mas é somente a posteriori, na análise dos dados, que os extratos da fala de onde emergirem categorias de análise serão apresentados de modo entrelaçado com a teoria de base.

Os entrevistados atuam em diferentes setores da economia. Compartilham a localização em Curitiba e Região Metropolitana. O momento do período da realização das entrevistas foi nos meses que antecederam o final de 2019 e todos entrevistados são empresários proprietários de pequenas empresas, seis deles e de médias empresas, dois deles.

Como critério para apresentação dos entrevistados optou-se por utilizar a idade cronológica, tal como utilizada por Ferreira (2012), do mais velho para o mais jovem. A fim de oferecer ao leitor um panorama dos entrevistados, apresenta-se um quadro resumido onde constam o codinome, idade e ramo de atuação de cada um deles.

QUADRO 13: Os entrevistados – informações resumidas

CODINOME	IDADE	ÁREA DE ATUAÇÃO
Fausto	67 anos	Contador; escritório de contabilidade
Hector	60 anos	Professor; escola de idiomas e editora;
Patrícia	48 anos	Academia de ginástica, pilates e lutas;
Maria Luiza	36 anos	Chef de Cozinha; restaurante e eventos
Karine	35 anos	Aceleradora de Startups
Lucimar	35 anos	Cabelereira, salão de beleza;
Arnaldo	34 anos	Administrador; escola de educação infantil e ensino fundamental
Fernanda	34 anos	Design de Moda e Uniformes;

FONTE: a autora (2020)

## 5.1 FAUSTO

Fausto tem 67 anos. A mãe era costureira, o pai mecânico. Logo depois que ele se formou no ensino fundamental, aos quatorze anos, a mãe colocou o braço por sobre seus ombros e disse: “meu filho, a partir de hoje eu não consigo mais te sustentar, você tem que trabalhar e estudar de noite. Vai fazer um cursinho de contabilidade”. Desde então são cinquenta e três anos trabalhando na área. Trabalhou como contador empregado em grandes empresas durante trinta anos. Mas depois dos quarenta e poucos anos começou a encontrar dificuldades em se recolocar no mercado de trabalho.

Estava desempregado há oito meses quando surgiu o convite de um conhecido, também contador, de abrirem um escritório de contabilidade em sociedade. Iniciaram com cinco sócios: ele, a esposa e mais três pessoas. Mas ao final de cada mês, ao invés de lucros, tinham os prejuízos para distribuir.

*O negócio não ia para a frente, chegava no final do mês você tinha que pagar aluguel, você tinha que pagar conta de software, conta de um monte de coisa... se reuniam pra distribuir dívidas. (risadas). Fausto.*

Foram dois anos difíceis, vendendo casa, vendendo carro para manter a família. A emoção relacionada a esse período traz a sensação do fracasso. Fausto aponta como um marco uma fala da sua sogra que o deixou bem desconfortável: ela apontou que ele não estava trabalhando (como funcionário) e que a empresa dele não rendia o suficiente para as necessidades financeiras.

*Tá, e que a minha sogra falou o seguinte: “bom, você tá oito meses sem trabalhar, e a tua empresa não te dá o dinheiro para você viver...” (silêncio). Put\* aquilo me matou né... porque... a gente tem um esforço uma briga diária pra você conseguir a empresa né. (emoção e lágrimas). (Fausto).*

*Aí em digo, “não, mas ela tá errada, ela tá errada, vou começar a mexer com os meus conhecimentos, com os meus conhecidos, vou correr atrás... Pra ver se acontece alguma coisa. Dalí deslançou. (Fausto).*

A partir daí percebeu que precisava agir como o estrategista da sua empresa. Efetivamente é aí que ele vai a ‘Tomada de Papel’ assume de vez o sentido que considera ser empresário. O sentido de ser empresário parece relacionado a ter em mãos as rédeas do negócio, sem compartilhá-la com ninguém. Sem um rito de passagem formal desvencilha-se dos seus sócios como forma simbólica de garantir a si próprio que ele passa a partir daí estar no controle da situação. A parte técnica do serviço de contabilidade ele conhecia bem. Mas tomou consciência que precisava ir atrás do cliente, trabalhar para fazer aquele negócio gerar renda. Pode-se extrair que o medo de não conseguir prover o necessário para a família faz Fausto efetivamente assumir o papel de estrategista de sua empresa. Neste caso, conforme o conceito de medo proposto nesta tese, o medo está a funcionar como um fator motivacional que incide positivamente no desempenho do indivíduo. Em que pese o medo ser compreendido como uma emoção negativa, neste caso ele se aproxima de uma emoção de valência ambígua, ao funcionar como motivador na busca de resultados.

*Foi, foi o que mais me marcou na vida, que eu não esqueço até hoje. Daí eu disse: “pô mas se eu tive, trabalhava em multinacionais, trabalhava com, cerca, de empresas que tinham dois mil, três mil funcionários que vendiam, é... frouxo, assim, cinco, seis milhões por ano, as empresas faziam faturamento. Se eu conseguia trabalhar naquilo lá, por que que eu não conseguia mandar meu negócio pra frente? Fausto*

Esse é o marco de quando Fausto deixa de ser um empreendedor inexperiente e assume seu papel de empresário, estrategista. Ele toma consciência que conhecer tecnicamente o trabalho de um contador, não é mais suficiente, como era quando ele

era funcionário. Comprar a participação dos demais sócios, materializa que a partir deste momento ele está no comando, assumindo o processo estratégico da empresa, e o processo estratégico requer captar clientes, aumentar a receita e transformar o empreendimento em um negócio lucrativo.

*E a partir daquele momento foi que... que eu comecei a andar, porque eu comecei a visitar cliente, que eu comecei a mexer com colegas, e eu comecei a me... ah...sair na rua para fazer... correr de ponto em ponto conseguir...Fausto*

Ele encontra o significado, social do que é ser empresário, e ajusta a sua conduta, o seu comportamento para adequar-se ao que considera adequado para tal. Cabe ressaltar que ser estrategista de uma PME é um dos papéis representados por cada um dos indivíduos. Mas além desse papel, outros são representados: Fausto por exemplo é filho, marido, pai, genro, sócio, patrão, as vezes conselheiro dos clientes. Durante toda a sua fala ressalta-se a forte identificação que ele tem com o papel de provedor. O peso da responsabilidade em prover o sustento da família em épocas de emprego difícil ou de início de empreendimento que não se auto sustenta são contínuos durante a fala. É o medo de não conseguir extrair do seu trabalho os recursos para as necessidades da família.

Dentre os entrevistados, Fausto foi o que mais demonstrou suas emoções durante a entrevista. Poucos minutos após o início ele estava visivelmente sensibilizado, chorando, emocionado em recordar a difícil trajetória que vivenciou ao início de seu empreendimento. Cronologicamente essa foi a quarta entrevista e emocionalmente a entrevista mais difícil de ser realizada. A expressão livre das emoções de Fausto foi o primeiro contato da pesquisadora com a forte carga emocional que estava por vir, perdurando até o final das análises e da redação do relatório da pesquisa.

Fausto relata que nunca pensou em abrir um negócio, mas naquele momento era a única saída.

*Você mete a cara e vai em frente, não sei, é pelo menos o que aconteceu comigo, né? Eu vou ter que fazer e pronto, não tem...*

*R: Se tinha alguma emoção naquele momento tu ignorou...*

*Eu ignorei e fui embora.*

O modo de Fausto regular suas emoções para decidir abrir o negócio foi ignorando-as, ou seja, fazendo o que ele achava que deveria ser feito.

*Fui embora. Saí para alugar a.... alugar a sala pra abrir a empresa... é... contar com os amigos, que seria importante, ver o que você podia fazer e tocar em frente, acho que esquece muito. “Ah, será que eu vou conseguir, será que eu não vou conseguir”, eu acho que acaba, pelo menos penso eu, acaba essa situação, “vamos fazer e vamos ver no que que dá”.*

Esse modo de lidar com as emoções, aparece não apenas no início do negócio de Fausto, mas também em outros momentos no seu processo decisório. Por exemplo, quando há proposta para fechar um contrato que aparenta ser mais lucrativo, ele diz que precisa decidir logo. As vezes demorou para decidir e perdeu. Os concorrentes decidiram antes que ele e ele perdeu a oportunidade. Então ele escolhe decidir primeiro. Nesse sentido apresenta o medo como subsequente ao processo decisório. Depois de decidir para a temer pelas consequências da decisão.

*Isso, tem que ser...rápido, não posso deixar a pessoa que está na minha frente ter dúvidas que vai pra decidir comigo.*

*Você quer trabalhar comigo? Quero! Então a minha proposta é essa, você aceita? Aceito. Vamos fechar.*

*Daí **depois vem tudo os medos**, né.. (grifo nosso)*

*Será que eu vou dar conta, será que ele vai ficar satisfeito, entendeu? Será que o meu pessoal tá preparado pra isso, e por aí vai...*

*Mas aí já tá feito, você não tem como voltar atrás. Não me dei mal até hoje, graças a Deus. (risada)*

Demonstra também que as emoções, entre as quais o medo, acompanham sua vivência de estrategista de PME. Sua empresa está estabelecida a vinte e três anos, e durante esse período precisou, em dois momentos distintos, alugar um imóvel maior para comportar o crescimento do escritório. O crescimento também gera medo e outras emoções. Um novo escritório pode ser bonito, mas traz também um aumento do custo operacional e o medo de não conseguir arcar com ele.

*Exatamente, medo de...medo de fracasso. Porque, de repente você muda, como eu estou nessa estrutura maior agora. Muito bom, cliente que entra ver, tudo bonitinho, mas e... e se eu não conseguir, é, administrar isso aqui pra que continue assim.*

Mesmo com o escritório estabilizado, com cento e cinquenta empresas como clientes e numa estrutura maior, sem nenhum indicativo de queda nos negócios, ele aponta o medo do fracasso, ou medo de cair, como ele chama.

*Eu sinto porque eu tenho muito medo, é aquele negócio né, que a gente é... sempre tem um, uma apreensão do teu negócio ir bem. Não adianta você estabilizar o negócio e de repente BUM, viés qualquer de economia de coisa você vai... a tendência de cair.*

*Mas o meu medo de cair é muito, muito grande. Então, assim é... eu sinto, assim, que eu tenho que pensar, tenho que analisar as coisas bastante antes, do que tomar uma decisão assim.*

Apesar de racionalmente afirmar que não deixa a ansiedade tomar conta, Fausto indica também sentir sintomas físicos relativos ao medo, quando se encontra em um processo decisório. Para ele a forma de lidar com essa ansiedade é decidir logo, para evitar arrependimentos depois.

*...na verdade eu deixo de dormir, eu... eu... às vezes, às três, quatro horas da manhã eu fico pensando o que vai acontecer, mas tem aquele outro lado assim, que desafia tá, que é aquele, "p\*ta, mas se eu não fizer isso, se eu não fizer isso, mas daqui a dois, três dias eu posso me arrepender, ou daqui um tempo eu poço me arrepender...*

*Então, normalmente, eu crio uma... eu crio, assim, uma expectativa muito (ênfase) grande e me "ânsia" muito porque eu sou muito... às vezes eu sou muito... momentista na coisa e eu tenho que me controlar com isso, tá? Mas, normalmente, eu não deixo a minha ansiedade, os meus medos me tomarem, eu encaro o negócio e "vamos ver", para ver no que vai dar.*

O peso da responsabilidade do estrategista também se reflete de algum modo em medo. Enquanto funcionário, sempre tinha alguém que revisava suas decisões. Se ele errasse possivelmente um superior apontaria o erro durante o processo e não deixaria a decisão prosseguir. Como estrategista de seu próprio negócio, a palavra final é dele, e não há ninguém na retaguarda para evitar que ele tome uma decisão equivocada. Ou seja, o medo de errar enquanto estrategista, é diferente do medo que tinha de errar quando era funcionário.

*Então, os medos são diferentes...*

*...porque lá embaixo eles, "se eu fizer errado aqui o meu patrão filtra aqui em cima, lá ele vai filtrar, vai dizer que está errado e vai mandar fazer de novo, então eu acho que tem uma enorme diferença, tá.*

*Então, a minha... a minha, responsabilidade, o meu medo de estar, tipo, passando uma coisa correta, até porque eu sou fim da linha. Não tem ninguém pra me dizer, "ó você está tomando uma decisão errada, você está fazendo a coisa errada", entendeu? Então o que eu disser está feito.*

*Se eu disser faz assim e está errado, toda a responsabilidade cai sobre mim.*

Ao mesmo tempo demonstra medo pelas consequências dos erros que quaisquer um dos seus funcionários venham a cometer. Como afirma ele, hoje ele não tem um patrão, mas cento e cinquenta, ao referir-se aos seus clientes. E se um dos seus funcionários comete um erro, para o cliente foi o escritório quem errou, ou seja, foi ele que errou.

*...efetivamente, quando, por exemplo, se eu mando alguma coisa errada para alguém, se eu faço algum trabalho, quer dizer... Uma das pessoas faz algum trabalho errado é como se eu (ênfase) tivesse fazendo esse trabalho errado.*

Fausto aponta ainda a presença das emoções da prática diária de um escritório de contabilidade. Todos os seus clientes são donos de empresas. Mas de acordo com Fausto, contabilidade não são apenas números. Apresentar para um cliente o sinal de alerta que a empresa está em risco de falência envolve muito mais que números, envolve emoções. É o projeto pessoal do cliente que está indo à falência.

Fausto apresenta que emoções e razão estão juntas no processo decisório, e apresenta como exemplo a necessidade de demitir um funcionário que não está desempenhando adequadamente suas funções.

*Está sempre junto! Eu não... não consigo separar, sabe. Você vai, por exemplo, assim, ó... digamos é... você precisa é... você precisa mandar é, se desfazer de um funcionário, por exemplo, que é o mais difícil de... eu acho que é o mais difícil de todos. Você tem que gerenciar, né? Primeiro, preciso de um funcionário, se admite, admitir é o mais fácil que tem, você admite, tudo muito bem, tudo muito legal, tal. Daí passa, ali, dois meses, três meses e aquilo não dá é muito difícil você... A razão do teu negócio você tem que mandar embora porque você vai ter problemas com teus clientes. Então isso, a razão fala isso, mas daí você começa a pensar, "se eu mandar esse infeliz embora ele vai ter, ele é casado, tem filho, vai passar fome, vai ficar um monte de meses ainda..." e começa a, a... o teu lado emocional começa a tocar. E se você não sabe medir muito bem isso você acaba deixando essa pessoa mais tempo do que merece.*

## 5.2 HECTOR

Hector tem 60 anos. Imigrou para o Brasil junto com seus pais, ainda adolescente. Veio de um país latino-americano e o espanhol é a sua língua materna. Precisando de recursos financeiros enquanto cursava engenharia numa universidade pública, ele começou a dar aulas de exatas num cursinho. Nessa época surgiu um convite para lecionar espanhol. Inicia-se aí seu primeiro contato com o ensino do espanhol. Empresário a 35 anos possui uma escola de idiomas, uma editora e uma distribuidora de material didático, que iremos denominar de Grupo Castelhana. Até hoje, mantém-se em atividade como professor do idioma.

A decisão de abrir um negócio não foi solitária. Sua mãe teve influência na decisão. Relata que para quem inicia, a autoconfiança não é grande, tinha medo no



início, e o impulso inicial veio dela. A emoção presente na época é a insegurança e o medo. Continuou estudando o idioma materno e obteve as certificações internacionais. Para ele experiência, conhecimento e bom atendimento são o tripé de sua atuação profissional. Olhando para trás, acha que se tornou empreendedor por acaso.

*...na época, o Brasil estava em uma recessão enorme, então foi mais por um daqueles desvios bons que Deus ilumina a gente, do que de caso pensado (convicção). Tô sendo bem honesto! Não adianta eu enfeitar aqui o, o boi, como a gente... Foi assim, mais por um acaso.*

Compara as diferenças de responsabilidade entre ser professor e ser o proprietário do negócio. Usa a palavra peso para referir-se à responsabilidade em manter a sua clientela, e refere-se aos alunos como sendo os seus patrões.

*...a empresa vive desses alunos.*

Considera que, em comparação com os funcionários, é o empresário quem enfrenta mais a companhia do medo. Mas Hector relata que hoje sente medo em menor intensidade do que no início do negócio. Considera que quanto maior a experiência, menor o medo, mesmo diante de um aumento da concorrência, como o que tem acontecido na sua área de atuação.

*...eu não posso tomar uma decisão equivocada, porque vai se refletir diretamente na empresa. Então nesse sentido, como já vivi situações anteriores, como já tenho longos anos de experiência, como já estudei o que aconteceu com outras empresas, a gente é sensato em tomar as decisões, mas o medo é bem menor do que antigamente.*

*Ele (o medo) existe! Claro, só que é bem menor do que antigamente, por quê? Porque a experiência é maior, as situações parecidas já foram vividas, então na maioria das situações elas não são novas. São situações com pequenas modificações, então por isso que o medo é menor.*

Mas ressalta que o risco é inerente a ser um empresário. Que ninguém consegue sucesso nos seus negócios sem arriscar-se. Os riscos são calculados, mas arriscar é necessário.

*... tem um fator, o mundo daqueles que arriscam ninguém, nenhum empresário, pequeno, médio ou grande chegou onde chegou sem arriscar, só que arriscando com experiência o medo diminuiu, embora ele exista. Mas o risco faz parte do negócio. Por isso que nós somos empresários, porque nós temos que arriscar, mas com os pés no chão, com bom senso, embora arriscar, seja necessário.*

Hector desenvolveu uma ferramenta pessoal para lidar com suas emoções, em especial com o medo, durante o processo estratégico de sua empresa. Ele a denomina de D6, decisão seis.

*Seis meses antes da situação aparecer eu tenho que tomar a decisão. Por quê? Porque decisão tomada no afogadilho tem muita chance de errar. Te explico, vamos supor: campanha da empresa para janeiro de 2020, ela tem que estar pronta na primeira quinzena de julho, porque aí eu tenho serenidade de ver o panorama. Tudo que vamos investir nas redes sociais, quanto que vai ser investido em telefonemas a empresas, acompanhamento de professores, em rádio, em outros meios de comunicação, vale a pena o custo benefício? Haverá retorno? Não haverá?*

E relata que no início de sua carreira não atuava assim. Ele considerava que planejamento antecipado era burocracia de grandes empresas. Hoje não pensa assim. Considera que tomar decisão ou refletir com seis meses de antecedência permite ao empresário ter serenidade em relação às coisas que podem ser previstas. Considera, porém, que o Brasil é um país onde de uma semana para outra tudo pode mudar, mas pela sua vivência e experiência vale fazer as coisas com muita antecedência.

Para ele, o medo desestimula as pessoas a abrirem uma empresa. Mas considera que mesmo depois da empresa consolidada, o medo de falir pode ser um motivador para o empresário trabalhar mais.

*R: (o medo) inibe a, a... a ideia de abrir uma empresa... não é motivador de uma abertura de empresa, é motivador pra o empresário trabalhar bastante, pra que a empresa não venha a falir, é nesse sentido.*

Demonstra escolher uma gestão financeira mais conservadora. Com orgulho relata que nunca pegou empréstimos para conduzir seu negócio e considera que com as taxas de juros no Brasil, trabalhar com dinheiro emprestado no setor educacional não é viável, pois não é possível repassar os valores pagos em juros para as mensalidades escolares.

Hector indica que há necessidade do estrategista da PME regular suas emoções diante dos alunos, dos funcionários, dos fornecedores. Há situações que não podem ser transparecidas, porque espera-se que o estrategista seja a referência. Mesmo diante de pressões diversas, entre as quais a financeira, ele utiliza diversas vezes a palavra serenidade, para indicar o que o empresário deve demonstrar aos seus clientes e colaboradores mesmo quando está emocionalmente afetado.

*... algumas situações nas quais, meses nos quais as despesas são maiores que as receita, não pode deixar transparecer ao funcionário... O proprietário, o empresário não podem dá, a, não pode transparecer esse medo.*

*Pro aluno, o fornecedor, porque, porque ele, eu... é o referencial. Se o próprio referencial demonstra medo, então o, o... o funcionário (silêncio) ele diz assim: "poxa vida, a coisa não vai bem".*

*... o desempenho não é o mesmo, portanto isso é fundamental, o dirigente sempre tem que demonstrar... serenidade. Não que ele seja sereno (risada).*

*Ele tem que demonstrar serenidade. Por quê? Porque isso é fundamental. Isso aprendi também no longo dos anos. A serenidade, porque a serenidade vai dar pro funcionário uma estabilidade que você vai solicitar nele o máximo empenho necessário.*

*Então existe uma pressão que está na cabeça, nos ombros do empresário, mas ao mesmo tempo ele tem que mostrar esse auto equilíbrio. Eu diria que, que...que além nessa parte da, da...da receita esse outro fator de, de...de pressão para o empresário, dele... ter esse autocontrole, que não é fácil, no dia a dia agitado, na soma dos detalhes diários, fazendo com que as vezes a pessoa fique irritado e as vezes passando essa irritação pro outro. O poder é demonstrar sempre a serenidade, a calma.*

Porém, apesar de acreditar na necessidade de gerenciar as próprias emoções e o modo como os demais irão percebê-las ele indica a dificuldade em fazê-lo na prática.

*Gerenciar... Esse gerenciamento não é fácil. Esse gerenciamento não é fácil...*

Considera que atualmente no mercado, e nas capacitações para empresários, faltam profissionais que ajudem o empresário a trabalhar seus aspectos emocionais. Para Hector, a capacidade do estrategista em regular suas próprias emoções daria a ela um poder muito grande. Vale ressaltar que neste sentido, a ideia que parece sobrepor-se aqui é que se o empresário tivesse condições ampliadas de manter suas emoções sob controle ele estaria mais apto a alcançar objetivos maiores, ou seja, apresenta-se a dualidade entre razão e emoção, e poder controlar as emoções seria o modelo desejável no processo estratégico.

*...eu diria que temos, que diria que, que em termos é, é... empresariais, o lado emocional do qual você se referiu no início é fundamental nesse detalhe, que não é apenas a razão. Tem que, o emocional tem que ser muito bem trabalhado, e diria eu que falta, até, no mercado, alguém que ajude o empresário a trabalhar esse lado emocional: "como mostrar, como ter serenidade numa pressão total". Porque isso seria um poder enorme para o empresário.*

Mas Hector admite que um negócio não é gerenciado exclusivamente pelos aspectos racionais. Segundo ele administrar um negócio próprio é um processo ao mesmo tempo racional e emocional. Quando o estrategista coloca suas emoções naquilo que faz, ele consegue ter um diferencial nos seus serviços que é percebido pelos clientes.

*Claro! Claro, quando envolvemos a emoção junto, aí vai além. Pode ser a emoção de uma maneira ou de outra. Muitos podem achar que aquilo é, é*

*uma máscara muito, podem achar que aquilo é, é um teatro, mas muitos vão, vão... vão pensar como você.*

De maneira espontânea, sem que nenhuma pergunta seja feita neste sentido ele traz referência ao que denominamos na literatura de metáfora dramatúrgica, ou seja, Hector aponta que as emoções demonstrada pelo empresário, são muitas vezes instrumento de trabalho dele, utilizadas para gerenciar a impressão no outro, de modo a alcançar determinados objetivos.

Outro ponto da metáfora dramatúrgica apresentada de forma espontânea na fala de Hector refere-se ao figurino a ser utilizado pelo empresário, ou ainda no caso específico de seu ramo de atuação pelo professor. Considerando-se uma pessoa tradicional ele aponta como essencial que o figurino utilizado seja coerente com a expectativa das pessoas em relação ao papel de empresário ou professor.

Hector descreve o processo estratégico do pequeno empresário de modo imbricado entre o pensar e o fazer. Para ele não é viável ao pequeno empresário contratar alguém para pensar o seu negócio. Ao mesmo tempo que ele se envolve em atividades operacionais ele também precisa pensar o negócio.

*Como que um empresário, um pequeno empresário vai pagar pro estrategista, ele, o estrategista vai cobrar uma quantia que, que muitas vezes o empresário diz "é ótimo, é um gênio, só que eu não posso pagar". Ou até pode, mas não deve pagar, porque a empresa é pequena.*

*Faz parte do dia a dia empresarial brasileiro, tô me referindo ao pequeno empresário...*

*...colocar a mão na massa, até porque se não colocar a mão na massa, sejam terceiros, a coisa não anda né? A coisa não anda (pausa). Por que entramos naquela, voltamos naquela aquela, aquele tópico, será que todo mundo está participando? Será que todo mundo tem comprometimento? O empresário não, porque ele sente no bolso dele.*

*Se não tiver comprometido a coisa não vai. A coisa não vai, tem que ir pra linha de frente. Faz parte hoje do pequeno empresário brasileiro.*

Além do pensar e fazer, Hector enfatiza que o empresário tem que refletir. E considera que os sentimentos fazer parte da atuação, isso porque são as emoções que proporcionam a capacidade de perceber o que a clientela espera.

*O sentimento faz (parte). O sentimento faz (parte) porque, porque o empresário tem que ter o feeling do que que a clientela quer, do que que o mercado quer. E se ele não coloca sentimento como é que ele vai chegar nessa conclusão? Os sentimentos são ajuda, as vezes o empresário é... pensar melhor.*

*Sim, sim, o feeling, o feeling ao longo da vida é fun-da-men-tal! O que se mantém longos anos no mercado, por algo se manteve! Alguma virtude tem (risada). Esse feeling é fundamental, tá?*

### 5.3 PATRÍCIA

Patrícia tem 48 anos, e aparenta menos idade. Casada, não tem filhos. Disse que teve uma infância difícil, e sempre teve que trabalhar por tudo o que tem. Ficar sem emprego sempre foi um dos seus maiores medos. Foi demitida de uma grande empresa por onde trabalhou quatorze anos e a partir daí dedicou-se a preparar-se para abrir uma empresa. Fez um MBA e nele desenvolveu um plano de negócios estudando a viabilidade econômica de uma nova academia num bairro específico.

Fez um levantamento detalhado dos custos para abrir a academia, conseguiu o financiamento, e três a quatro meses de carência no aluguel para colocar a academia em funcionamento. Tinha consciência que precisava de um fluxo de caixa antes de iniciar o negócio, pois não poderia não ter renda assim que o negócio iniciasse. E relata que mesmo com um planejamento as emoções dessa época são muitos medos.

*E... e daí, assim, como eu fiz bem o planejamento, né, eu pensei, assim, nossa como que... primeiro, o que que precisa, pra você vencer o teu medo? Ah, o medo e não conseguir pagar as contas, ficar endividado e tal, e isso virar uma bola de neve.*

O modo como ela regulou esse medo inicial foi além do planejamento detalhado a elaboração de diferentes cenários financeiros para o início do seu negócio.

*Bom, o que que eu imaginei, se a academia da minha sócia tem uma, é numa região não tão nobre como é a proposta aqui e... e já tinha um número X de alunos, né? É... um ticket médio X, o que que eu comecei a projetar, então eu posso trabalhar com esse ticket médio, né? Sei lá, cento e dez, cento e quinze reais, se lá tinha a quantidade X de alunos, aqui também projetando pelo tamanho, tudo mais, pelo fluxo de pessoas, também não ia ser menor. Então assim, fui usando vários parâmetros até mesmo, por exemplo, ah tem vários planos, um plano é mais caro, um mais barato e trazer ali uma média, um valor médio, esse é o ticket médio né. Então, eu fui colocando esses parâmetros, também, né? Ah, eu vou ter X alunos, né, então vai começando, a minha...a academia da minha sócia ela começou somente com, em torno de cem alunos, então cem matrículas na inauguração.*

Mas os planejamentos realizados não deram conta da realidade. Por ocasião da inauguração tiveram um procura menor que a esperada. Porém, no decorrer da trajetória a sua academia conseguiu consolidar-se e ter uma clientela maior do que a da academia que utilizaram como referência.

A decisão de Patrícia em iniciar um negócio próprio não foi uma decisão individual. A decisão foi partilhada com seu marido, que também é um dos sócios do negócio, e da sua outra sócia. Considera-se bastante conservadora, ou seja, mede muitos os riscos antes da tomada de uma decisão. Considera que compartilhar as decisões com os demais sócios é bom. Na grande empresa onde trabalhou era gerente de projetos, mas segundo ela nunca teve pessoas sob sua liderança durante todo o período. Como nunca havia sido chefe, não se considerava preparada para assumir uma função de gestão. Mas disse que quando iniciou seu negócio descobriu em si própria um espírito de liderança. Como sempre trabalhou em multinacional, descobre em si própria uma liderança menos agressiva do que a que vivenciou durante a sua trajetória profissional. Considera que está tendo sucesso, conseguindo bons resultados.

Sua forma de gerenciar o medo é preparando-se exaustivamente para as situações. Outra estratégia é durante o processo decisório tentar medir os riscos que irá enfrentar em cada um dos cenários. E confia em um medo ainda não superado: falar em público.

*Quando eu não estou preparada, eu sinto medo, se eu me preparo pra tal situação eu estou mais preparada e consigo ali, conduzir, trabalhar isso. Por exemplo, um dos meus medos e... por exemplo, até hoje eu não consegui desenvolver e tal é, por exemplo, em falar em público, então quando precisa falar ou chamar a atenção da galera ou qualquer coisa eu sempre direciono os professores ou os meus sócios né. Então esse seria sim os medos que eu tenho. Por exemplo, ah, de montar uma outra estratégia de... de, de negócio de serviço, o que que a gente sempre faz, a gente faz o planejamento e mede os riscos. Se o risco é baixo, se o risco é baixo, ah vamos implementar aquele serviço, ah se caso não der certo você vai gastar o que, sei lá, uma ordem de valor, uns duzentos, trezentos reais, ah isso não vai comprometer. Então, vamos fazer, se não der certo, vamos medir, se não der certo a gente muda a estratégia.*

Depois que a academia estava consolidada ficaram sabendo que um concorrente forte, uma grande rede de academias estaria instalando uma filial na sua vizinhança. As informações eram que academias de outros bairros haviam fechado depois que esse concorrente, agressivo em preços, se instalou na região.

*Como que vai impactar. Então, primeiramente, como que a gente pensou, assim, a gente confiar no nosso negócio. Por que confiar no nosso negócio? A gente sempre, assim, como um decisão estratégica e até mesmo pelo que a gente busca, né, de entregar algo diferente, não entregar só a máquina, mas entregar um serviço que venha a agregar valor, que venha trazer resultados para os alunos, seja emagrecimento, seja hipertrofia, é... e não é só isso que os alunos buscam, eles também buscam entretenimento, a gente tem vários alunos com problema de depressão. Então, o que que acontece, aqui é como se fosse uma família, então a gente... é, é muito legal a dinâmica*

*da, da academia, é como se fosse um centro de entretenimento, é, e isso, por exemplo, uma grande nacional (tosse masculina forte – o marido sócio estava no mesmo ambiente durante a entrevista), multinacional, eles não tem como atender, dessa forma.*

No caso, o modo adotado para gerenciar o medo, foi racionalizar e confiar no posicionamento estratégico adotado pela empresa. Não poderiam competir em preço, e não tinham uma marca conhecida como a da franquia que estava chegando, mas acreditaram que o diferencial que apresentavam para os seus clientes seria um diferencial para segurar a clientela. As características físicas do ambiente contribuíram neste sentido. Sem ambientes escuros e com música característica, o ambiente desta academia é leve, claro, amplo, arejado, com ambientações agradáveis em especial nos banheiros. De acordo com os profissionais que apresentam a academia para possíveis clientes é um ambiente mais família.

Patrícia aponta que busca inspiração em alguns livros destinados a gestores para regular suas emoções e manter-se fazendo o que ela considera ser um bom trabalho. Neste momento o livro Oceano Azul é apresentado como exemplo.

*Então, ali ele fala de você buscar é... pra você fugir do, do oceano vermelho. Então é aquela coisa, aquela briga de concorrência de todo mundo estar fornecendo a mesma coisa. E a gente sempre, assim, buscou, ah o que que a gente vai fornecer de diferente? O que que a gente vai proporcionar de diferente, né? Então a gente teve várias coisas que a gente mudou, por exemplo, ah como o espaço kids, como o coach da saúde, então assim, a gente fez, assim, várias estratégias pra é... manter os alunos, né? Então o que que aconteceu, e... então a gente sabia, a gente desconfia bastante que a nossa entrega é muito legal, e a gente (tosse 3º) vê assim que os alunos gostam. Então, assim, mesmo no inverno, a gente nunca teve queda de alunos...*

Mesmo com um negócio estabilizado, e apesar de ter perdido alunos, novas emoções acompanham a trajetória da gestora. Procurou uma consultoria e como melhorar os serviços para continuar atendendo bem aos clientes. E o caminho apontado foi uma ampliação dos serviços oferecidos, e conseqüentemente uma ampliação do espaço físico. Importante indicar que crescimento parece ser um fator que gera medo nos estrategistas.

*...a gente buscou também uma consultoria, pra melhorar ainda mais os nossos processos aqui internos. E fora isso, também, teve a questão de que a nossa academia precisava ser ampliada, então aí que veio o medo, né? Porque a gente ia assumir um custo maior com uma locação.*

*Então ia aumentar em torno de cinquenta por cento do valor do aluguel. É... tinha isso então se você (limpada profunda na garganta – 3º), não dá certo não dá pra voltar atrás, porque tem uma multa contratual muito grande, fora isso tem um investimento, que você tem que preparar a sala e os equipamentos são caros. Então tudo isso, assim, dá aquele medo, poxa,*

*mas... nossa a gente está ampliando, vão pensar que a gente é louco né, porque imagine, uma concorrente forte a quatrocentos metros, mais barato, equipamentos TOP, e a gente vai ainda ampliar, vai aumentar o custo e... como assim, né?*

O medo de crescer refere-se às consequências do crescimento como o aumento de custos pode tornar o negócio inviável. Mas se deixar esse medo dominar o processo estratégico seria estagnar. E se as coisas permanecessem do jeito que estavam poderia haver indicativo de problemas, pois afinal tinham perdido parte de seus alunos para a concorrência. Patrícia apresenta o modo que gerencia o medo para poder crescer: é preciso rompê-lo.

*Vai ter retorno para pagar as contas e tal? Vai ser rentável? E, assim, eu vou te falar assim, graças a Deus foi a decisão assertiva, porque se a gente se mantivesse no mesmo tamanho, não tivesse esse medo, não tivesse rompido esse medo a gente não ia crescer. E a gente cresceu, então a concorrência ela fez cair a quantidade de alunos, mas, depois, agora, a gente já reestabeleceu essa quantidade de alunos que a gente tinha, sabe. Então, acabou dando tudo certo, só que o que acontece tudo isso é... (pausa) essa questão de você investir, de você acreditar, ir à luta é... quem que está com o risco? É só os donos, os funcionários eles têm um certo medo, porque daí, assim, poxa, se não der certo, a academia vai fechar, bate na madeira (bate-se na mesa), eu vou perder meu emprego. Mas pra eles é mais cômodo, porque eles só vão perder o emprego, né? E a gente não, vai perder todo o investimento que fez.*

Mesmo sem adentrar na questão específica da entrevista, que indaga sobre as diferenças entre o medo sentido pelo estrategista e pelos funcionários, Patrícia apresenta o tema de modo espontâneo. Na sua visão, o empresário tem muito mais a perder com a falência de um negócio do que o funcionário, pois seria mais viável conseguir um novo emprego, do que recuperar todas as perdas provenientes de uma falência. Neste sentido traz-se a visão que as consequências das decisões estratégicas em um negócio não se limitam a empresa. As decisões estratégicas impactam diretamente a própria vida pessoal e familiar do estrategista de uma PME.

Para Patrícia, o medo, no caso específico da chegada de um forte concorrente funcionou como uma motivação para busca de novas alternativas. O medo faz que o empreendedor nunca se acomode.

*Porque (o medo) serve como um alerta, “poxa, eu estou com medo, mas por que que eu estou com medo? Eu estou preparado? O que que vai ter de diferente lá? O que que eu posso entregar de diferente? O que que eu posso ainda mais encantar os clientes, né?”. Então isso faz com que você busque alternativas e fazer uma entrega, ali, diferente, e cada vez e não se acomodar, porque o empreendedor ele jamais pode se. é se acomodar.*



## 5.4 MARIA LUÍZA

Maria Luiza tem 36 anos e um sorriso imenso no rosto. É *chef* de cozinha, casada e tem três filhos pequenos. Aos dezessete anos formalizou seu primeiro empreendimento. Para isso precisou ser emancipada pelos pais. Já atuava com escola de música e para estabelecer uma parceria com um órgão público precisou formalizar a empresa. Para ela, empreender sempre foi uma coisa muito natural, pois toda a sua família tinha pequenos negócios, com gestão familiar.

*E nova a gente vai naquele espírito aventureiro, assim, parece tudo muito fácil, né? Vamos fazer. E eu tinha esse histórico na minha família, na minha família quase todos (ênfase) têm empresa, né?*

*Assim, negócios pequenos, mas já era meio da família, então, a gente não encarou, não encarava muito como um desafio, me parecia que já era automático assim, ah era fácil, já vem do histórico, já monta, já vai dar certo, você vai trabalhando. Porém tudo muito familiar, assim, né? Nada muito profissional, assim. Então o desafio agora que tá maior, assim, para tornar esse negócio profissional.*

Depois formou-se *chef* de cozinha e entrou no negócio dos pais, que tinham um restaurante e casa de assados. Mais tarde, junto com o esposo, comprou o negócio dos pais, e o dirigiu mantendo o tradicional nome da família por oito anos. Paralelo a isso começou a trabalhar com eventos, a princípio menores, e depois ampliando, chegando a atender de seis a oito eventos acontecendo simultaneamente em diferentes locais.

Mas apresenta que em termos emocionais, tem mais medo hoje do que tinha no início em empreender. Não sabe se porque era mais jovem, ou se tem relação com a situação econômica que o país vem vivendo nos últimos anos. Essa constatação, vem na contramão de entrevistados como Hector, que considera que a experiência acumulada no decorrer dos anos faz ele sentir menos medo. (Importante salientar que as entrevistas foram realizadas ao final do ano de 2019, momento que o país apresentava discreta recuperação econômica, e, portanto, antes da crise ocasionada pelo COVID-19).

*Do país, da economia, de... a área que eu estava atuando, na escola (de música), depois mesmo, que a gente entrou com o restaurante, uma época muito mais fácil.*

*Hoje, eu me sinto, às vezes, muitas vezes insegura, e fico nessa dúvida: "será que eu que estou com medo de mais, estou muito insegura, porque antes eu tinha mais coragem..." Mas a gente sabe que a realidade é diferente também, tem coisas que a gente arriscava, que hoje já não dá mais pra arriscar né? Tem que estar mais seguro para poder fazer um negócio novo*

Por ocasião da entrevista, ela recém havia se mudado e ampliado muito suas instalações. A entrevista foi realizada no novo salão de eventos, onde funcionava também o novo restaurante. A marca da empresa foi ressignificada, agora remetendo ao nome da própria Maria, e não mais ao nome da família. O período da entrevista pode ser caracterizado pela vivência de um momento de muitas mudanças, muitas adequações, e muitas emoções.

Maria Luiza relaciona ser proprietária de uma PME muito com a criação de uma vaga de emprego para si próprio, o chamado auto emprego. Como estrategista de sua PME, Maria Luiza ressalta o papel de quem trabalha no estratégico, no tático e ao mesmo tempo no operacional. Como chef de cozinha ela cria novas receitas, prepara os cardápios, acompanha os procedimentos da cozinha, mas como empresária cuida de muitas outras áreas da empresa.

*Ah, eu sinto isso assim, porque a gente tem uma empresa que quase que pra ter um serviço pra nós, né? Então como a gente tem muito esse estudo, acaba fazendo muito essas coisas na empresa, a empresa acaba dependendo muito (ênfase), eu trabalho... ajudo na produção, ajudo na venda, vou pro caixa na hora do atendimento, então tem várias funções que eu acabo fazendo, então eu acho que isso é o mais desafiador da minha empresa, hoje, assim.*

*Chef de cozinha, aham. Mas de além (ênfase) de eu sou chef de cozinha, então, eu faço todas as preparações dos cardápios, ajudo na produção, tem eventos que eu não consigo, não estar presente, eu tenho que estar junto. O que eu faço, o que eu monto, e tem esse outro lado, né? Da venda, de vender o evento, conversar com o cliente, fechar... Então acaba que, a empresa, cresceu, mas tem muitas coisas que depende... de mim ainda estar presente, de eu estar fazendo. Então isso é uma dificuldade grande também.*

Portanto, o rápido crescimento da empresa nos últimos meses, desde a mudança de endereço e reposicionamento da marca, não foi acompanhado por outros profissionais de gestão. Toda a estratégia do negócio depende sobretudo de Maria Luiza. Cabe lembrar também que ela desempenha outros papéis como a esposa, mãe, filha, neta (auxilia no apoio à avó longeva).

Relata que quando a empresa era menor, tinha facilidade em ter a visão do todo que acontecia na empresa, mas com o crescimento não consegue mais estar presente em tudo que requer sua presença. Lidar com atividades operacionais tem impedido ela de conseguir se dedicar a novas estratégias para seu negócio. Mas segundo ela, apesar do medo de investir e aumentar os compromissos (financeiros) foi natural o crescimento da empresa, pois o antigo espaço não comportava mais as demandas, em especial dos eventos. Apesar disso, o crescimento não foi uma

programação planejada, estudada. Aconteceu. Isso porque surgiu uma oportunidade de locação de um novo espaço que atendia em completo as expectativas de crescimento.

*Se eu te falasse, se fizesse, conversasse com você seis meses atrás eu imaginaria que eu ficaria p... pelo mesmo lugar que estava ali há uns cinco, seis anos, no mínimo! Pelo menos, até ter coragem....*

*Não, não fiz uma programação, assim. Até por isso, “ah, mas se eu mudar, imagine pegar um lugar muito maior...” A gente vai pensar num valor de aluguel, de custo maior, de mais funcionários, então eu achava que não era o momento, né, até... Mas travou o nosso trabalho, chegou um momento que realmente travou, porque a gente precisava... tinha crescimento para fazer eventos maiores, mas não conseguia atender. Comecei a levar muito, muitos dos meus clientes para outros locais, que daí... Mesmo assim eu atendia com buffet, mas a minha margem era muito menor. E era um cliente que vinha, que me procurava e que queria fazer tudo... comigo, e eu tinha que estar levando, sempre, eles para outros locais, pra outros lugares.*

Para ela uma das coisas mais difíceis de compreender foi que com a mudança de espaço, o que ela tinha na empresa anterior se acabou. Ou seja, os processos de produção não eram mais adequados a serem utilizados num ambiente muito mais amplo, onde cada etapa da produção era separada fisicamente. A adequação foi muito difícil para toda a equipe.

*Isso, aham. “Dá pra fazer igual, não, dá pra fazer do mesmo jeito, dá pra fazer com a mesma equipe, dá pra fazer assim no mesmo horário” e daí a gente sub... bateu muito a cabeça no começo. Porque veio, assim, com aquela mentalidade ali do, de menor, de pequeno, de achar que dava conta, isso foi o que a gente mais sofreu. Hoje a gente consegue, assim, entender melhor, “não, acabou, esquece, não é mais lá, não é aquela empresa, é outra empresa, é diferente de...”. Tem que ter uma postura diferente, tem que atender diferente, tem que montar é... valores diferentes, então isso foi uma coisa, assim, que ajudou, quando a gente descobriu, “não, não estamos dando continuidade, é uma nova coisa, esquece aquilo”.*

*...depois de bater muito a cabeça. Porque aí a gente queria fazer o negócio acontecer, porque, assim, o que que a gente imaginava, “ah fechou as portas, fechou hoje... a gente só mudou de endereço, mudou de endereço, amanhã a gente vai abrir a mesma coisa. Faz o mesmo cardápio da época que a gente estava fazendo lá, compra do mesmo jeito, a pessoa que tava fazendo ali, continua fazendo, continua atendendo, continua montando... E daí a gente só batia a cabeça, batia a cabeça, batia a cabeça e não entendia (ênfase)...*

A ideia inicial era manter os dois endereços, mas logo viu que não seria viável. Além da mudança do restaurante a preocupação era que os clientes que tinham contratado festa no antigo local, não se dispusessem a alterar o local do evento. Se ela precisasse manter o aluguel do antigo imóvel somente para atender esses eventos seria inviável do ponto de vista econômico. Então Maria Luiza relata o processo decisório deste momento.

*Na verdade, então, a gente fez um, um... um marketing, assim, né? Fizemos uma grande festa aqui, convidamos todos eles, sem compromisso de mudar, nunca falei assim, e foi assim... nossa foi, graças à Deus....*

*Fiz um evento. Fiz um grande evento, mandei mensagem para todos, pedi confirmação, que era bem (ênfase) importante, que a gente estava lançando uma nova sede e que eu gostaria muito que eles participassem desse momento com a gente para vir. E daí foi o mais legal né? Ver a carinha de todos eles quando chegavam, “nossa!”*

*Aí quando eles vieram, sobretudo no dia, no ambiente todo decorado todo montado, aí, a pergunta de todos foi “quanto a mais, que eu vou ter que pagar?”*

*Então isso foi muito legal, agregou muito valor para nós. Só que não era a nossa, nossa ideia, a nossa ideia só era é... liberar lá, começar uma nova história, acabar lá, né? Poder fechar.*

Mantendo os preços, Maria Luiza conseguiu que todos os clientes transferissem a festa para o novo endereço. Estabeleceu novas parcerias de decoração, de pacotes, e alguns clientes optaram inclusive por fazer um *upgrade* do pacote de serviços que haviam contratado para seu evento. Após relatar todo esse desafio, Maria Luiza afirma que para os negócios se considera uma pessoa muito corajosa, não se enxerga com muitos medos. Não tem medo de empreender, de produzir um evento para quinhentas ou para mil pessoas, mas indica que tem muito medo de desagradar o cliente. Relata que tem muita dificuldade em lidar com reclamações. Isso porque, sua área de atuação lida com expectativas das pessoas, e segundo ela, a expectativa é uma coisa difícil de você mensurar, de você atender, porque você nunca sabe exatamente o que o cliente imaginou a respeito da festa. Mas para Maria Luiza, tornar-se dona de uma empresa maior, aumentou os seus medos.

*Eu acho que a gente tem essa insegurança um pouco maior, porque muda toda a proporção, né? Se não der errado, se não desse errado numa empresa pequena, o que que eu perco? Hoje, toda essa estrutura, o que que eu perco?*

Considera-se apaixonada pelo que faz, pela cozinha, pelos seus eventos. Relata que a Maria Luiza chefe de cozinha e a Maria Luiza empresária entram em conflito. A chefe de cozinha quer sempre fazer algo extra, colocar algo melhor no cardápio. Neste sentido quem ajuda a manter o equilíbrio é o seu marido e sócio. Para ele, o negócio é mais racional: é preciso entregar ao cliente o que ele contratou, não produtos ou serviços além do contratado que irão comprometer a margem de lucro.

Em termos emocionais, Maria Luiza traz ainda outra importante contribuição durante a entrevista. Disse que conversou com o dono do imóvel novo que ela alugou e tentou compreender porque o antigo proprietário havia fechado o restaurante que

havia ali. Porque com tanta clientela fixa, muitas empresas ao redor, e com uma estrutura física tão bem montada, o restaurante anterior não tinha ido adiante.

*Ele me falou uma coisa que eu achei, assim... fantástico, assim, é um negócio que eu levar pra sempre, vou... ele falou: "o problema, lá, é que o restaurante entrou em depressão." E daí eu falei, e é uma coisa, assim, quando eu entrei... eu não queria entender, o que que foi, assim, né? Ter entrado em depressão.)*

*O restaurante tava em depressão, é tipo caindo? Não, deprimido. O restaurante estava deprimido, e foi uma coisa, assim, que eu levei pra muito, porque, comigo já aconteceu várias vezes, isso. Tipo, eu a.. "ah tá com a situação difícil, aí tem um pagamento muito alto para fazer, ah esse mês não entrou o que a gente esperava" parte financeira, né. Ou tá com conflito entre funcionários, a gente traz esse clima, né? E eu começo a ver como interfere, aí o garçom já chega, "bom dia" (tom de desânimo), a gente vai atender a comida, mais ou menos, não coloca uma música nem apaga uma luz, acende a luz, nosso, isso foi pra mim, assim, um...*

Explica também, de modo espontâneo o modo que ocorre o trabalho em um restaurante ou em um evento, na forma da metáfora dramatúrgica. Para ela a cozinha são os bastidores. E o salão do evento é o palco. E ela prepara toda a sua equipe para fazer a entrada, ou seja, subir ao palco. Para isso, chega a colocar um espelho na saída da cozinha para que cada funcionário se veja antes de adentrar para a sua performance. Neste sentido, apresenta a necessidade de gerenciar as próprias emoções e escolher o que pode ser apresentado para o cliente no momento do evento. Ou seja, independentemente da situação, seu cliente espera dela segurança.

*A gente tem uma brincadeira, que a gente sempre faz na reunião com a equipe, fala assim: "os bastidores ninguém precisa saber", né? Os bastidores podem estar pegando... fogo, mas, no evento do cliente, é o evento do sonho dele, é aquele evento que ele esperou quinze anos para fazer a festa da filha, é o casamento dele, então a gente tem isso aí, né. A gente brinca bastante com as meninas, sai e deixa já o espelhinho na saída da cozinha, olhe seu rosto como que tá, antes de você sair, porque a gente tá ali (onomatopeias), tá dando tudo certo!*

*Eu acho que sim, porque passa muito (ênfase) essa insegurança, né? Ah, tá faltando uma comida no buffet, ali, precisa fazer uma reposição rápida né, ah, mas tá faltando. Se eu venho pra cozinha correndo ali, vermelha, acelerada...*

*É isso que eu falo, os bastidores, ninguém precisa saber, né? Eles precisam saber só o que está aqui na frente, né? Porque a... o cliente tem essa segurança em nós, né? Se a pessoa fecha o, o... ah qualquer trabalho, eu acho, né, contratou você ele tem essa segurança, né? Então, se você falar pra ele, está tudo certo, ele vai acreditar...*

## 5.5 KARINE

Karine tem 35 anos. Ao conversar com ela ou entrevistá-la fica literalmente a impressão de que tempo é dinheiro. Ela procura em extremo otimizar o tempo, ir direto ao ponto. Casada, com filhos pequenos, vinculada ao ensino em uma universidade, sua empresa é uma aceleradora de *startups*. A empresa está formalizada a uns cinco anos. Segundo ela, sempre foi rebelde demais para ser funcionária. Em qualquer local que ia trabalhar, queria transformar a empresa, comunicar-se diretamente com a chefia geral, e acabava tendo problemas. Começou a trabalhar com mentoria e só criou o primeiro CNPJ quando preciso de nota fiscal. Sua empresa já estava funcionando a algum tempo. Karine é a única entre os entrevistados que diz que não tem medo. E ponto. E que é muito racional.

*Ah, assim, oh, eu não tenho... eu não tenho medo. É, não, não combina nada com o meu perfil, tem que fazer...*

*É que eu sou muito racional, tem que entrar dinheiro.*

Mas no decorrer da sua fala, emergem pistas de como ela lida com as suas emoções, entre as quais o medo, negando-as.

*Né? Se não entrar dinheiro você vai ter que fazer, de alguma forma, entrar dinheiro. Então... não dava nem tempo de pensar, assim, a parte emocional. O que que... às vezes, o que... né? Quando você está mais calma (tom de voz mais baixo), eu estava muito cansada, e eu posso dizer que isso é o tempo todo. É... o emocional, onde bate bastante em mim, é... o cansaço.*

*Né? De você estar muito cansado, que quando eu olho, assim, aí tem que fazer, eu vou lá e faço, ah tem que falar, eu vou falar, ah tem que... ligar para o presidente eu vou ligar. E... não importa quem eu seja, mas no meio do caminho me dá uns excessos de cansaços, assim, muito (ênfase) cansaço, porque daí a gente está falando de quarenta, cinquenta, sessenta empresas que “está”... nas nossas costas, e aí aquilo... eu falo assim, “cara, estou destruída eu estou exausta”, aí você para e começa e se questionar, assim, será que... putz, será que vou, será que continuo com isso, será que não é mais fácil ficar em casa...*

Ao que demonstra, o cansaço a faz baixar a guarda em regular suas emoções, de modo que elas afloram de forma mais livre, o aqui ela demonstra a sensação de fragilidade.

Afirma que não contou com ajuda de outras pessoas na decisão de abrir sua empresa. E delimita também no financeiro a diferença entre ser empregado e empreendedor; que nunca ficou sem conseguir recursos de seu empreendimento, desde o início.

*Ah... e quando eu comecei a trabalhar para mim, o que que era diferente é... eu tinha que pagar conta.*

*Né? Eu não... eu não ia receber no final do mês, ou eu não ia... se eu não fizesse por onde eu não iria ter salário.*

*Então essa parte é muito diferente, né? Você pode pintar e bordar dentro de uma empresa, no final do mês você vai receber o seu salário, no... Pra mim não, mas eu pintava e bordava no sentido bom, assim, eu sempre queria trazer mais... eu queria... sair do convencional, eu... né? Então eu sempre ia pra... presidência, pros donos. Mas eu sabia que o meu salário estava garantido. Quando eu comecei a trabalhar por mim eu sabia que se eu não fizesse eu não teria salário. E eu tinha que ter salário porque eu tenho filhos, casa, então não existia a possibilidade de não (ênfase) receber, né?*

Na sua própria comparação com outras pessoas, admite que sente medo, mas que o medo a motiva. Por fim apresenta seu grande medo: ficar sem dinheiro. E esse medo é apresentado como motivador para desenvolver melhor o seu trabalho.

*Não, eu acho que eu sinto medo, também, mas o medo me impulsiona. Tem pessoas que o medo trava.*

*Né? Eu... é... os medos que eu sinto... eu acho que é... dá vontade muito mais, assim. E o meu maior medo é não ter salário, não ter dinheiro.*

*É... você não pode não ter dinheiro. E aí eu não tinha opção, né? Alguém vai pagar a conta. Ninguém vai pagar a conta. Eu por eu mesmo. Então esse era o maior medo, mas, ao mesmo tempo que eu tinha medo de não ter dinheiro isso fazia com que eu... putz, me desenvolvesse muito mais...*

Paradoxalmente, no decorrer de toda a entrevista, intercala entre afirmações que não tem medo, não sente medo, e falas onde permite emergir a forma como lida com seu medo, ou ainda a necessidade que ela julga fundamental a todos os empreendedores de demonstrar que não têm medo.

Pela sua experiência em trabalhar com empreendedores em estágio inicial, divide-os em duas categorias: os mais jovens, com medo pela sua própria inexperiência, e mais velhos, com medo de nunca mais alcançarem os altos salários que tiveram em grandes empresas.

*Mas eles estavam acostumados a ganhar cinquenta mil por mês, né? Então eles se cobram nesse mesmo nível. E o pessoal mais novo, eu percebo que é porque é o desconhecido. Então eles ainda não têm uma visão do que é... do todo, eles têm uma visão pequena, e essa visão pequena faz com que eles, ainda, pisem muito no freio. E isso atrapalha o negócio, considerando uma startup, às vezes, eu acho que eles deveriam se jogar muito mais. Mas a falta do... a falta da experiência mesmo do desconhecido faz com que eles tenham essa... cautela, esse receio, que quando a gente fala em equity da startup, uma startup inicial não tem nada.*

Para ela o medo é algo extremamente negativo, que deve ser negado. Mas passa a ser admitido quando ela reconhece que o medo é um dos motivadores de seu trabalho. Uma companhia nos momentos de desafio.

*Eu acho, eu acho que (o medo) super pode ser motivador. É claro, que tem perfis e perfis, eu... o meu perfil é mais arrojado, então... ele me impulsiona, ajuda um monte, não... vai com medo mesmo, **segura na mão do medo e vai, né?** (grifo nosso).*

A frase “segura da mão do medo e vai” é a que melhor resume a sua entrevista, permeada pela negação do medo. E não apenas a negação, mas a regulação do medo e das demais emoções é para ela uma receita de sucesso a ser seguida à risca. Medo e demais emoções precisam ser cuidadosamente escondidos pelo empresário, são segredos que não podem ser compartilhados.

*Eu acho, eu acho que tem que segurar sim. Já dizia o ditado, né? (risada) Que segredos a gente não divide. Então eu acho que... principalmente as fraquezas.*

*Eu acho que não se deve mostrar para cliente, para fornecedor, para concorrente, para funcionário, de jeito nenhum. Não quer dizer que não exista, quer dizer que essa pessoa não precisa saber.*

Como tem dificuldade em admitir em si própria a presença do medo e das emoções permeando seu processo estratégico, consegue falar com mais desenvoltura sobre o assunto quando refere-se aos outros empreendedores, seus clientes, com os quais lida diariamente. E neste caso admite: as emoções estão lá o tempo todo, colaboram para que a empresa tenha um resultado melhor, e promovem uma espécie de desempate no processo decisório estratégico. Mas apresenta a dualidade razão e emoção. Para ela as vezes as emoções atrapalham a racionalidade.

*E eu acho que elas (as emoções) influenciam muito. Talvez se fosse mais racional é... a empresa não tivesse os resultados que precisa ter, porque só racional não dá, né? Porque, às vezes, você precisa desempatar algumas decisões, algumas é... estratégias importantes que o que desempata é a parte emocional. Então... eu acho que está cem por cento, e, às vezes também a parte emocional atrapalha muito a parte racional.*

*Mas a parte emocional tá o tempo todo, não tem como dizer que não existe, né? Está o tempo todo junto.*

Relata que no gerenciamento da sua empresa, ela não lida apenas com a parte estratégica, e sim é diretamente envolvida com o operacional da empresa. E perguntada se administrar uma empresa é pensar e fazer, ou pensar, sentir e fazer, ela escolhe a última opção, e admite que faz muitas coisas por “intuição.

*Ah, eu acho que é pensar, sentir e fazer, né? É muita coisa que eu desenvolvo é por intuição. Então... eu acho que se não tivesse sentimento, ah gente não dá, né? Não dá para trabalhar só com pensar e fazer, né? Eu acho que tem que sentir. Tem que... é... o sentimento faz você desenvolver, você crescer,*



*...você almejar mais... você mudar, se for só o racional você faz só pelos números, e, às vezes, não dá para ser só número, né? Às vezes você tem que ir cem por cento com a intuição, nada de número (risada), né? Então, eu acho que sentir com certeza. (risada)*

O fechamento de sua fala remete novamente à dualidade entre razão e emoção, e apesar de reconhecer a importância das emoções na ação humana, ela evidencia a importância que os números, ou a razão, palavras que ela usa indistintamente, devem ser a base que guiam as decisões dos empreendedores.

*Oh, eu acho que... ah... as duas coisas (razão e emoção) deveriam andar junto, embora não andem, então a minha dica é... que... sempre que alguém for tomar uma decisão estratégica, for pensar em um negócio...bem importante dá uma olhadinha nos números, né? Dá uma olhadinha na parte racional, vê o que que você quer mensurar, se você consegue mensurar aqueles resultados e aí com base naquilo você ouve o sentimento, considera, pondera, né? Não ser uma coisa e nem outra, porque não dá para ser oito ou oitenta, eu acho que setenta e cinco, no meio, às vezes, funciona, então tenta casar. Acho que a dica é essa, tenta casar o que vocês acreditam na parte emocional, mas sempre sendo embasado pelo lado racional. Acho que é válido.*

## 5.6 LUCIMAR

Lucimar, 35 anos é uma jovem mulher, extremamente cuidadosa com a aparência. Desistiu de trabalhar em farmácia de manipulação pois não gostava de usar touca: prefere os cabelos longos e bem cuidados, e brincos grandes e chamativos. Lucimar é cabeleireira, dona de aconchegante salão de beleza em um bairro de classe média baixa na capital paranaense. Reservou com antecedência horário em sua agenda de cabeleireira para que pudéssemos fazer a entrevista. Conta que sempre teve vontade de fazer cursos de cabeleireira, e chegou a morar em outras cidades a fim de fazer cursos e se aperfeiçoar. Trabalhou em salões de outras pessoas, e de volta à cidade natal foi incentivada pelos pais a montar seu próprio negócio. Começou atendendo as amigas, depois com uma única cadeira no salão. Considera que foi fácil iniciar o negócio porque era jovem, tinha vinte e dois anos, e na época não via nada a perder.

*É... eu imagino que, pela idade, é... ficou mais fácil (inaudível) tinha vinte e dois anos...*

*Então foi mais fácil, porque eu tinha nada a perder.*

Hoje, refletindo o passado, acha que poderia ter esperado um pouco mais para se preparar mais, em especial no sentido emocional, mas logo depois reflui, e admite que se tivesse esperado mais, ou amadurecido mais a ideia não teria aberto o negócio.

*Então... se eu tivesse pensado muito eu não teria feito*

A época da decisão de abertura do negócio, a influência dos pais foi o mais marcante. De outras pessoas ouvia que abrir um negócio próprio não era tão simples assim. De família de empreendedores, temia perguntar-se se estava indo empreender por ela própria ou para agradar a família. A resposta que encontrou para a indagação é que foi meio a meio.

*Então, foi muito certo o medo, assim, até eu pensei, “eu estou fazendo isso, por mim ou pelos meus pais, porque meu pai quer?” Sabe?*

*E, e.. é.. essa pergunta sempre veio assim. Eu acho que foi cinquenta por cento do apoio deles...*

*E cinquenta por cento de eu querer também.*

Relata como foi a experiência de deixar de fazer a tomada de papel de dona de seu próprio negócio, mesmo continuando a atuar como cabeleireira, o que já fazia anteriormente.

*Ah, foi uma experiência difícil, né? Porque você se cobra muito mais, você exige muito mais. Eu acho que bem mais fácil alguém exigir de você, quando alguém te exige você pode... dar uma desculpa, uma justificativa, né?*

*E quando é de você não pra onde correr...*

Assim como o sr. Fausto, do escritório de contabilidade, ela relata como sente o peso da responsabilidade pelo serviço que venha a ser executado dentro de sua empresa. Mesmo sendo feito por outro profissional, é o nome da sua empresa que estará em jogo.

*Em questão de serviços é ser proprietária, a responsabilidade é maior.*

*Então acaba sendo, mais difícil. E... os cuidados são diferentes, então já vem aquela, já vem toda aquela expectativa, porque é a, a dona, é a dona da empresa, é isso...*

Aponta também a expectativa que as pessoas têm ou criam a respeito de quem é o proprietário de uma empresa. Como era extremamente jovem, muitas vezes sentiu sua competência técnica ser questionada neste sentido.

*Tanto que até quando eu comecei muita gente chegava no salão e falava “eu quero falar com a dona do salão, me indicaram ela”, “sou eu”, “mas você?” ... tipo... não acreditavam...*

*Não acreditavam, muito. Eu vi que mostrar muito o meu trabalho pra as pessoas confiarem.*

No seu ramo de atuação, considera que a capacidade de fazer uma leitura da questão emocional dos clientes é essencial. A procura por exemplo de uma mudança de visual, precisa ser compreendida pelo profissional antes mesmo de sair fazendo qualquer corte ou coloração no cabelo do cliente. A questão da mudança que o cliente está procurando pode não estar ao alcance das mãos do cabeleireiro, e conseguir captar qual é a emoção que está sendo vivenciada pelo cliente é essencial no ramo. Segundo ela, se o profissional não tiver essa sensibilidade de perceber o que está acontecendo com o cliente, ele pode sair muito frustrado, mesmo no caso que o cabeleireiro tenha feito exatamente o que ele tinha pedido.

*Até o que a pessoa está vivendo né? Que ela está passando, porque muita gente chega aqui... e, às vezes, quer fazer aquela mudança, aí você tem que entender por que ela quer mudar, o que (ênfase) realmente ela quer mudar? É o corpo, é fora, ou é dentro? Tudo isso, às vezes, que você tem que entender... Tipo se você entrar na onda e vamos mudar e tal e fazer aquilo que ela quer, às vezes aquilo que ela quer não é aquilo que ela espera, realmente, né, ela quer uma mudança mas não tão radical assim, né?*

*Já aconteceu mesmo de uma falar, “não quero cortar bastante o cabelo”, e ela estava totalmente certa que ela queria aquilo.*

*E eu “tá vou cortar”. E a hora que eu cortei ela “nossa, eu não sei por que eu pedi isso! Não era isso que eu queria”. Tipo, ela falou, o corte está ótimo, mas não, não, não podia ter mudado tanto...” E daí, né? O que que você vai fazer?*

A forma que ela usa para gerenciar as pessoas que trabalham com ela no salão é ouvir cada uma delas, até porque contribuem com pontos de vista com os quais as vezes ela não teria se preocupado, mas tendo bem claro que a decisão pertence a ela, como proprietária do salão.

*Eu gosto de pedir opinião, pra entender o que cada um pensa, assim, mas a responsabilidade é do proprietário e... Até a opinião, assim, que é pedida muita gente concorda, às vezes, só pra... (pausa) pra concordar... Não está preocupado, realmente, no, nisso, no que está acontecendo em si, né? No que pode acontecer. Mas tem algumas que você pede opinião e é bom que daí, às vezes, elas perguntam coisas que às vezes não tinham pensado, tipo... “ah vou mudar uma marca”, “compensa? Mas é boa a qualidade?” Né?*

Durante seu processo decisório, considera algumas coisas importantes. Pensar muito até sentir paz em relação ao que está pensando em fazer, espera as coisas irem se encaminhando. Outra ação fundamental é buscar o maior número de informações possíveis, enquanto dá tempo para as coisas irem tomando um rumo.

Sua principal preocupação é não decidir nada de forma precipitada. Ela acredita que as coisas vão tomando o rumo que precisam ter.

*Tem decisão que pode demorar uma semana, mas decisão que pode ser três meses, né? Depende da decisão.*

*Vai amadurecendo. Aham, vai deixando as coisas acontecerem né? Entre aspas...*

Admite que o medo faz parte da vivência do empreendedor, e o motiva. Mais do que isso, acredita que se o dono do negócio não sentisse medo, algumas coisas poderiam até mesmo perder o sentido. Desse modo, o medo é compreendido como um mal necessário no processo estratégico.

*Sim, ah bastante, né? Porque se a gente não se, se, se... sentisse esse medo acho que as coisas iam ficar... meio sem sentido, né?*

*É, o medo, não vejo pelo lado ruim, vejo pelo lado bom que é o que te dá a segurança, que, que te faz se informar melhor, se capacitar mais... sempre vai ter um medinho.*

Para Lucimar, regular as próprias emoções, e gerenciar o modo como elas são percebidas pelo outro, são essenciais na atividade de gerenciamento de um negócio. Como exemplo, ela dá a compra de um novo produto ou equipamento.

*Até para negociar com o fornecedor eu acho que precisa disso, né? Sempre tem que estar ali disposto a negociar a tentar... algo que seja melhor para você, né?*

*Se você sempre estiver, aí, tipo, às vezes eu quero, vou comparar vários produtos e estou super empolgada, que são produtos ótimos, mas eu tenho que mostrar que, “não!”, isso... a, um... “vou pensar bem, vou pensar melhor, até para conseguir uma melhor negociação, né?”*

*Eu acho que eu até col... com colaboradores assim, também, porque, às vezes pode chegar um cabelereiro novo, uma cabelereira e eu estar super empolgada, nossa, veio de outro lugar vamos mostrar (inaudível) outras coisas, mas tem que estar sempre... com pé no chão, porque você sabe que do mesmo jeito que alguém pode entrar, pode ficar muito ou pouco, né?*

Considera que as emoções estão presentes no processo estratégico da empresa, mas que elas deveriam ter menor peso nas decisões do que os aspectos racionais.

*As emoções estão juntas, mas... nessa parte tem que ser mais racional, oitenta por cento racional e vinte por cento emoção. Intuição, às vezes também é bom né? Mas é algo meio difícil de desenvolver (tom humorístico) (ruído de moto em velocidade), às vezes, né? Em primeiro lugar é o racional mesmo, pé no chão.*

## 5.7 ARNALDO

Arnaldo tem 34 anos, casado com filhos. Administrador de empresas por formação, está fazendo doutorado na área de Educação. É o único dos entrevistados que representa a segunda geração de uma empresa familiar. A escola que administra, foi fundada por sua mãe, há quase quarenta anos. Ela ainda atua na escola. Ele foi aluno da escola desde o berçário. A sua berçarista e a professora que o alfabetizou continuam trabalhando na empresa e estão hoje sob sua liderança. Mas ele não é filho único. São quatro irmãos, todos com formação superior, três dos quais atuam em uma ou outra área da empresa. Além disso, seus filhos, sobrinhos, afilhados também são alunos da escola. Ao todo é uma rede de relacionamentos e papéis que se cruzam, intercalam e de algum modo interferem na maneira que a escola é administrada.

Com tantos papéis sobrepostos, é de se compreender a ênfase que Arnaldo tem em procurar trazer a forma de administração mais profissional possível para dentro da empresa. Não que isso seja possível em todos os momentos. Quando garoto, ainda no quinto ano, ajudava seus pais trabalhando na cantina. A escola é o negócio e o sustento da maior parte da família, que nela trabalham. Após formar-se percebeu a importância que o negócio tinha para toda a família e acabou assumindo, procurando tornar a gestão mais profissional.

*Porque até então era uma gestão... mais focada em processo interno, um pouco amador em algumas coisas, muito próxima dos pais, um processo, claro, definido. Então, quando a gente assumiu isso, quando eu assumi uns dez anos atrás, foi nessa intenção: de, com os conhecimentos em administração, e gestão, trazer para dentro da escola uma, um conhecimento diferente, pra profissionalizar.*

Porém profissionalizar alguns procedimentos implicava em alterar um formato que de um modo ou outro estava dando certo. Cada novo conhecimento inserido na gestão era comemorado, o período foi marcado por avanços e recuos na implementação de novas práticas. Esse era um momento marcado por muitas emoções.

*Então, o medo, a alegria, em alguns casos, porque você via sucesso naquele, via avanço, era um movimento que eu chamo de hiperativo, é... idas e vindas, idas e vindas, pequenas vitórias, que foram conquistadas meses a meses, mas estar na frente do negócio me trouxe a, a... a emoção de você... lidar com o novo, a resiliência a vontade de você se superar.*

Se trazer o conhecimento acadêmico adquirido no curso de administração para dentro da empresa familiar parecia ser bom para a empresa e para a família como um todo, um quesito que precisou ser avaliado era se era bom também para Arnaldo. Iria dedicar sua atuação numa empresa onde, dos frutos, iriam usufruir não apenas ele, mas toda a família, alguns dos quais com rendimentos provenientes de outras fontes de trabalho.

*Isso pesou, isso pesou, gerou dúvida, gerou medo. Porque, nós tínhamos tantas propostas em volta, de outras instituições, de outras empresas, propostas até de salários, às vezes, melhores, e... mas eu escolhi por ficar aqui, por estar próximo da família, e por ser o negócio principal da mãe, por ter ah... as benesses do negócio próprio, como flexibilidade, como maior tempo, maior qualidade de vida, é... a gente, eu "peitei" o desafio para poder usufruir disso agora.*

*Porque a gente sabe que a indústria, às vezes, acaba sendo meio mercenária.*

*Então eu decidi ter uma estabilidade aqui, ter os meus filhos, tentar constituir minha família aqui dentro.*

A tomada de papel de tornar-se o estrategista da empresa envolveu bastante complexidade. Muitos dos funcionários o conheciam desde a infância. Seus irmãos trabalhavam ali também. Sua mãe continuava trabalhando ali. A transição para o novo papel foi um período marcado por emoções.

*É muito, muito desafiador, Raquel, eu tive que ter uma maturidade, é... uma humildade muito grande porque... hoje eu sou gestor de pessoas que me alfabetizaram, (pausa) que trocaram minhas fraldas.*

*Muda completamente... o papel é... muita coisa conflitou, comigo porque na hora de você dar um feedback, na hora de você inserir um novo conhecimento você se colocar na posição de líder exige da gente muita humildade, primeiramente, é... o medo é natural, a insegurança, a timidez, em alguns casos, é... você percebe que eles "poxa mas o que que essa pessoa vem falar pra mim se eu conheci ela a tanto tempo né?"*

*A gente... com a maior humildade possível, tentando congrega todos eles, trazer a minha contribuição de gestão, que é uma coisa nova pra escola ainda, é pra área. Mas, sem dúvida nenhuma, causou um impacto, gigantesco. Mas eles acompanharam o crescimento e a gente cresceu junto, hoje eles também são outros profissionais.*

Segundo Arnaldo, à época que assumiu a gestão da escola, novos desafios estavam colocando em risco a empresa, em especial a chegada de novos concorrentes, mais fortes, provenientes de redes de escolas bastante conhecidas no estado e no país.

Considera que em comparação com as pessoas que trabalham com ele, ele tem mais medo. Isso no sentido que as decisões feitas pelos seus colaboradores têm uma implicação limitada. Já as decisões que ele precisa tomar, se não acertadas, podem impactar todos os colaboradores, ou seja, quase noventa funcionários, quase noventa famílias que tiram seu sustento dali. Pelo fato de suas decisões terem um impacto maior e terem a capacidade de afetar a vida de todas as pessoas que trabalham na escola, considera que seu medo é maior.

*Um peso maior, uma insegurança, que você tenha que... estar o tempo todo se reavaliando, pedindo a sabedoria é... divina, pedindo muito conhecimento técnico, é muita propriedade pra outros gestores, pra ver se de fato você não está caminhando para o lugar errado, o movimento do mercado hoje é muito (ênfase) rápido, a gente percebe, é... empresas de grande, de grande credibilidade, ou grande tempo (ênfase) no mercado, renome, indo a ruínas.*

*Demoram trinta e cinco anos para construir um nome e vinte dias, às vezes, para destruir é... e as vezes erros estratégicos né? Como nós temos exemplos aí em Curitiba de redes assim, mais de cinquenta anos, que confessam: foram erros estratégicos, tomados pela direção, que a gente... levou a gente a perder.*

*Então a toda hora eu me pergunto “será que a gente está no caminho certo mesmo? Será que essa é a melhor direção?”. Então **isso faz com que, o medo meu de decisão seja infinitamente maior do que o... o medo dos pares, o medo do... das outras pessoas que compõe a escola hoje em tomar as decisões, porque as nossas decisões têm um impacto maior.***

Arnaldo acredita que, para lidar de maneira eficiente com as emoções que surgem durante um processo decisório estratégico, é preciso tentar separar as emoções da razão. Diz que coisas que saem do seu controle, como é o caso de uma possível reforma tributária, ele procura racionalizar. Mas em outros casos, a questão das emoções emerge de um modo muito mais intenso, que por mais que exista tentativa de racionalizar, não permite separar razão de emoção.

*Agora quando você parte para um outro problema chamado “sucessão familiar”, por exemplo, aonde... as variáveis do problema envolvem família, envolve interesses, dos irmãos, envolve mãe, pai. Nesse caso a emoção é muito maior, o vínculo que você tem com essa decisão é muito maior, então você inevitavelmente, por mais que você tente racionalizar, você não consegue separar a decisão da, da emoção. Então, nesse caso, eu, como empresário, pensando na sucessão familiar da escola, e quem vai assumir isso daqui pra frente, meus outros três irmãos que participação terão aqui no contrato social, é uma coisa que, a gente racionaliza de uma forma, mas pratica de outra forma (voz emocionada), porque você não consegue separar razão de emoção, nesse caso.*

Considera essencial o gerenciamento das emoções na hora de comunicar-se com pais, funcionários. Pode haver diferença entre a emoção efetivamente sentida e coisas, e sim preocupar-se com as pessoas, com o modo de transmitir algo novo.

*Em nenhum momento a gente pensa em maquiagem as coisas.*

*Mas, reduzir, ou elevar, ou potencializar a emoção, pra tentar impactar eles de um jeito diferente, a gente faz muito. A gente sabe que...por teoria isso, aquilo que é gravado, é, na tua mente com emoção, você grava prioritariamente. Isso parece que fica mais acessível pra você nas suas tomadas de decisões.*

*A uma... a razão me diz uma coisa, mas pera aí tem um lado da emoção, estar aqui, fazer esse projeto, se dedicar dessa forma, é um outro lado, é uma coisa maior, e gente tem que comunicar, só se comunique quando você (fala baixinha)... com palavras corretas.*

O convite para Arnaldo ser um dos entrevistados, ocorreu sem que fosse conhecido um aspecto que acabou por enriquecer bastante essa entrevista. Arnaldo interessa-se bastante pelo tema das emoções nas relações familiares, entre colaboradores, entre professores e alunos. Sua escola é pioneira no estado de participação em um programa que procura trabalhar com pais, alunos e colaboradores a questão das emoções.

*Acertar as emoções, se comunicar e ser um grupo emocionalmente saudável, transmite ao pai maior credibilidade, maior tranquilidade, num mundo, hoje, perdido, né?*

*Então, onde as pessoas se suicidam, se mutilam, se cortam, se deprimem, se alienam, se isolam. Então, sem dúvida nenhuma, o fato de a gente capacitar muito os pais, e ter uma conversa franca com eles no sentido emocional, deixar que o ensino a... aprendizagem está aqui, tá mas emocionalmente você está bem? A gente está falando em âmbitos corretos, com relação ao teu filho aqui dentro? Na emoção desse colaborador que está aqui dentro atendendo o seu filho? Então a gente, tem cuidados, assim, de pedir que eles não escrevam letras garrafais nas agendas, por exemplo.*

*... Errar sim, e aprender, recomeçar. Essa relação a gente tem que ter, no mínimo. Isso foi um programa da escola da inteligência que nos ajudou muito. É... a gerenciar nossas emoções com os colaboradores, mudar nossas tratativas com eles, é... falar num tom diferente, ter essa noção de parceria e ao mesmo tempo profissionalismo, separar a amizade do profissional.*

Para ele o medo o faz trabalhar mais. Ele considera o medo o sistema de alerta que faz que as decisões sejam pensadas e repensadas. Faz repensar custos. Antecipar alguns procedimentos do processo de sucessão enquanto a mais ainda está ao seu lado.

*Principalmente na sucessão familiar, o medo que a gente tem que a mãe falte e que isso gere, pra gente, custos absurdos na transição, é uma coisa que, agiliza na nossa tomada de decisão agora...*

*O medo da concorrência faz eu melhorar o serviço.*

E faz uma diferenciação entre risco e medo. Considera o risco inerente a qualquer negócio, mas o medo, um medo maior, seria necessariamente relacionado



aos fatores que o estrategista não tem como dar conta, aos fatores que ele não pode controlar.

*O risco da operação, digamos assim, que o risco inerente a qualquer... Desde a banca de jornal até uma escola, até um hospital, tem um risco discutível, admissível, mas tem aquele medo maior, que acho que vai da personalidade da pessoa, é... do medo que você, às vezes não ser capaz de aceitar aquele desafio, porque você se conhece, o medo porque você conhece tão (ênfase) bem o teu negócio que você que aquela tua vontade de competir, ou você não conseguiria atingir, você não teria recursos para aquilo. O medo as vezes de... o medo acho que quando envolve fatores que você não consegue controlar mais.*

Para Arnaldo, razão e emoção estão juntos no processo decisório. Ocorre que dependendo o tipo de decisão uma ou outra tem maior preponderância. Considera o papel do proprietário de uma PME o papel de um líder. E também que esse líder por vezes precisa apresentar-se de modo racional, por vezes se apresentar de modo mais emocional, dependendo do gerenciamento que ele pretende fazer nas emoções do outro.

*Razão e emoção hoje convivem lado a lado, tem decisões que...é um contínuo ...nem tudo racional, e nem tudo emocional, mas as coisas convergem ali e andam no meio. Tem decisões que tendem a ser um pouco mais racionais, tem decisões que tendem a ser um pouco mais emocionais.*

*A gente como líder, tem momentos você se apresenta que você tem que ser um líder racional, um líder que apresenta com clareza que sustenta uma informação, uma certeza, tem horas que você se apresenta um líder mais emocional, você apela uma outra veia, você quer que eles se sensibilizem e entendam aquele propósito.*

## 5.8 FERNANDA

Fernanda, 34 anos, solteira, design de moda. Empreendedora em série. Teve e tem diferentes CNPJ para cada necessidade empresarial percebida. Quando uma das empresas demanda muito esforço e pouco resultado, ela não hesita em encerrá-la. Já trabalhou em sociedade, sozinha, com muitos funcionários, agora com poucos. Os ramos de atuação estão sempre interligados à sua formação. Trabalha com moda, com uniformes, com orientação de carreira para profissionais da moda.

É uma pessoa exuberante, de presença marcante. Tem um foco muito assertivo na resolução de problemas. Filha e neta de empresários, sempre teve a visão do dono do próprio negócio como aquele que nunca tem tempo para a família e para as próprias demandas pessoais. Por isso relutou muito em empreender. Visualizou uma

oportunidade em ver que na capital onde morava não havia uma empresa onde pudesse vir a ser funcionária. Trabalhou como *freelancer* mas ficava incomodada com a falta de estrutura. Não queria mudar de cidade então, criou uma empresa onde ela mesma pudesse trabalhar. Sua primeira empresa era uma agência de moda que chegou a ter quinze funcionários. Trabalhava demais e não conseguia qualidade de vida. Daí começou a migrar entre um e outro modelo de empresa de moda, procurando a melhor equação entre tempo de trabalho, rendimento e qualidade de vida.

Sendo também professora de moda, e visualizando a dificuldade que suas alunas têm de adentrar o mercado, criou uma consultoria para oferecer direcionamento à carreira de moda. Quando funcionária tinha dificuldades com regras e horários, apesar de sempre trabalhar além de seu horário. E trabalhar em finais de semana ou feriados não foi uma dificuldade para ela quando tornou-se dona do próprio negócio.

*É que na verdade, assim, quando eu era funcionária o que me incomodava mais muito (ênfase), era a questão, assim, de regras, horários, eu tinha sempre esse embate com meus chefes, assim.*

*quando eu estou em um projeto eu não me importo com o horário... eu acho que a gente tem que fazer o projeto.*

*... então eu nunca tive essa questão, que, hoje, seria o maior problema para as pessoas que se tornam empreendedores, essa questão de você não ter horário, né? Eu não tenho, eu trabalho sábado, feriado, eu trabalho independente da agenda do cliente. No geral, né?*

Mas indica a questão financeira como a grande preocupação de quem propõe-se a empreender. Não por questões técnicas, do gerenciamento dos seus próprios projetos, mas pelo fato que muitos aspectos econômicos estão além do alcance do gestor. A responsabilidade pelo salário dos funcionários mesmo com as oscilações de recebimento que uma empresa pode vir a ter é um aspecto que pesa muito.

*..., mas o que... pesou lá do início para cá, foi essa responsabilidade de funcionário...*

*Ter que pagar o salário das pessoas, independente se você tem cliente ou não... então isso, para mim, pesou muito, principalmente quando a gente tinha o quadro de quinze pessoas... então era muita coisa....e...*

*A responsabilidade com as pessoas e... e, e a instabilidade do mercado em termos financeiros né? Porque, às vezes, você tem um monte de cliente, está super com projetos, está entrando verba, aí tem mês que tem uma queda na economia, você já não tem projeto.*

Enfatiza a dificuldade em gerenciar a parte financeira, enfatizando que consegue muito bem fazer a parte técnica para a qual está preparada, ou seja, ser

designer. Neste sentido demonstra que o medo e outras emoções advém muitas vezes de fatores dos quais o empresário não pode controlar, e outras vezes de fatores para os quais ele não está preparado tecnicamente para lidar, como é o caso das finanças. Para minimizar esse aspecto diz que sempre que possível faz cursos na área e chegou a contratar uma profissional da administração exclusivamente para auxiliá-la nesta tarefa.

*Então gerenciar a parte financeira, eu acho que é muito difícil para os empreendedores no geral, pelo menos as pessoas que eu converso, e na minha vida. Porque eu sou (ênfase) designer...*

Assim como Maria Luiza, a chef de cozinha, apresenta as dualidades e conflitos que ocorrem entre a designer e a empresária. Como designer gosta de desafios, projetos interessantes. Como empresária aprendeu que precisa dimensionar o tempo e os recursos dispendidos com cada projeto, apresentar orçamentos compatíveis com esses custos e que proporcionem uma margem de lucro para a empresa. Mas nem sempre foi assim. Tal conhecimento foi construído no decorrer de sua trajetória.

*É isso já aconteceu bastante. Hoje eu sou um pouco mais equilibrada, em relação a isso, porque eu acho que... uma empresa ela tem que dar lucro, no começo eu não pensava assim, eu achava que era... tipo, o amor ao trabalho, eu sempre fui muito amor ao trabalho, então... no começo era... insanidade, assim, eu fiz muitos projetos que não deram retorno nenhum porquê.. eu queria muito fazer... Mas aí com o tempo, e também essa questão de você ter quadro de funcionários, você ter que ter... pensar décimo terceiro, férias, enfim, você começa a repensar algumas coisas que realmente você não pode... deixar né? Não tem como fazer. Porque senão você não consegue fechar a conta no final do mês. Então hoje é mais equilibrado.*

Quando questionada sobre a questão do medo enquanto traço, fez questão de estabelecer uma linha bem delimitada entre aspectos profissionais e aspectos pessoais. Segundo ela no trabalho, ela simplesmente faz. Não tem medo de trabalho, não tem medo de perder dinheiro, de se arriscar. Pela sua história não tem medo de abrir ou fechar empresas. Não vê no fechamento de uma empresa uma derrota ou um fracasso, é sempre uma escolha por um modelo mais assertivo. Mas na vida pessoal considera que tem mais medo, que não é tão ousada.

Relata que durante um processo decisório, costuma ficar fazendo várias coisas ao mesmo tempo, como forma de acalmar-se para uma decisão, mas se a decisão for realmente mais importante, tem um ritual específico que ela desenvolveu para se acalmar e conseguir pensar na decisão a ser tomada.

*Então, quando eu tenho uma decisão muito importante eu preciso ficar escutando música, bem alto...*

*E... tomando café e andando de um lado para o outro.*

*Aí, normalmente, o que que eu faço, eu vou... eu gosto muito de mexer em roupa, me acalma.*

*Então, normalmente, eu vou para o meu closet e começo a montar o que que eu vou usar na semana, coisas aleatórias, assim, porque a minha cabeça ela fica calma, porque eu estou fazendo coisas e aí eu consigo pensar. E daí eu consigo tomar uma decisão. Então normalmente, não importa a hora, assim, se for de tarde, eu preciso ter uma coisa, eu vou para casa, daí eu faço esse esquema, coloco música alta, fico tomando café, e mexo em roupa, aí eu vou, me acalmo e aí eu consigo pensar.*

Na sua percepção, de modo geral consegue ter um bom gerenciamento de suas próprias emoções ao lidar com seus funcionários.

*Ah, eu acho que sim, porque... eu não surto com funcionária e não me irrita com elas, porque né, porque às vezes você está (limpa a garganta), quando você está com medo você acaba se irritando porque você não sabe como, como controlar e como reagir a situação...*

Porém as vezes percebe que pode estar a se irritar e vir a perder o controle emocional, então utiliza algumas estratégias. A primeira é afastar-se dos funcionários e ir para um closet que existe na empresa. Mas geralmente vai mais adiante: sai e vai para casa. Considera que essa questão do se irritar tem a ver com ela própria, não é do outro, portanto é ela quem precisa gerenciar. Seu lema é não se colocar em situação que venha a se irritar com outras pessoas, perder a calma, alterar a voz.

*G: E aí a gente tem pessoas, no geral, a gente acaba ficando irritado, a gente acaba ficando grosseiro, a gente não tem paciência, então eu acho que depois que consegui achar que isso me acalmava... eu não... assim, a gente tem uma vida muito boa, aqui dentro sabe? Então eu nunca... ninguém levanta a voz para o outro... sempre é uma coisa muito... assim, leve, sabe?*

Para Fernanda, situações do trabalho não a abalam. Mas já teve situações que teve que deixar as lágrimas fluir, ir para casa se cuidar por causa de um relacionamento com o qual estava super entusiasmada e de repente foi rompido pela outra pessoa.

*Se eu não estou bem eu vou, então... Eu acho que é mais isso, assim, mas no trabalho eu não... é muito difícil ter alguma coisa que me tire muito, muito muito do sério.*

A importância do gerenciamento das emoções, e da impressão a ser causado no outro, já foi percebida de maneira muito acentuada por Fernanda, numa situação que uma boa fornecedora transpareceu insegurança. Ou seja, aquilo que do ponto de vista da fornecedora era ser franca, transparente nas suas emoções, para ela enquanto empresa cliente, foi um indicativo que não poderia confiar. Desse modo,

acredita sim que o estrategista de uma PME precisa gerenciar adequadamente a impressão que causa no outro, precisa fornecer a segurança que está preparado tecnicamente para desenvolver o trabalho. Transparecer segurança é uma necessidade do dono de uma PME, e isso não significa não ter medo. Pois segundo ela medo todo mundo tem.

*... bom a gente trabalha na área de uniforme com muito fornecedores, e teve já um caso de uma fornecedora que ela... a gente já tinha trabalhado super okay, e aí um dia ela, ela é dona da empresa dela, e aí ela falou que... que ela estava com medo de não dar conta do projeto, e ela foi super franca comigo, mas aí eu fiquei insegura. Falei “puxa, tudo bem, você está sendo franca comigo, mas... não tem como eu confiar em você se você acha que não dá conta”. Então daí a gente acabou nem fazendo aquele projeto com ela, por conta disso, assim. Então eu a... daquilo da outra pergunta que você falou, né?*

*Porque você contrata alguém porque você está confiando naquela pessoa e, independente da relação, de cliente e fornecedor, e aí quando você abre esse outro lado, porque medo todo mundo tem...*

Considera que razão e emoção estão juntas na tomada de decisão. Mas como ela tende a ser muito emotiva, para alguns aspectos mais racionais com é o caso da elaboração de um orçamento, ela já definiu uma tabela que proporciona os limites que ela pode chegar para fazer um projeto.

*Eu acho que sempre tem emoção junto, mas aí é a questão, se é alguma coisa financeira, aí... por eu saber, eu sou muito emotiva, então por eu saber que eu sou assim, eu já tenho uma tabela lá que eu sei quais são os máximos e mínimos, então eu vou lá e baseio nisso. “Ah, não posso, por mais que eu queira, não dá”,*

Apresenta também a questão das gestão das próprias emoções como uma necessidade do dono da empresa. Se ele transparecer que não está bem, ele pode comprometer os dias dentro da empresa, de modo que eles também não transcorram bem.

*Então eu acho que esse é o maior cuidado porque... é você ali e você que é a cara da empresa, você que fala com as pessoas, então você precisa ter esse cuidado, nos dias que você não está bem, né? Enfim, achar soluções para... não transparecer isso, porque, também, senão as coisas, também, não vão para frente né?*

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste momento encerra-se o primeiro momento de apresentação dos resultados, onde foi relatada a história de cada participante, já ressaltando-se alguns pontos que, de acordo com a perspectiva da pesquisadora serão relevantes para a análise. Nos relatos foram apresentados os extratos de fala que melhor caracterizavam cada entrevistado. A partir deste ponto, as análises são aprofundadas de acordo com os construtos que compõe essa tese. As falas são reorganizadas não mais caracterizando o ator de um papel social, mas sim, caracterizando todos eles, os estrategistas das PMEs.

Transpõe-se as informações do particular para o geral, em comparação com a teoria, de modo que essa possa ser confirmada, questionada, ampliada, e que de acordo com o achado novos caminhos de investigação possam ser traçados. Desse modo é de se pedir a compreensão que, em vários momentos, extratos de fala que já foram apresentados anteriormente, possam vir a repetir-se, porém aqui utilizados para tecer a relação entre os dados empíricos e o quadro teórico de referência, e não mais na caracterização de cada um dos participantes.

O principal instrumento da análise qualitativa, portanto na análise aqui realizada, é o pesquisador. Além disso a análise acontece num tempo específico da vida da pesquisadora que se debruça sobre o conteúdo transcrito das entrevistas previamente realizadas com a finalidade de extrair dele o significado e o sentido que vai além da fala dos entrevistados. Assim como o significado é geral, compartilhado por uma sociedade ou um grupo social, o sentido é próprio, individual, construído através da história e trajetória do entrevistado, que nem sempre se dá conta do sentido que ele atribui a algo.

Ademais não é ao extrato da fala do entrevistado é atribuído o status de conhecimento científico. Por certo é à interpretação que o pesquisador faz, à luz da teoria que compõe os elementos necessários à construção do conhecimento científico. O pesquisador investiga o significado e o sentido que os participantes compartilham na entrevista seja através de pistas verbais ou não verbais.

Exemplo disso ocorre quando uma das entrevistadas, possivelmente a que se apresenta como a mais racional, afirma não sentir medo ao gerir um negócio. Porém, a análise do contexto em conformidade com a teoria sugere que ela não considera adequado demonstrar medo ao desempenhar o papel de empresária. Isto é, para representar adequadamente e em conformidade com a expectativa de papel que ela compreende existir na sociedade o medo não pode ser demonstrado. Assim sendo é a interpretação do pesquisador que irá possibilitar a construção do conhecimento científico, à luz da teoria, ao ir além da superfície da fala dos entrevistados.

Exemplo disso é a ampla utilização do termo estrategista. Estrategista é um termo do mundo acadêmico. Os entrevistados se veem e se autointitulam como empresários, ou ainda de modo menos frequente como empreendedores. Ser empresário tem um significado compartilhado na sociedade, que pode ser apresentado de modo positivo ou negativo. Pelo lado positivo ser empresário pode indicar ser o ser dono de uma empresa, talvez alguém que teve sucesso em um empreendimento, que gera empregos, paga impostos. Se por exemplo o indivíduo extrair que ser empresário é ter uma condição econômica favorável, é provável que ele não vá se autointitular empresário se o que ele tiver é apenas um quiosque que lhe garante apenas o autoemprego. Por outro lado, aspectos negativos podem ser compartilhados no significado de ser empresário; pode ser relacionado a alguém que busca o lucro desenfreado e que explora seus funcionários.

Enquanto os significados são compartilhados, o sentido que o indivíduo compreende do que é ser empresário é muito específico de cada um. Por isso, pode ocorrer dele identificar-se com parte do que ele compreende ser um empresário, e ao mesmo tempo ter o cuidado sempre de enfatizar com quais pontos ele não se identifica. Pode haver por exemplo uma dificuldade em identificar-se com o que para ele é o sentido de ser patrão, ou ainda a de enfatizar que gosta muito do que faz, como apresentação que sua empresa não visa somente lucro, mas que ela proporciona auto realização e satisfação pessoal.

Lembrando ainda que cada extrato de fala traz consigo uma carga de emoção. Entre tantas vivências que o empresário viveu em, são estas experiências que ele escolhe trazer no momento da entrevista. Isso porque são vivências que ficaram marcadas na sua trajetória pela bagagem emocional que a acompanham.

Antes de adentrar às análises vale ressaltar que o termo 'estrategista' não é utilizado pelos entrevistados nas respostas. Isso porque é específico do mundo acadêmico, utilizado para designar alguém que é responsável pela estratégia de uma organização. Portanto, sempre que o termo estrategista é utilizado, tem relação com a literatura ou com a análise.

Optou-se ainda, dada a peculiaridade do momento da análise, por apresentar uma referência temporal do momento que as entrevistas foram realizadas e do período utilizado para a análise dos dados. As entrevistas foram realizadas nos meses de outubro e novembro de 2019. Neste momento Brasil dava indícios, apesar de tímidos de continuar saindo de uma crise econômica, de modo que a soma dos bens e serviços do ano 2019 (PIB) ficou em 1,1%. (IBGE, 2020). No entanto, menos de dois meses depois, o mundo enfrenta uma crise global ocasionada pela Pandemia do COVID-19. O aprofundamento das análises ocorre em parte num período denominado de quarentena quando no Estado do Paraná o comércio, as escolas e as universidades estavam fechados serviços e somente os considerados serviços essenciais mantiveram funcionamento. Nesse período a própria defesa da tese foi agendada para ser realizada de forma remota.

## 6.1 O ESTRATEGISTA DA PME

Na análise da parte inicial das entrevistas já fica caracterizado que os participantes da pesquisa são estrategistas de Pequenas e Médias Empresas. Essa escolha foi feita de forma intencional visto que proprietários de PMEs eram os que melhor poderiam ajudar a responder ao problema de pesquisa. (CRESWELL, 2010). Os entrevistados são empresários responsáveis pela estratégia nas empresas que são proprietário e atendiam a dois quesitos: suas empresas que caracterizadas como Pequenas e Médias Empresas, utilizando-se o critério do número de funcionários - empresas de pequeno porte as que tem até 49 empregados no setor de serviços e até 99 empregados no setor da indústria e empresas de médio porte as que tem de 50 a 99 empregados no setor de serviços e de 100 a 499 empregados no setor da indústria - (SEBRAE, 2013), e já ultrapassaram ao menos o período de três anos e meio à frente de seus negócios, e não são caracterizados como empreendedores nascentes, e sim como proprietários de empresas já estabelecidas. (GEM, 2018).



O início da análise dos dados pode ocorrer já ao serem questionados se suas empresas poderiam ser caracterizadas como PMEs. Os entrevistados de modo geral responderam apenas que sim, mas dois entrevistados fizeram questão de diferenciar o porte de suas empresas. Lucimar, faz afirma que sua empresa é de médio porte, sem acrescentar detalhes ou justificativa. Arnaldo, com um número de colaboradores que se aproxima do limite superior de funcionários de uma média empresa do setor de serviços, faz questão revelar com orgulho seu número de funcionários.

*Média empresa. (Lucimar).*

*Como eu tenho oitenta e oito colaboradores, então, se enquadra, se enquadra. (Arnaldo).*

Permite-se também a análise a partir da pergunta quanto ao tempo em frente à própria empresa, onde foi observado que para os empresários não existe um rito de passagem ou marco em comum que caracteriza para todos eles a quanto tempo tornaram-se empreendedores, ou a quanto tempo são empresários. O sentido desse ‘tornar-se um’ ou assumir efetivamente esse papel é muito singular a cada um deles. Fausto, apesar de já ser sócio proprietário do escritório de contabilidade desde 1996 apresenta o ano de 2007 como marco: foi quando conseguiu comprar a parte dos demais sócios e passou efetivamente a sentir-se à frente do negócio. É possível extrair que é neste momento que ele se apropria do papel de empresário; dono da própria empresa. Se medo de conflito, com os demais sócios, ou de efetivamente assumir uma posição para a qual até não se sentia legitimado não fica claro, mas evidente é que somente ao desfazer-se da sociedade que ele realmente inicia o seu papel estrategista.

*Na verdade foi dois, foram do... duas, dois tempos que aconteceram, em noventa e seis a gente fundou a empresa, daí nós passamos um ano, eu praticamente vendendo carro, vendendo casa (pausa seguida de voz emocionada \_ lágrimas)... eu me emociono (fungadas seguidas e tosse). E eu tinha que fazer a empresa dar certo... (voz embargada) (Fausto).*

*(fungada) E... passaram-se dois anos e a empresa, não deslanchou. Ela só começou a deslanchar no momento em que eu me desfiz do sócio... (Fausto).*

Enquanto para Fausto a efetiva tomada de papel, o assumir o papel de empresário ocorre anos após a fundação, já para Karine ocorre muito antes da empresa formalmente existir. Karine da aceleradora de *Startups* se reconhece como empresária, estrategista muito antes do início formal de sua empresa; a informalidade da atuação não a impedia de sentir-se como tal. Os serviços já aconteciam, e,

portanto, ela já tinha se apropriado do papel. Formalizar a empresa foi apenas uma consequência, uma necessidade.

*E aí eu comecei fazer mentoria, que o negócio começou a aumentar e aí ali... eu falei assim, "eu acho que eu tenho que criar um CNPJ", não uma empresa, porque a empresa em si já estava trabalhando há tempo. Mas foi quando eu formalizei, e entendi que, assim, "vou ter que criar um CNPJ", porque eu precisava emitir nota fiscal. (Karine)*

Maria Luíza, foi emancipada aos dezessete anos para que pudesse formalizar sua primeira empresa, uma escola de música que já acontecia na prática, mas que dependia da formalização para efetuar uma parceria com um órgão público. Aos dezessete anos ela já se apropriou do papel, já fez a tomada do papel de empresária. A escola de música, o restaurante e a reestruturação do novo restaurante parecem ter sido usados para encaixe do exterior com o sentido do ser empresária. As organizações são usadas para confirmar os requisitos do papel. Não que a outra empresa não tivesse dado certo, mas sendo a área de restaurante e os eventos onde alcança o reconhecimento pelo crescimento e sucesso empresarial está à altura do que ela considera que é efetivamente ser empresária. É possível observar as diferenças de relatos dos entrevistados quando questionados a quanto tempo são empresários.

*Desde 1985. (Hector)*  
*Bom, aqui, Raquel fazem dezessete anos que eu estou (na gestão da empresa familiar), mas desde que eu nasci, na verdade, eu estou aqui com a mãe. (Arnaldo)*  
*Hum, desde os dezessete anos, assim. Com a escola de música primeiro, né? ... (com o restaurante) Há quatorze anos. (Maria Luíza)*  
*Desde 1996, vinte e três anos (com sócios) ... (Desde) dois mil e... sete, eu acho (só ele e a esposa). (Fausto)*  
*Tenho quarenta e oito anos (pausa) e... são três anos e meio, são praticamente três anos e meio. (Patrícia)*  
*Eu tenho trinta e cinco anos, e... fazem treze anos que eu sou proprietária. (Lucimar)*  
*Eu tenho trinta e quatro anos, e eu tenho empresa desde dois mil e... onze. Então são...oito anos (Fernanda)*  
*Há uns cinco. (Karine)*

Mesmo sem ser perguntado, para a maior parte dos entrevistados o ano de início da empresa costuma ser um marco, enquanto a resposta a quantos anos é empresário é imprecisa e aproximada. Arnaldo por exemplo, que atua na gestão da escola fundada pela mãe, apresenta sua entrada no contrato social da empresa como marco, visto que a empresa familiar já existia quando ele nasceu.

QUADRO 14: Os entrevistados – informações completas

CÓDIGO TRANSCRIÇÃO	CODINOME	IDADE	TEMPO EMPRESÁRIO	COMO	EMPRESA
A	Hector	60	Desde 1985		Escola de Idiomas, Editora e Distribuidora de Livros
B	Arnaldo	34	17 anos		Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental.
C	Maria Luiza	36	Desde os 17 anos, mas comprou o restaurante da mãe a 14 anos		Restaurante e Eventos
D	Fausto	67	Desde 1996 com 4 sócios Desde 2007 com a esposa		Contabilidade
E	Patrícia	48	3 anos e meio		Academia de Ginástica, Lutas e Pilates
F	Lucimar	35	13 anos		Salão de Beleza
G	Fernanda	34	8 anos		Design de Moda e Uniformes;
H	Karine	35	5 anos		Aceleradora de Startups
R - O código R é referente as perguntas feitas pela entrevistadora Raquel.					

Fonte – A autora (2020).

Fausto se considerava apenas um sócio, Arnaldo era o filho da dona da escola, Maria Luíza já tinha anos à frente de outra empresa quando comprou o restaurante, e Karine já se sentia empresária quando formalizou a empresa. Os papéis profissionais que os indivíduos representam na vida adulta, interferem na própria visão de identidade que eles têm de si próprios. (STRAUSS, 1999). Mas a tomada de consciência por parte do indivíduo em relação ao do que papel que por vezes ele já está a exercer, pode vir a acontecer num momento ao da abertura da empresa. Definir a data de início de um contrato social pode ser um dado objetivo, mas definir a quanto tempo tornou-se empreendedor, ou ainda, a partir de quanto seu negócio está estabelecido é tem um sentido construído com impressões subjetivas.

*Tá, e que a minha sogra falou o seguinte: “bom, você tá oito meses sem trabalhar, e a tua empresa não te dá o dinheiro para você viver...” (silêncio). Put\* aquilo me matou né... porque... a gente tem um esforço uma briga diária pra você conseguir a empresa né. (emoção). (Fausto)*

*Aí em digo, “não, mas ela tá errada, ela tá errada, vou começar a mexer com os meus conhecimentos, com os meus conhecidos, vou correr atrás... Pra ver se acontece alguma coisa. Dali deslanchou. (Fausto)*

*Desculpe o termo, foi um pontapé na bunda. O que me empurrou para frente, grande impulso. (Fausto)*

O indivíduo é denominado de empreendedor nascente durante todo o período que concebe uma ideia, faz planos para concretizá-la, inicia uma empresa e trabalha para torná-la um negócio estabelecido. (GEM, 2018). Mas após o período que o negócio está se solidificando, nem sempre ele continua exercer um papel de empreendedor, no sentido de encontrar novas combinações, produtos ou serviços. Por vezes ele efetivamente assume um papel empresarial, buscando administrar uma empresa solidificada, que pode ou não ter sido criada por ele.

*Como que um empresário, um pequeno empresário vai pagar pro estrategista, ele, o estrategista vai cobrar uma quantia que, que muitas vezes o empresário diz “é ótimo, é um gênio, só que eu não posso pagar”. Ou até pode, mas não deve pagar, porque a empresa é pequena. (Hector).*

Ao empreendedor encontra-se tantas descrições positivas que difícil é ao indivíduo alcançar o chamado mito romantizado do herói schumpeteriano (TORRÈS, 2018), mas quando a empresa caminha em seu rumo sem que novas combinações de produtos ou serviços sejam constantemente requeridas, pode ser que o termo empresário seja o mais adequado para caracterizar esse dono de um negócio que já está estabilizado. Ao papel de empresário, ao invés do papel de empreendedor, não se encontra tanta simpatia por parte da mídia ou dos estudos acadêmicos. Reconhecê-lo na função de estrategista de seu pequeno negócio restitui a ele o interesse dos estudos. Não que por vezes os papéis de empresário e empreendedor não se fundam no decorrer do gerenciamento de um negócio solidificado, pois por vezes novas combinações são requeridas até mesmo para assegurar-se a sobrevivência da empresa.

Mas o empresário, para ter uma conduta de empresário, precisa efetivamente tomar consciência e assumir esse papel. Conhecer o significado e ajustar a sua conduta de acordo com aquilo que interpretou do significado de ser empresário. Essa é uma das inovações e contribuições teóricas dessa tese. Strauss (1999) relata a importância que os ritos de passagem têm na formação identitária na vida adulta. Ocorre, porém, que não existe um rito de passagem que a partir de determinado momento torna o indivíduo um empresário. Por isso a importância que cada indivíduo dá a um momento, um período, um acontecimento crítico onde ele efetivamente toma para si aquele papel.

O momento, porém, que ele efetivamente faz a tomada de posicionamento, assume o papel de estrategista da própria organização pode variar muito de um indivíduo para outro. Não existe um rito de passagem tal como uma formatura ou uma colação de grau que a partir daquele momento o torna estrategista. Como estrategista ele não é somente alguém que deve garantir que a produção ou o serviço oferecido sejam de qualidade. Ele é, usualmente, o único responsável por garantir que a empresa venha a buscar a lucratividade, um dos objetivos mais claros de um estrategista quando se trata de uma grande organização. Fausto e Lucimar, já tinham experiência na atividade fim de seus negócios, mas enquanto funcionários, e dão pistas que passaram por um processo difícil até efetivamente tomarem a posição de estrategistas, de dono do negócio.

*(a fala da sogra) foi, foi o que mais me marcou na vida, que eu não esqueço até hoje. Daí eu disse: “pô mas se eu tive, trabalhava em multinacionais, trabalhava com, cerca, de empresas que tinham dois mil, três mil funcionários que vendiam, é... frouxo, assim, cinco, seis milhões por ano, as empresas faziam faturamento. Se eu conseguia trabalhar naquilo lá, por que que eu não conseguia mandar meu negócio pra frente. (Fausto).*

*Ah, foi uma experiência difícil, né? Porque você se cobra muito mais, você exige muito mais. Eu acho que bem mais fácil alguém exigir de você, quando alguém te exige você pode... dar uma desculpa, uma justificativa, né? (Lucimar).*

Arnaldo, que se torna o administrador do negócio da família, evidencia que a decisão envolveu uma escolha profissional, dentre outras oportunidades.

*Isso pesou, isso pesou, gerou dúvida, gerou medo. Porque, nós tínhamos tantas propostas em volta, de outras instituições, de outras empresas, propostas até de salários, às vezes, melhores, e... mas eu escolhi por ficar aqui, por estar próximo da família, e por ser o negócio principal da mãe, por ter ah... as benesses do negócio próprio, como flexibilidade, como maior tempo, maior qualidade de vida, é... a gente, eu “peitei” o desafio para poder usufruir disso agora... então eu decidi ter uma estabilidade aqui, ter os meus filhos, tentar constituir minha família aqui dentro. (Arnaldo).*

### 6.1.1 O estrategista da PME e o processo estratégico

O empresário para ter conduta de empresário precisa adotar, tomar consciência do papel que está a exercer, ou seja, conhecer o significado disso, e ajustar a sua conduta de acordo com aquilo que interpretou do significado social de ser o dono, o empresário, o estrategista. Ao longo do tempo, o ‘ser empresário’ vai adquirindo um

sentido próprio que lhe é peculiar, mas que não pode ser descolado do significado compartilhado do que é ser empresário. O *script* do papel (GOFFMAN, 2014) vai estabelecer o que deveria estar presente nas condutas. Por isso a empresária que se diz sobretudo muito racional não admite a presença do medo no desempenho de seu papel por compreender que ele está deslocado do que lhe é requerido.

O que é requerido do estrategista de uma empresa por exemplo. Nas teorias clássicas de estratégia representadas por Chandler, Ansoff e Sloan, a questão do lucro é considerada o objetivo central das organizações. E que para alcançar esse objetivo é desejável que o estrategista seja o indivíduo extremamente racional, distante da produção, que foca apenas na formulação e no controle da estratégia. (WHITTINGTON, 2002). Não há espaço para emoções pessoais, e se elas são admitidas, não são compreendidas como influenciando os rumos da organização. Numa grande organização o distanciamento da implementação da estratégia visa garantir que o estrategista mantenha o foco racional no lucro. Satisfação pessoal ou autorrealização do estrategista não são os objetivos.

Miles e Snow (1978) descrevem que os estrategistas tendem a desenvolver padrões estáveis de comportamento estratégico para suas empresas. Fausto descreve o modo que conduz o processo decisório diante no escritório de contabilidade, diante da possibilidade do contrato com uma empresa maior. Ele diz que prefere decidir rápido para não perder o contrato, e depois da decisão sentir o medo ao avaliar se fez ou não uma boa decisão.

*(Sinto medo somente...) depois da decisão. Na hora, assim, você vê, assim, a gente, como a gente está acostumado, estou muito tempo na área, né, ah chega uma empresa, faz uma proposta, p\*ta é um negócio muito bom. Ter aí um lucro acima do que eu preciso, do que eu preciso não, do que eu estou acostumado, a ganhar? Então, vamos (ênfase) fazer isso, primeiro impacto, como empreendedor, é isso (inaudível). (Fausto).*

Nas PMEs o distanciamento entre o estratégico e o operacional não ocorre. (BAPORIKAR, 2014). Por vezes o proprietário envolve-se de tal modo com a lida diária como a produção, e a busca de atender seus clientes, que deixa de tomar seu posicionamento de estrategista da empresa. Baporikar (2014) relata por exemplo empreendedores tão envolvidos com a lida interna de seus negócios que quando percebem os riscos da internacionalização da atividade que desenvolvem, já é tarde demais. A personalidade do estrategista também pode moldar a escolha estratégica.

(GIMENEZ, 2000). Por vezes, por seu histórico profissional, tem mais familiaridade com a parte operacional de sua empresa do que com a gestão de qualquer organização, mas é requerido dele, e somente dele assumir apropriadamente o processo estratégico. O operacional pode ser feito por um funcionário, mas o estratégico não o será. Fausto, o contador, relata que por vezes precisa alertar clientes que são empresários, que a empresa dele está tendo resultados negativos, que com mais despesas que receitas eles estão sob risco de falência. São empresários que continuam trabalhando e não se atentam para os números.

*(Os números do balanço) não dizem nada pra ela. Daí que eu te falo que daí entra o emocional. Digo “olha estão aqui os balanços, tal. Então tá aqui, você tem esse probleminha aqui... esse problema aqui... Você está com esse lucro, você tem que melhorar isso, você tem que melhorar aquilo”. Isso, emocionalmente, vai depender muito do jeito que você falar pra ele. “Olha está aqui o teu balanço, tá aqui o resultado que você.... que você pediu, tá aqui vai lá e lê”, isso eu estou falando dos números para eles, tá? (Fausto).*

Fernanda, relata que se envolvia de tal forma com alguns projetos que ela considerava interessantes de design de moda, que esquecia que no final do mês precisaria dar conta da folha de pagamento e outras despesas. Depois se deu conta de seu papel do processo estratégico da empresa.

*É isso já aconteceu bastante. Hoje eu sou um pouco mais equilibrada, em relação a isso, porque eu acho que... uma empresa ela tem que dar lucro, no começo eu não pensava assim, eu achava que era... tipo, o amor ao trabalho, eu sempre fui muito amor ao trabalho, então... no começo era... insanidade, assim, eu fiz muitos projetos que não deram retorno nenhum porquê.. eu queria muito fazer... Mas aí com o tempo, e também essa questão de você ter quadro de funcionários, você ter que ter... pensar décimo terceiro, férias, enfim, você começa a repensar algumas coisas que realmente você não pode... deixar né? Não tem como fazer. Porque senão você não consegue fechar a conta no final do mês. Então hoje é mais equilibrado. (Fernanda).*

Isso não impede que ela se envolva com a criação de novas coleções de moda. Mas ressalta que ao final de todo o mês, esse trabalho precisa ter gerado renda suficiente para garantir a continuidade da organização. Para isso ela precisa ter assumido o processo estratégico. E assumir o processo estratégico inclui fazer o gerenciamento do risco inerente ao negócio.

O processo estratégico trata no decorrer do tempo de como ocorre a formulação, implementação, controle, mudança, flexibilidade e formação da estratégia. (ROULEAU; SÉGUIN, 1995). Nessa tese trata-se das emoções

vivenciadas pelo estrategista durante o processo estratégico. Primordialmente em como ele regula suas emoções do decorrer do processo estratégico.

*Então a gente teve que, aos poucos, ir inserindo novos conhecimentos e lidando com essas... com essas emoções da gente mesmo, de líder, porque volte e meia você se percebeu com decisões que você tinha que pensar: “será que eu assumo o risco e vou... ou será que eu recuo porque a cultura tá dizendo que não vai funcionar”. Então, o medo, a alegria, em alguns casos, porque você via sucesso naquele, via avanço, era um movimento que eu chamo de hiperativo, é... idas e vindas, idas e vindas, pequenas vitórias, que foram conquistadas meses a meses, mas estar na frente do negócio me trouxe a, a... a emoção de você... lidar com o novo, a resiliência a vontade de você se superar. (Arnaldo).*

### 6.1.2 O estrategista da PME e o gerenciamento do risco

Durante o processo estratégico o empresário lida com a questão do gerenciamento do risco. O risco pode envolver perda, e a possibilidade de perda desperta emoções. Emoções como o medo precisam ser reguladas de modo que o estrategista possa dar continuidade ao processo estratégico. Tomar efetivamente o posicionamento de estrategista da empresa, requer lidar com a questão do gerenciamento do risco, e as emoções advindas dele. Não necessariamente porém, a capacidade ampliada de minimizar o medo tornaria o indivíduo mais apto a conduzir o processo estratégico. Se uma menor aversão à tomada do risco pode aumentar a chance de um indivíduo iniciar um empreendimento (KNIGHT, 2012; HVIDE; PANOS, 2014), pode em contrapartida torná-lo menos eficiente à frente de seu negócio. (HVIDE; PANOS, 2014).

Em excesso, algumas das características que impactam positivamente na decisão de iniciar um negócio, podem impactar negativamente o processo decisório. Essa relação pode ser demonstrada na forma de um ‘U’ invertido em um gráfico, onde até certo ponto determinadas características são desejáveis, mas a partir de um determinado ponto passar a impactar negativamente o desempenho do indivíduo à frente de uma empresa. (MILLER, 2015; DENISI, 2015).

Entre os entrevistados pode-se ver a expressão que aponta que ao mesmo tempo que é necessário assumir riscos para iniciar uma empresa, a cautela é desejável em determinados pontos do processo decisório.

*É... tem uma tem um fator, o mundo daqueles que arriscam ninguém, nenhum empresário, pequeno, médio ou grande chegou onde chegou sem arriscar, só que arriscando com experiência o medo diminuiu, embora ele exista. Mas o risco faz parte do negócio. Por isso que nós somos empresários, porque*



*nós temos que arriscar, mas com os pés no chão, com bom senso, embora arriscar, seja necessário. (Hector)*

*Eu sou muito conservadora, então eu meço bastante os riscos pra tomar uma decisão. (Patrícia).*

No decorrer do processo decisório estratégico o empresário precisa fazer o gerenciamento do risco. O gerenciamento do risco tem sido objeto dos estudos do campo da estratégia. (BAIRD; THOMAS, 1985; DAMODARAM, 2007; LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011; HVIDE; PANOS, 2014; KUBÍČKOVÁ; VOTOUPALOVÁ; TOULOVÁ, 2014; CHRISTENSEN *et al.*, 2015; KISH-GEPHART; CAMPBELL, 2015; BETTIS, 2016; DURAND; GRANT; MADSEN, 2017). As características pessoais do estrategista, os recursos que ele tem a sua disposição e o contexto onde ele está inserido influenciam a percepção que ele terá do risco. (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011).

A falta de informações necessárias para um processo decisório pode ser considerado um dos antecedentes do medo. (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011). Se o estrategista não conseguir fazer a leitura de um risco ou ignorá-lo ele não se coloca em condições de poder fazer o gerenciamento do risco.

*“nossa, mas eu não tinha pensado nesse risco, eu não imaginado que isso podia repercutir lá na frente, eu não tinha pensado que isso pode levar minha empresa a quebrar”, por exemplo, então a racionalização te ajuda nesses dois pontos. (Arnaldo)*

Os estudos sobre gerenciamento do risco têm sido feitos sobretudo com CEOs e executivos de grandes corporações, que possuem processos de decisão mais rígidos, conselhos e garantem o distanciamento do estrategista da atividade operacional. (CHRISTENSEN *et al.*, 2015; KISH-GEPHART; CAMPBELL, 2015).

Por vezes, pelo fato do estrategista da PME ter muito pouco acesso às informações relevantes para o processo decisório, não há possibilidade de uma gestão estratégica do risco, que acaba sendo substituída pela intuição, ou experiência do gestor. (KUBÍČKOVÁ; VOTOUPALOVÁ; TOULOVÁ, 2014). Neste sentido que se ressalta que as emoções do estrategista da PME estão intrinsecamente ligadas ao processo estratégico da empresa.

*Eu acho que é só avaliando o risco, Raquel. Quando você... é, é percebe que tal decisão mexe de mais com você, é... a gente já tá fragilizado por aquilo, mas eu tenho um embate pela frente que eu... isso tá na seara do empresário, tá na seara da decisão estratégica. Eu não posso levar isso a lá, porque pode ser que não se concretize, também meu medo né, pode ser só um medo passageiro. Quantas vezes a gente se depara com situações que, que o*

*medo que estava sentido era uma coisa de percepção do... do empresário, uma coisa subjetiva dele. O medo era dele, no fim a situação não era tão grande. (Arnaldo).*

Estar efetivamente na posição de estrategista da empresa requer assumir riscos. Assumir um risco, pode implicar em aceitar perdas. E os estudos indicam que empreendedores lidam melhor com a possibilidade de aceitar perdas que as demais pessoas. (KOUDESTAAL; SLOOF; VAN PRAAG, 2015).

*Eu não tenho medo de... perder dinheiro... eu sou bem... eu me arrisco muito, no trabalho. (Fernanda)*

*Então, (engoliu em seco) o risco de decisão, o risco de você tomar, você tem que assumir para si, mas uma vez o passo dado, a decisão tomada, a comunicação têm que ser reta, confiante... (Hector).*

*a gente faz o planejamento e mede os riscos. Se o risco é baixo, se o risco é baixo, ah vamos implementar aquele serviço, ah se caso não der certo você vai gastar o que, sei lá, uma ordem de valor, uns duzentos, trezentos reais, ah isso não vai comprometer. Então, vamos fazer, se não der certo, vamos medir, se não der certo a gente muda a estratégia. (Patrícia).*

A questão do risco durante o processo estratégico, porém, muitas vezes vai muito além do que pode ser gerenciado pelo empresário, mudanças ou estagnação no ambiente externo à organização precisam ser monitorados e por vezes apresentam riscos à sobrevivência do negócio que estão além do alcance do estrategista. (BAIRD; THOMAS, 1985; DAMODARAM, 2007; BETTIS, 2016; DURAND; GRANT; MADSEN, 2017).

A gestão estratégica do risco é mais do que a visão restrita que o risco precisa ser eliminado ou minimizado. Ela envolve escolher quais riscos ignorar, quais reduzir, e quais devem ser procurados e explorados em busca das melhores oportunidades para a organização. (DAMODARAN, 2007).

Neste sentido vale resgatar os extratos de fala de Patrícia, a dona da academia, que diante da chegada de um concorrente forte, explora o risco ao buscar ampliar sua academia e a oferecer mais e melhores serviços a partir daí. Também Arnaldo, que após analisar sua própria escola a partir da chegada de concorrentes mais fortes afirma que a concorrência exigiu que a sua empresa se tornasse melhor

*Eu já demorei um, uma outra vez eu demorei mais do que devia eu perdi. Uma proposta, um resultado, ou... confirmar sim ou não. Eu já perdi porque eu demorei. (Fausto).*

. De acordo com Koudstall, Sloof e Van Praag (2015) há diferença no modo que os indivíduos que empreendem parecem aceitar possíveis perdas ao assumir um risco. Isso não significa que empreendedores ou estrategistas de uma PME não

percebam o risco inerente à uma operação. Ao contrário, pode haver relação como eles regulam suas emoções, em especial o medo, em relação à possibilidade de perda. Inclusive pode haver relação como empresários regulam suas emoções, em especial o medo, em relação às perdas e ao risco apresentado. Demonstram conhecer que o risco existe, calculam, mas seguem em frente, sem preocupar-se demasiado com ele, sem que o risco assuma um papel paralisante nas decisões.

*Então, (engoliu em seco) o risco de decisão, o risco de você tomar, você tem que assumir para si, mas uma vez o passo dado, a decisão tomada, a comunicação têm que ser reta, confiante... (Arnaldo)*

*Sempre que a gente tinha uma ideia, ah vamos lá e vamos fazer, é tal coisa, aí um chegava e falava isso daí não vai dar certo, aí isso daqui vai implicar aqui, vai implicar lá. Então barravam muito e aqui é legal que, conosco três, assim, a gente combina, mede os riscos e vamos fazer. Ah, se não der certo corrige, ou vamos melhorar, os, às vezes, a gente já arrumou uma outra ideia melhor, mas a gente tem essa liberdade de... de criar né. (Patrícia).*

*Eu não tenho medo de...perder dinheiro...eu sou bem... eu me arrisco muito, no trabalho. Acho que nome de empresa é só um nome, porque é só você que faz então... não tenho medo de nada, assim, dessas coisas, mais na vida pessoal. (Fernanda).*

Nas entrevistas realizadas fica evidenciado o modo como a vida pessoal dos estrategistas é fortemente relacionada ao funcionamento de suas empresas. A questão do risco no processo estratégico da PME tem implicações não apenas no futuro da empresa, mas da vida pessoal do indivíduo dono de um negócio próprio. (CARDON *et.al.*, 2012).

*Então assim, ah não sou filhinha de papai, sempre eu consegui as coisas com o meu trabalho, né? E... assim, por ver a dificuldade que a minha família passava eu sempre ficava com medo, ah de perder o emprego, ou “nossa e agora, como é que vou fazer para pagar as contas e tal”. (Patrícia)*

*Então, acabou dando tudo certo, só que o que acontece tudo isso é... (pausa) essa questão de você investir, de você acreditar, ir à luta é... quem que está com o risco? É só os donos, os funcionários eles têm um certo medo, porque daí, assim, poxa, se não der certo, a academia vai fechar, bate na madeira (bate-se na mesa), eu vou perder meu emprego. Mas pra eles é mais cômodo, porque eles só vão perder o emprego, né? E a gente não, vai perder todo o investimento que fez. (Patrícia)*

Ocorre que muitas vezes, essa visão otimista de calcular o risco sem ter obtido mais informações e seguir em frente, acreditando que trabalhando com dedicação os negócios são suficientes para fazer as coisas darem certo, pode esconder algumas armadilhas para o estrategista da PME.

*O risco da operação, digamos assim, que o risco inerente a qualquer... Desde a banca de jornal até uma escola, até um hospital, tem um risco discutível, admissível, mas tem aquele medo maior, que acho que vai da personalidade da pessoa, é... do medo que você, às vezes não ser capaz de aceitar aquele desafio, porque você se conhece, o medo porque você conhece tão (ênfase) bem o teu negócio que você que aquela tua vontade de competir, ou você não conseguiria atingir, você não teria recursos para aquilo. O medo as vezes de... o medo acho que quando envolve fatores que você não consegue controlar mais. (Arnaldo)*

Envolvido por demais com o operacional, por vezes tem pouco acesso ou tempo para coletar as informações necessárias que o permitiria calcular adequadamente os riscos do seu processo estratégico. Mas ao ignorar riscos, ou não fazer uma leitura adequada impossibilitam uma adequada gestão do risco. (KUBÍČKOVÁ; VOTOUPALOVÁ; TOULOVÁ, 2014). Gerenciar o risco não é esquivar-se do perigo, é a possibilidade de escolher quais riscos ignorar, reduzir, e quais oportunidades explorar a partir deles. (DAMODARAN, 2007).

Cabe a quem denominados de estrategista de PME o papel formular, implantar e controlar a implantação da estratégica, de forma diferente do que ocorre em grandes corporações onde o estrategista foca-se apenas na formulação e controle e garante uma distância segura do operacional com o maior número de níveis hierárquicos possíveis entre ele e o chão e fábrica. É nesta posição, envolvido diretamente com o operacional que o estrategista da PME encontra seu espaço para buscar informações, tomar decisões e decidir os rumos de sua empresa

### 6.1.3 O estrategista da PME e as atividades operacionais

Diferentemente do que apresentado por Whittington (2002) onde o estrategista responsabiliza-se exclusivamente pela formulação e pelo controle da estratégia, nas PMEs o proprietário é também executor de atividades operacionais da empresa, ao mesmo tempo que precisa atuar como o estrategista. (GIMENEZ, *et.al*, 1999; BAPORIKAR, 2014). Nos extratos de fala apresentados nos parágrafos a seguir, temos indicação dos modos como acontece essa aproximação com o operacional.

*Eu gosto de estar envolvida em absolutamente tudo e saber se está caminhando, a... não só na minha, mas na de todos os acelerados...então eu estou o tempo todo, o tempo inteiro “envolvidassa”, desde a... planta que eu tenho que plantar ali fora, varrer a calçada, até na parte bem (ênfase) estratégica...eu tô no dia a dia mesmo, no dia a dia. Eu acho que os olhos do dono que engordam o boi. (Karine)*

*E eu gosto do todo. Então eu não gosto de fazer uma coisa só, então o que que eu faço... claro, eu tenho as meninas, que elas trabalham comigo então eu direciono "ah, você vai fazendo isso, e tal", mas eu estou sempre olhando tudo, estou participando de todas as partes, porque... eu acho que é perfil, também. (Fernanda)*

Por vezes, o proprietário da PME demonstra prazer e orgulho em estar diretamente envolvido com o operacional, pelo fato que os clientes gostam de conversar diretamente com ele, consideram que estar o tempo todo junto ou acompanhar todo o processo corresponderia a ter uma forma de controle do que está a ser feito. Por vezes não visualizam que o excessivo envolvimento com o operacional pode também tirar-lhe a oportunidade de dedicar-se ao processo estratégico necessário. Além disso não tem disponível uma equipe ou estrutura para trazer informações necessárias para o processo decisório. (BAPORIKAR, 2014).

*Acontece, né? Tanto que por isso que eu ainda atendo, né? Tem bastante clientes, muita gente, às vezes, quer... que é fornecedores, alguma coisa assim, querem conversar comigo achando que eu estou o dia inteiro disponível, mas e... É, mas eu estou atendendo também. Eu ajudo na limpeza, quando precisa, ajudo em tudo. Tem agora, uma menina cuidando da gerência, né? (Lucimar).*

*Colocar a mão na massa, até porque se não colocar a mão na massa, sejam terceiros, a coisa não anda né? A coisa não anda (pausa). Por que entramos naquela, voltamos naquela aquela, aquele tópico, será que todo mundo está participando? Será que todo mundo tem comprometimento? O empresário não, porque ele sente no bolso dele. (Hector).*

*Chef de cozinha, aham. Mas de além (ênfase) de eu sou chef de cozinha, então, eu faço todas as preparações dos cardápios, ajudo na produção, tem eventos que eu não consigo, não estar presente, eu tenho que estar junto. O que eu faço, o que eu monto, e tem esse outro lado, né? Da venda, de vender o evento, conversar com o cliente, fechar... Então acaba que, a empresa, cresceu, mas tem muitas coisas que depende... de mim ainda estar presente, de eu estar fazendo. Então isso é uma dificuldade grande também. (Maria Luiza).*

Não podendo pagar salários tão competitivos quanto os das grandes empresas, o gestor de uma PME conta com a mão de obra que consegue disponível, muitas vezes sem tanto conhecimento ou preparo anterior ao ingresso no trabalho. Portanto, o sucesso da PME muitas vezes está mais alicerçado no conhecimento e subjetividade do empresário do que na formalização dos processos. (BAPORIKAR, 2014). Quando o empresário é quem mais conhece tecnicamente o serviço, precisa envolver-se diretamente no operacional, revisando o que foi feito, ou ainda treinando os seus funcionários.

*Você é o dono da empresa e o faxineiro também. Você é tudo dentro da empresa, você tem que... eu, no meu entender, você tem que entender que tudo aqui é dentro da área. Até porque não tem um, uma pessoa importante*

*que vai conhecer tudo de recursos humanos, que conheça tudo de RH. Eu, por exemplo, trabalhei em todas essas áreas das outras empresas, nos trinta anos que eu tive, é porque não muda né, e tal. (Fausto)*

Neste sentido, confirma-se nos dados empíricos o que Baporikar (2014) afirma que por estar diretamente envolvido com atividades operacionais, o estrategista de uma PME tem menor tempo e recursos para dedicar-se ao processo decisório estratégico.

*Hoje o negócio cresceu, eu não consigo mais estar presente, em tudo, mas dependem de mim pra muitas coisas. E esse... período que depende, ah depende de eu 'tar na cozinha fazendo uma produção, tá na cozinha elaborando um cardápio novo, tá atendendo algum cliente, isso é o tempo que me tira de montar uma nova estratégia pra empresa, uma coisa nova, uma coisa diferenciada, um projeto que a empresa precisa pra crescer, um novo produto, isso me impede muito, porque a gente tá ali no... naquele giro do dia a dia, né? (Maria Luiza).*

Nas PMEs, o empresário único estrategista e envolvido diretamente com o operacional (BAPORIKAR, 2014) busca por vezes algo além de maximizar a lucratividade, apontada na literatura como objetivo principal da estratégia nas organizações, (WHITTINGTON, 2002) e envolver-se diretamente com o operacional da empresa, o estrategista espera dela muito além da lucratividade. Na perspectiva sistêmica de processo estratégico, representada por Whittington, o processo é racional, mas fatores culturais ou individuais podem representar objetivos que não são necessariamente voltados para a maximização do lucro. (GIMENEZ, 1999).

Não raro, no relato de donos de pequenos negócios, encontram-se extratos de fala de que são apaixonados pelo que fazem, se envolvem muito com os projetos, que vivem a empresa. Muitas vezes o lucro é uma das expectativas em relação a um negócio próprio, mas pode até não ser a principal. A busca por satisfação pessoal no desempenho da atividade aparece com frequência. Na literatura Vale, Corrêa e Reis (2014) já apontavam que a escolha por empreender pode ir muito além de necessidade ou oportunidade. Também Ramos (2015) indica que o empreendedorismo, que é conhecido pela sua importância econômica, tem recentemente sido compreendido como instrumento na busca da autorrealização.

*Eu gosto muito de mexer em roupa, me acalma. (Fernanda)*

*Me dá muito prazer em fazer isso, também, tá? Porque daí cria, eu crio, o... as... os procedimentos que eu quero, eles fazem do jeito que eu preciso, que eu entendo que está correto, sem vício sem nada. (Fausto).*

*Né? E..., e eu faço, e, e eu faço bem. Né, lógico, eu vejo, assim, que eu tenho bastante coisa a melhorar e a gente sempre tem que trabalhar com melhoria contínua, né? Mas, eu estou super, super feliz. (Patrícia)*

*É, sim, hoje eu até me arrepio, assim, eu, eu gosto bastante, eu gosto de estar perto deles, eu gosto de saber, entender, porque às vezes se você se mantém a distância, você não pega muita coisa no dia a dia, você estando próximo você vê até oportunidades de negócio, né? E... até mesmo, assim, pra motivá-los né, porque senão entra na, no dia a dia, assim, e eles acabam de relatar fatos marcantes, né? Por exemplo, a gente é... eu conversando, conversando com alunos, conversando com eles, com os funcionários, a gente acaba identificando, ô “nossa, aquele aluno emagreceu trinta e sete quilos” ... (Patrícia).*

*Então, assim, é bom assim, pra saber tudo que está acontecendo sabe, a de sensação de aluno, ou alguma coisa que não está agradando, e ter uma, uma gestão, assim, mais próxima, sabe? Eu gosto dessa estratégia, sabe? (Patrícia).*

*Então, o que que eu tento fazer... pra mim é muito fácil isso, porque assim, eu gosto de fazer isso. Eu gosto de me aproximar das pessoas, então qualquer que seja, assim, que a pessoa venha e fale, pra mim eu já fico feliz, sabe? (Patrícia).*

*Aham. Eu acho que isso, é bem gostoso isso, até hoje eu sinto, sabe... porque mexer com cabelo das pessoas, às vezes é a primeira vez que a pessoa se senta na tua cadeira. (Lucimar).*

*Sim. Eu gosto de estar cuidando de tudo. É até uma parte ruim né, poderia deixar essas coisas para alguém, mas até o Instagram do salão tem alguém que faz, mas ela sempre me passa para eu ver se está tudo de acordo. (Lucimar).*

*E eu falo, olha pra mim é tão difícil, porque eu não sei qual que eu gosto mais... E é por isso que eu gosto dos dois, um não deixa o outro cair na rotina, adoro atender, Às vezes, eu gosto de estar só fazendo os cabelos, e tal, mas tem dia que eu estou ali, cuidando do sistema e organizando tudo e fechando mês e organizando todas as planilhas... E quando eu termino eu penso, “nossa, que coisa boa, consegui fazer tudo isso”. (Lucimar).*

*Porque pra eles tá sendo um diferencial, né, eles vêm e falam, “nossa, que delícia a comida, que gostoso...”. Quando a gente monta o... o cardápio “deixa eu fazer uma combinação diferente, colocar, “nossa o cardápio hoje tava ótimo”. (Maria Luiza)*

*Mas também essas decisões como chef, as coisas que eu gosto de fazer, o perfil, como que eu quero ser... ser conhecida, ser destacada, o perfil da comida, o perfil do atendimento, então nisso a gente sentiu essa necessidade também de personalizar. (Maria Luiza).*

Fernanda relata que por vezes se envolveu tanto com algum projeto de moda de seu interesse, que colocou em risco a capacidade financeira de pagar as contas ao final do mês. E Maria Luiza que fala do prazer de apresentar cardápios mais elaborados e completos para o cliente, mesmo quando ele não se torna favorável na equação financeira. A busca por satisfação pessoal, autoestima e autorrealização parecem ser moedas de troca que o empreendedor espera receber pela dedicação

que que faz ao seu empreendimento. Em alguns momentos, esse aspecto é tão valorizado que o empresário coloca em risco o próprio negócio por não dar o devido cuidado ao financeiro. Trazer para a análise a reflexão que por vezes os donos de pequenas empresas buscam na sua atividade empresarial a auto realização e satisfação pessoal podem auxiliar na compreensão dos elementos presentes no processo estratégico de um estrategista da PME, entre os quais as emoções.

## 6.2 AS EMOÇÕES

É possível enriquecer a compreensão a respeito das emoções e da influência que elas têm nas organizações. (ZIETSMA *et al.*, 2019). Diversos estudos dão suporte à tese que as emoções são essenciais, e não coadjuvantes à capacidade de decisão dos indivíduos. (FOO, 2011; CARDON, *et al.*, 2012; FERREIRA, 2012; COCK; HUY; ZOTT, 2019, SCOTT *et. al.* 2019; DENOO; CLARYSSE, 2020). Dentre várias emoções relatadas algumas são consideradas básicas. Uma delas é o medo, uma emoção negativa bem conhecida pelo ser humano. Ekman (1999,2003) propôs seis emoções básicas. São elas: alegria, medo, nojo, raiva, surpresa e tristeza. Sem o componente emocional a capacidade de decisão dos indivíduos fica comprometida, as emoções são essenciais. (SALOVEY; MAYER, 1990; GOLEMAN, 1995; DAMÁSIO, 1996). Mas apesar dos estudos da psicologia e da neurologia demonstrarem a importância das emoções nas decisões (SALOVEY; MAYER, 1990; GOLEMAN, 1995; DAMÁSIO, 1996; YUVARAJ *et al.*, 2013; MUCENECKI; 2016) até agora poucas contribuições os estudos organizacionais têm extraído delas.

*Ah, eu acho que é pensar, sentir e fazer, né? É muita coisa que eu desenvolvo é por intuição. Então... eu acho que se não tivesse sentimento, a gente não dá, né? Não dá para trabalhar só com pensar e fazer, né? Eu acho que tem que sentir. Tem que... é... o sentimento faz você desenvolver, você crescer, você almejar mais... você mudar, se for só o racional você faz só pelos números, e, às vezes, não dá para ser só número, né? Às vezes você tem que ir cem por cento com a intuição, nada de número (risada), né? Então, eu acho que sentir com certeza. (risada). (Karine).*

*“É juntos”, “é juntos”. Razão e emoção hoje convivem lado a lado, tem decisões que...é um contínuo que a Jane (Mendes – ex-professora do entrevistado, orientadora da entrevistadora) mesmo fala, nem tudo racional, e nem tudo emocional, mas as coisas convergem ali e andam no meio. Tem decisões que tendem a ser um pouco mais racionais, tem decisões que tendem a ser um pouco mais emocionais. (Arnaldo).*



Mas começam a emergir estudos que reconhecem, em diferentes perspectivas teóricas, que de um modo ou outro a presença das emoções é relevante para os rumos das organizações. (FOO, 2011; CARDON, *et al.*, 2012; WELPE, *et.al.*, 2012; FERREIRA, 2012; KEBAILI *et.al.*, 2015; GLEASURE, 2015; CACCIOTTI; HAYTON, 2015; CHUA; BEDFORD, 2016; CACCIOTTI *et al.*, 2016; MORGAN; SISAK, 2016; KOLLMANN; STOCKMANN; KENSBOCK, 2017; GOMEZ-ARAUJO; BAYON, 2017; NEUMANN, 2017; CAMARGO; LOURENÇO; FERREIRA, 2018; ZIETSMA; TOUBIANA, 2018; RUEBOTTOM; AUSTER, 2018; GILL; BURROW, 2018; WIJAYA; HEUGENS, 2018; FRIEDLAND, 2018, ZIETSMA *et al.*,2019).

*Tem decisões que tendem a ser um pouco mais racionais, tem decisões que tendem a ser um pouco mais emocionais. A gente como líder, tem momentos você se apresenta que você tem que ser um líder racional, um líder que apresenta com clareza que sustenta uma informação, uma certeza, tem horas que você se apresenta um líder mais emocional, você apela uma outra veia, você quer que eles se sensibilizem e entendam aquele propósito. Então razão e emoção convivem juntos, e infelizmente, às vezes, essa emoção acaba cegando o empresário, por exemplo a... o narcisismo aquela paixão pelo negócio...(Arnaldo).*

### 6.2.1 As emoções e o estrategista da PME

Mesmo nas empresas com diferentes níveis hierárquicos, as decisões são permeadas de emoções (FERREIRA; NOGUEIRA, 2013). Mas especialmente nas PMEs as emoções do estrategista têm papel central no processo decisório estratégico. Nessas empresas os processos não são tão formais e padronizados, existe maior flexibilidade e o canal de comunicação e a linha de comando é bem curta, às vezes direta entre o empresário e o funcionário. (BAPORIKAR, 2014). Não há conselhos estabelecidos nem processos rígidos que orientam a tomada de decisão.

*Eu acho que é isso que eu falei, assim, essa dificuldade de a gente... da emoção, primeiro do... do negócio quando você se envolve nessa parte do... é, do que é o negócio, né? A gente viver desse negócio, ali, de gostar, de ter essa paixão, ali, então acaba... interferindo mais na gente, né, a gente tem uma insegurança maior, um medo maior, mas também uma realização maior às vezes. Então acho que isso é o mais difícil, eu acho que pensar fora do meu, o ideal seria talvez um empresário, estratégico que é, consiga caminhar dessa... fazer o negócio caminhar sem toda essa emoção. Quando a gente tá junto ali eu acho que a emoção é... às vezes atrapalha, em algumas coisas, mas é o diferencial do... acho que é o principal diferencial do negócio, assim. (Maria Luiza).*

Na PME o estrategista é o proprietário, muitas vezes um único indivíduo. (GIMENEZ, *et.al.*,1999). E o processo estratégico depende dessa pessoa. Por isso os acontecimentos da vida privada do empresário, como doenças, divórcio ou morte

podem ter relevante impacto em empresas de pequeno porte. (TORRÈS, 2018). E as decisões tomadas por ele tem impacto não apenas nos rumos da organização, mas também na subsistência e na família do empresário. (CARDON *et al.*, 2012).

A intuição, e a visão de mundo do estrategista estão presentes no processo decisório. (MINTZBERG; QUINN, 2001). E o empresário constrói a estratégia a partir da interpretação que ele faz do ambiente. (MILES; SNOW, 1978). Desse modo esperar que as emoções desse estrategista permeiem todo o processo decisório e fundamentem as ações. (FERREIRA, 2012).

*O sentimento faz (parte). O sentimento faz (parte) porque, porque o empresário tem que ter o feeling do que que a clientela quer, do que que o mercado quer. E se ele não coloca sentimento como é que ele vai chegar nessa conclusão? Os sentimentos são ajuda, as vezes o empresário é... pensar melhor.*

*Sim, sim, o feeling, o feeling ao longo da vida é fun-da-men-tal! O que se mantém longos anos no mercado, por algo se manteve! Alguma virtude tem (risada). Esse feeling é fundamental, tá? (Hector)*

*Claro! Claro, quando envolvemos a emoção junto, aí vai além. Pode ser a emoção de uma maneira ou de outra. Muitos podem achar que aquilo é, é uma máscara muito, podem achar que aquilo é, é um teatro, mas muitos vão, vão... vão pensar como você. (Hector)*

*E eu acho que, pra todo empresário, seja pro feedback pra dar a um colaborador, seja na contratação, na admissão, por mais racional que seja ainda há um pingo de subjetividade, uma dose de intuição, uma dose de emoção junto que é inevitável separar. (Arnaldo)*

E o que está sendo defendido nesta tese é que as emoções são o outro lado da moeda ou o contraponto à razão. Razão e emoção se complementam e estão juntas no processo de tomada de decisão.

*Eu acho que toda vida as emoções estão presentes, né? É do ser humano, se é um ser humano tem emoção, né? (Karine)*

*E eu acho que elas (as emoções) influenciam muito. Talvez se fosse mais racional é... a empresa não tivesse os resultados que precisa ter, porque só racional não dá, né? Porque, às vezes, você precisa desempatar algumas decisões, algumas é... estratégias importantes que o que desempata é a parte emocional. Então... eu acho que está cem por cento, e, às vezes também a parte emocional atrapalha muito a parte racional. (Karine)*

## 6.2.2 As emoções enquanto traço

A propensão de um indivíduo em sentir determinada emoção em maior ou menor intensidade é denominada na literatura de emoção enquanto traço. Diante de

uma mesma situação ou contexto determinados indivíduos tem maior propensão do que outros a sentirem medo ou a sentirem o medo com maior intensidade. Como antecedente ao próprio processo estratégico há de se admitir que o estrategista já tem uma maior ou menor propensão individual a sentir determinadas emoções entre as quais o medo, que Foo (2011) denomina de emoção enquanto traço. A emoção enquanto traço é antecede a qualquer processo.

No instrumento de coleta de dados – questionário de entrevistas semiestruturadas foi feita uma pergunta específica, que explicava o que é medo enquanto traço e perguntava se o entrevistado considerava que tinha mais propensão ou menos de sentir medo do que com as pessoas com quem convive. Nestes extratos de fala foram preservadas as letras utilizadas como códigos – de A até H na sequência que as entrevistas foram realizadas para apresentar-se também as questões adicionais feita pela pesquisadora – representada com a letra R.

Sendo uma entrevista semiestruturada, às questões apresentadas aos entrevistados foram semelhantes, mas o sentido que cada um deles trouxe à questão resultou numa interessante compreensão a respeito de com quem eles se comparam quando procuram resposta à pergunta:

*R: Existe um termo, chamado de “medo enquanto traço” que seria a propensão que cada pessoa tem em sentir o medo em maior ou menor intensidade, isso em relação às demais pessoas com quem ela se relaciona, ou quem ela observa. Na tua percepção, hoje, você enquanto dono de seu próprio negócio, um negócio já solidificado, precisando tomar uma decisão: você acha que tende a sentir medo em maior ou menor intensidade que as pessoas ao seu redor? (entrevistadora)*

Hector compara-se a si mesmo. A intensidade do medo que sente hoje em relação à intensidade de medo que sentia no passado, quando iniciou o negócio. Para ele a experiência resulta em sentir menos medo, pois de certa forma a maior parte das situações já foram vivenciadas de forma mais ou menos semelhante.

*Em menor intensidade, foi me usando de experiência que eu “me” devo a isso, porque no início foi um medo enorme (voz trêmula). O medo de como seria o ano seguinte, teria matrículas? Teria dinheiro para pagar as contas? Hoje existe essa consciência de que nós devemos ter capital para pagar contas, mas o medo é em menor intensidade. Eu acho que quanto maior a experiência, menor o medo, e vice-versa. E acho que isso se nota de uma maneira clara e concreta hoje. (Hector)*

Lucimar considera que não sente mais ou menos medo que as demais pessoas, acha que está “no nível normal”, e considera que o que ela sente não é medo, é cautela.

*Em relação a medo geral, assim? (Lucimar).*

*R: Pode ser, o que você preferir, medo geral, ou medo nos negócios... né? Ou medo de arriscar...*

*Aham... (pausa) eu acho que eu estou no nível normal. (Lucimar).*

*R: Aham. Não é mais atirada, arriscada que os outros, mas também não é mais medrosa, assim.*

*É, aham, não sou tanto. Até gostaria de ser mais, eu acho que eu chego em um ponto assim, que você está que você fica mais... cautelosa, né? (Lucimar).*

*Vamos dizer assim. É não tenho muito medo, eu tenho mais cautela, assim. (Lucimar).*

Arnaldo, Fausto e Patrícia apresentaram a comparação do medo em relação ao medo que eles consideram que o funcionário sente, e relatam que na sua percepção é o empresário que sente mais medo de que o funcionário e apresentaram suas justificativas. Para Arnaldo, a sua decisão tem um impacto muito maior na vida dos funcionários e suas famílias do que as decisões feitas por seus funcionários; como desempenha também o papel de filho, irmão, compadre, refere-se aos funcionários da empresa como um todo como colegas de trabalho. Fausto apresenta que tem mais medo pois tem medo pelo erro dos outros, e pelas consequências que os erros dos outros podem ter para ele próprio e para o seu negócio. Patrícia indica que o medo é muito maior por parte do gestor do que dos funcionários, pois no caso de erro o empresário pode perder além do seu trabalho, o investimento dos recursos que são economia e uma vida de trabalho.

*Tá, Raquel, eu acho é... pela minha percepção de líder, que eu tenho um perfil um pouco mais ousado...do que conservador. (Arnaldo).*

*É, mas mesmo assim, mesmo com a ousadia, com o conhecimento que a gente tem, da academia, com tantos gestores que a gente conhece eu me percebo, em alguns, algumas decisões estratégicas da escola, com medo maior que é, os meus pares de trabalho. Porque as minhas decisões, nesse caso, impactam, geralmente podem levar a impactar todos os colaboradores. Hoje a gente tem muito (ênfase) claro que dentre os oitenta e oito, são oitenta e oito famílias, que a gente acaba sendo responsável (ênfase). As vezes uma decisão de uma professora por uma prova de um determinado modelo ou outro tem uma implicação e o coordenador decidir por aprovar ou reprovar tem uma (ênfase) implicação, mas a nossa decisão em mudar uma proposta pedagógica, de avançar num segmento, direcionar um investimento para uma, uma... uma determinada lógica de... de educação, em decidir por um público... alvo, abrir mão de uma turma, fechar uma outra turma, são decisões que impactam em famílias (ênfase) aqui dentro. Então têm que ser muito cautelosas, às vezes, dependendo do modo que você comunica determinada decisão, surge uma interpretação de efeito (pausa) erga omnes, que a gente fala, que é aquele toma conta... (Arnaldo).*

*Eu, na verdade assim.... Eu, eu tenho medo de que as outras pessoas errem, tá? Então eu, eu digo que eu fico mais preocupado do que eu as pessoas com que eu me relaciono. Porque eu acho muito importante o resultado final da coisa, tá? (Fausto).*

*R: Então tu tá falando assim, por exemplo, na tua equipe, a tua preocupação, ou até um termo até chega num medo, do erro dos outros no impacto que tem.*

*Sim, porque dá, porque... efetivamente, quando, por exemplo, se eu mando alguma coisa errada para alguém, se eu faço algum trabalho, quer dizer... Uma das pessoas faz algum trabalho errado é como se eu (ênfase) estivesse fazendo esse trabalho errado. (Fausto).*

*É de... medo do, do medo no geral, assim? (Patrícia).*

*R: Pode ser no geral, pode ser nos negócios...*

*O que eu digo assim, ah, falando de, de, de medos assim, né? Quando eu não estou preparada, eu sinto medo, se eu me preparo pra tal situação eu estou mais preparada e consigo ali, conduzir, trabalhar isso. Por exemplo, um dos meus medos e... por exemplo, até hoje eu não consegui desenvolver e tal é, por exemplo, em falar em público, então quando precisa falar ou chamar a atenção da galera ou qualquer coisa eu sempre direciono os professores ou os meus sócios né. Então esse seria sim os medos que eu tenho. Por exemplo, ah, de montar uma outra estratégia de... de, de negócio de serviço, o que que a gente sempre faz, a gente faz o planejamento e mede os riscos. Se o risco é baixo, se o risco é baixo, ah vamos implementar aquele serviço, ah se caso não der certo você vai gastar o que, sei lá, uma ordem de valor, uns duzentos, trezentos reais, ah isso não vai comprometer. Então, vamos fazer, se não der certo, vamos medir, se não der certo a gente muda a estratégia. (Patrícia).*

*R: E, na tua visão, hoje, você sendo a gestora do negócio próprio, o estrategista, né, porque é ele que acaba criando as estratégias de uma pequena empresa, vamos dizer, diferente de uma multinacional, que vem estratégias definidas, né, é ele que está criando ali, tem que tomar uma decisão, a tendência é do estrategista, né, o dono do, do pequeno negócio, ele ter mais medo, ou menos medo do que os funcionários, do que as outras pessoas que estão ao redor e vão trabalhar junto, num projeto.*

*Ah, é bem mais do, do, do gestor, o dono da empresa, né? Porque os funcionários eles vão, vão estar fazendo ali as funções de, de cada um né, e... mas é, é, eu vou te dar um exemplo, há um ano atrás a gente sabia, né, há mais de um ano atrás a gente sabia que vinha uma concorrente forte, né, a quatrocentos metros de, de distância, e tudo era muito incerto, né? Por exemplo, tinha várias, nós temos um grupo de donos de academia e eles sempre estão falando e teve várias empresas, academias que fecharam, né, que venderam... (Patrícia).*

Maria Luíza e Fernanda relatavam que para negócios ou trabalho não sentem medo, mas complementam que tem medos como desagradar, ou vivenciam mais medo na vida pessoal do que no trabalho.

*Eu, assim, nesse perfil, assim, de coragem pro negócio, eu me sinto muito corajosa. Não me enxergo com muito medo, assim, tenho as minhas dificuldades e os meus medos. Tenho as minhas... (dificuldades) pessoais, e profissionais também (ênfase). Mas não muito em relação a empreender, empreender, assim, eu acho que eu sou mais tranquila. Eu tenho medo, assim, de... é, do desagrado, "ah não, não agradou o cliente", aí tenho dificuldade em lidar com reclamação, daí nesse perfil, sou muito crítica, né? Isso é o que mais me assombra, toda semana "aí vai ter um evento", não tenho medo nenhum da produção, "ah é quinhentas pessoas, ah é pra mil, ah é pra cem", nenhuma preocupação. (Maria Luíza).*

*Eu acho que..... Então, de trabalho não tenho medo, assim, eu faço.*

*R: Uhum, uhum.*

*Eu não tenho medo de... perder dinheiro... eu sou bem... eu me arrisco muito, no trabalho.*

*R: Uhum.*

*A minha vida pessoal que eu tenho mais medo, não me arrisco tanto, quanto no trabalho, no trabalho eu vou...*

*R: Aham.*

*Não sinto assim, que tenho medo (ênfase) de... Já morei fora, já fui atrás de... outros projetos...*

*R: Aham.*

*Mas isso não... não tem. Não tenho medo de fechar a empresa, de abrir...*

*Acho que nome de empresa é só um nome, porque é só você que faz então... não tenho medo de nada, assim, dessas coisas, mais na vida pessoal. (Fernanda).*

Por fim Karine, que em alguns momentos da sua fala havia relatado que não sentia medo, admite a presença do medo, mas diz que o medo a impulsiona, e não a paralisa, como ocorre com outras pessoas.

*Não, eu acho que eu sinto medo, também, mas o medo me impulsiona. Tem pessoas que o medo trava.*

*Né? Eu... é... os medos que eu sinto... eu acho que é... dá vontade muito mais, assim. E o meu maior medo é não ter salário, não ter dinheiro. (Karine).*

Desse modo é possível observar que a compreensão dos entrevistados a respeito da intensidade com que sentem medo, varia em comparação a eles próprios no passado, em relação aos seus funcionários, entre assuntos de trabalho e pessoais, e em relação às consequências do medo. Não há um modo único pelo qual os estrategistas dão sentido à questão do medo, apesar que todos apresentam uma racionalização para justificar porque sentem medo: sinto medo mas menos do que sentia; sinto mais medo que os funcionários pois tenho mais a perder; sinto medo mas em assuntos pessoais, não para o trabalho; sinto medo normal; sinto medo mas o medo me impulsiona.

### 6.3. O MEDO

O medo enquanto traço vivenciado pelo indivíduo faz parte do *background* de razão e emoção que será utilizado no processo estratégico, portanto o medo enquanto traço é considerado um antecedente ao medo que pode surgir antes, durante ou depois do processo estratégico propriamente dito. Lembrando que o processo estratégico do empresário ocorre num contexto extremo, propício ao surgimento de diversas emoções. (Cardon *et.al.*,2012).

A literatura afirma que entre os indivíduos que tem intenção de abrir um negócio, o medo está presente, e a presença do medo impacta negativamente a probabilidade de o indivíduo empreender. (FOO, 2011; LI, 2011; KEBAILI *et al.*, 2015; CHUA; BEDFORD, 2016; GOMEZ-ARAÚJO; BAYON, 2017).

*Sim, (tendo medo) aí ele dificilmente vai abrir, agora ele tem que acordar cinco horas, porque ele sabe que tem que produzir porque a receita é importante porque no final do mês tem as contas. Não pode (inaudível). E ele não pode entrar em, em... em empréstimo bancário, porque senão é suicídio no Brasil. (Hector).*

Os extratos de fala confirmam que os entrevistados tiveram medo à época de abrirem seus negócios, e alguns fatores como o apoio e incentivo da família, ou o fato que eram muito jovens tiveram uma contribuição na decisão de empreender.

*Sim, quando eu me formei, por incrível que pareça eu me formei de engenheiro (...), na Universidade (...). E sou imigrante, meus pais são imigrantes, e por uma questão de, de, de falta de recursos financeiros, e por que a gente queria ampliar as atividades, eu comecei a dar aula de (disciplina) no interior do Paraná, (cidade), no chamado, na época, curso (nome), em (endereço). E eu fazia já o quarto ano de engenharia (...) e eu precisava de, de recursos pra, enfim me superar né? (Hector).*

*...e paralelamente houve um convite a mim do, então, Instituto (...) de línguas, que hoje não existe mais. Aí eu comecei a dar aula de espanhol, então paralelamente eu levei essas duas, essas duas matérias né? (...) e língua espanhola, depois de língua espanhola, porque na época era um mercado, digamos assim, que não tinha quase ninguém. Aí eu abri o curso e tal, e de lá pra cá, depois a editora e a gente foi somando esforços e até agora, graças a Deus, estamos com o caminho, acredito eu que certo, né? Tinha medo, no início, quem me ajudou muito foi a minha mãe do lado assim, de dar impulso, de acreditar, porque quando a gente está começando, a autoconfiança não é tão grande do que aquela que os anos dão né? Os anos dão uma autoconfiança vasta, mas no início não, no início tem aquele medo, aquele receio, então fui, fui, enfim. Mas ao mesmo tempo o carinho dos alunos, a satisfação de ver aquele aluno falando em espanhol, aprendendo uma nova cultura, e tal, isso é muito gratificante. E também me ajudou em termos de vida, em termos econômicos, é... é. obtive coisas que não pensava, que era complicado, difícil para mim, então essa parte eu sou muito grato, a Curitiba e a comunidade por ter me dado essa oportunidade. Claro que agarrei com unhas e dentes essa chance né, me aperfeiçoei, estudei. Depois eu tive o diploma superior de "Salamanca", é uma prova que a gente faz, como se fosse o TOEFL só que, enfim é da Espanha a prova, e isso foi me ajudando, e ao longo dos anos a experiência que a gente obteve faz uma diferença enorme né. Porque experiência e conhecimento conjugados, e bom atendimento é um tripé muito bom pra um profissional hoje. (Hector).*

*É... eu imagino que, pela idade, é... ficou mais fácil (inaudível) tinha vinte e dois anos.*

*Então foi mais fácil, porque eu tinha nada a perder.*

*Então... se eu tivesse pensado muito eu não teria feito.*

*(inaudível – risada simultânea) ...fazer cinco anos eu pensei, nossa, eu poderia ter esperado um pouco mais, poderia ter... é... talvez me capacitado, mais nessa parte até emocional, assim, né? (Lucimar)*

Mas mesmo sendo jovem e com apoio da família, Lucimar relata que sentiu medo no início do negócio. Qual motivação para abrir a empresa. Seria para agradar os pais?

*O meu pai sempre trabalhou pra, a. autônomo.  
Então, foi muito certo o medo, assim, até eu pensei, “eu estou fazendo isso, por mim ou pelos meus pais, porque meu pai quer?” Sabe?  
E, e... é... essa pergunta sempre veio assim. Eu acho que foi cinquenta por cento do apoio deles...  
E cinquenta por cento de eu querer também. (Lucimar)*

Fernanda era filha e neta de empresários, e conhecer a rotina puxada de trabalho que eles tinham foi motivo de medo no início do empreendimento, mas a necessidade de encontrar uma colocação na área que sabia e gostava de trabalhar só seria suprida se ela própria criasse o seu trabalho.

*Foi bem engraçado, porque, na verdade, minha família sempre teve negócio próprio.  
Né, meu pai, avô... dos dois lados, mãe e pai. E... então eu via a dificuldade de ser dono de um negócio, porque você está de segunda a segunda, você não tem horário, você tem que sair, né? E eu nunca quis isso pra mim. E... até por ver, né?  
Meu pai nunca estava com a gente... né? Meu avô... a família inteira trabalhava junto... Então eu não queria aquilo pra mim, mas, quando eu entrei na área, né, eu... sou formada em desenho mas eu sempre gostei de trabalhar com moda, e quando eu fui pra moda, eu vi que não tinha uma empresa, aqui em Curitiba, que eu pudesse ser funcionária. E aí eu trabalhava como freelancer. E aquilo me incomodava, essa estrutura de você não ter... um espaço físico para ir, para o trabalho, de você não ter... é, carteira assinada... essas coisas, sabe? E... e daí, na verdade, por conta disso eu acabei criando, porque não tinha... ou eu teria que me mudar, pra São Paulo, porque lá tinha. E aí, na época, eu não tinha essa pretensão de sair de Curitiba, né? Enfim, eu gosto da Cidade, e... e aí eu acabei criando por conta disso, por não ter nada que eu pudesse ser funcionária.  
É, foi uma necessidade, assim. Tipo, de sentir, de profissionalizar minha área. Que, na verdade, antes da empresa de uniforme, que é por onde a gente se conhece, eu tenho uma outra empresa que é de produção de moda. (Fernanda).*

Patrícia teve a decisão de abrir o negócio partilhada com o marido que também é sócio e mais uma sócia da academia. Karine, da aceleradora de *Startups* diz que não contou com outras pessoas na decisão de abrir seu negócio, mas que observa duas categorias diferentes de medo nos empreendedores iniciantes que ela acompanha: os jovens tem medo pela própria inexperiência; os de meia idade, que já tiveram altos salários em grandes empresas, medo de nunca repetir o sucesso que tiveram na trajetória profissional anterior.

*Mas eles estavam acostumados a ganhar cinquenta mil por mês, né? Então eles se cobram nesse mesmo nível. E o pessoal mais novo, eu percebo que*



*é porque é o desconhecido. Então eles ainda não têm uma visão do que é... do todo, eles têm uma visão pequena, e essa visão pequena faz com que eles, ainda, pisem muito no freio. E isso atrapalha o negócio, considerando uma startup, às vezes, eu acho que eles deveriam se jogar muito mais. Mas a falta do... a falta da experiência mesmo do desconhecido faz com que eles tenham essa... cautela, esse receio, que quando a gente fala em equity da startup, uma startup inicial não tem nada. (Karine).*

A necessidade aparece em vários relatos dos entrevistados entre os motivos para abrir um negócio. Hector precisava de recursos, Maria Luíza vê no negócio a oportunidade de criar a sua própria vaga de emprego; Fausto, não encontrava mais emprego como contador devido à idade; Patrícia, demitida de uma multinacional, não teve nenhuma outra oferta de emprego; Fernanda não encontrava nenhuma empresa que pudesse oferecer trabalho para alguém de sua área e Karine sempre muito direta vai ao ponto que a empresa é uma forma dela ganhar o dinheiro que ela precisa. Denomina-se empreendedor por necessidade esse indivíduo que abre uma empresa não pelo fato de identificar uma boa oportunidade de negócios, e sim como opção à falta de uma melhor colocação em um emprego formal. (GEM, 2018).

*É... eu acho que ajudou um pouco essa coisa da idade, porque eu acho que a gente tinha... mais coragem para as coisas, não tinha tanto (ênfase) a perder né? Então a gente enfrentava mais. Então, no geral, eu acho que me ajudou muito, assim, decidir nessa... ter menos medo, menos insegurança das coisas, né? Então a gente foi meio no risco e vai dando certo, a gente vai tendo essa coragem. E uma época, também, muito (ênfase) melhor, de trabalhar né? Eu acho que isso aí também facilitou muito. (Maria Luíza).*

Além do medo impactando negativamente a decisão de abrir um negócio, a literatura apresenta também que o empreendedor tem medo do fracasso e da falência, (LI, 2011; KEBAILI *et al.*, 2015; CHUA; BEDFORD, 2016; GOMEZ-ARAÚJO; BAYON, 2017).

*Aí sim, aí sim, mas aí é o medo de falir, ou seja ele tem que encontrar forças dentro da alma dele pra continuar, agora, estou com dor de dente, dor de cabeça, ele tem que trabalhar, porque ele tem contas para pagar no final do mês. Todas as empresas, sejam empresas bilionárias, ou seja, a quitandinha da esquina, toda empresa tem contas a pagar no final do mês. Aí, nesse sentido sim, o medo é fator, nesse sentido, que motiva a não ficar parado, pra não falir... (Hector).*

Há que se distinguir ainda que o medo da falência e o medo do fracasso podem ser compreendidos de diferentes formas. Fernanda por exemplo, já faliu um fechou diferentes empresas. Quando considera que uma de suas empresas de moda não está exatamente no foco do momento, que a operação se tornou por demais trabalhosa e ou cara em relação ao retorno, opta por fechar uma empresa no ramo e

abrir outra. Relata que fez isso diversas vezes, e não dá indicativo que fechar uma empresa seria para ela um fracasso. A falência pode ter um aspecto financeiro, muito temido pelos empreendedores. Mas apesar disso, o fracasso pode transmitir um significado ainda mais forte, que afeta muito além das finanças da empresa, afeta o próprio indivíduo que se considera ou é considerado como alguém que tenha sido incapaz de manter a empresa viva.

Maria Luiza relata que quando mais jovem tinha menos medo, pois tinha menos a perder. Ao relatar que quando mais jovem arriscava mais pois não tinha tanto a perder. O relato de Maria Luíza traz um aspecto importante. O medo da falência e do fracasso por vezes são apresentados de forma muito semelhante. No Brasil, 56% dos indivíduos pesquisados que não deixariam de empreender por causa do medo da falência. (GEM, 2018). Vender uma empresa, ou encerrar as operações de uma empresa com um nome ou em um endereço e iniciar outra, num espaço maior, ou com foco mais ajustado foi relatado com naturalidade por Fernanda e Maria Luíza como práticas necessárias para um crescimento, recolocação com uma nova marca, ou melhor proporção entre investimento e retorno. Porém fracassar pode ser muito mais que falir, em especial em países ou lugares com uma cultura mais coletivista. Fracassar pode ser compreendido como transgredir o *script* esperado para o empreendedor, um papel de quem é requerido o sucesso, e transgredir um papel expõe o indivíduo ao vexame. (GOFFMAN, 2014).

A ideia apresentada por Maria Luiza que um empresário com seu negócio estabelecido e conhecido tem mais a perder do que alguém que está iniciando; refere-se para aspectos que vão além dos financeiros. Isso resgata a ideia da expressão asiática que poderia ser traduzida como “perder a face”. O fracasso num negócio não é atribuído ao negócio propriamente dito ou às circunstâncias externas. O fracasso de uma empresa não se limita a um CNPJ, e pode tornar-se um estigma ao próprio indivíduo. A possibilidade de “*loss of face*”, ou seja, da perda de credibilidade do indivíduo que não teve sucesso num empreendimento é apontado em muitos países como um dos principais motivos pelos quais as pessoas não querem arriscar-se a empreender. (KEBAILI *et al.*, 2015; CHUA; BEDFORD, 2016; GOMEZ-ARAÚJO; BAYON, 2017).

Socialmente um indivíduo que perde o emprego porque a empresa onde trabalhava faliu, é digno de pena. Perder o emprego porque a empresa faliu não lhe traz um estigma a acompanhá-lo na busca por uma nova colocação. Mas o fracasso

que pode ir além da própria falência propriamente dita é um estigma a acompanhar o empreendedor. Mas focar a compreensão da emoção medo na vivência do empreendedor somente enquanto medo no início, de abrir a empresa e medo de um potencial final, a falência e fracasso seria ignorar que entre esses dois extremos de um contínuo de tempo muitas emoções são vividas pelos empreendedores. (CAMARGO, LOURENÇO, FERREIRA, 2018).

Como exemplificado nos parágrafos iniciais da análise dos dados, o empresário pode entender que para bem exercer o seu papel é desejável que ele não sinta medo, independente das circunstâncias. Isso porque a literatura aponta como características esperadas o destemor, a coragem e a propensão a correr riscos. (MCCLELLAND, 1971; CARLAND *et al.*, 1984; FILION, 1999; DOWNING, 2005; VALE; CORREA; REIS, 2014; SILVA, 2016). Em consequência disso, negar, desamplificar ou mascarar o medo pode ser o modo pelo qual o empresário considera adequado regular essa emoção. Ou seja, não mostrar medo para assegurar que tem condições de exercer o papel de empresário.

Não apenas o início do negócio ou a falência são fatores que despertam o medo, mas toda a chamada jornada empreendedora, e mesmo o período que o negócio já está consolidado pode ser comparado a uma montanha russa emocional. (CARDON, *et al.* 2012; HUY; ZOTT, 2019; COCK; DENOO; CLARYSSE, 2020).

Estudos referenciados a seguir tem indicado que o estrategista da PME, que já tem seu empreendimento consolidado, também é impactado pelas emoções durante o seu processo estratégico, e que as emoções entre as quais o medo, não estão presentes somente impactando negativamente a decisão pela abertura de um novo negócio ou enquanto medo de fracasso e falência. (FOO, 2011; CARDON, *et al.*, 2012; WELPE, *et al.*, 2012; KEBAILI; AL-SUBYAE; AL-QAHTANI; BELKHAMZA, 2015; GLEASURE, 2015; CACCIOTTI; HAYTON, 2015; CHUA; BEDFORD, 2016; CACCIOTTI *et al.*, 2016; MORGAN; SISAK, 2016; KOLLMANN; STOCKMANN; KENSBOCK, 2017; GOMEZ-ARAUJO; BAYON, 2017; NEUMANN, 2017; CAMARGO; LOURENÇO; FERREIRA, 2018).

A questão que emerge nesta análise é, sendo o medo uma emoção sempre vivenciada pelo empreendedor (GIMENEZ, 2013), e mudando o objeto foco do medo, mas estando o medo sempre acompanhando a trajetória do empreendedor quais seriam esses medos? Que contextos, hipóteses ou conteúdos internos despertam no estrategista emoções tão específicas quanto o medo. Essa tese investiga como o

estrategista da PME regula o medo que sente durante o processo estratégico. Mas compreender quais são alguns desses medos que acompanham o estrategista, pode auxiliar na compreensão das formas que ele utiliza para regular essa emoção. Os relatos dos entrevistados apresentam diferentes momentos e aspectos que geram medo nos empresários mesmo depois de terem seus negócios consolidados.

Camargo, Lourenço e Ferreira (2018) propuseram uma classificação de 4 agrupamentos de medos que os empreendedores vivenciam durante sua trajetória: os medos que ficam no passado, como é o caso do medo de iniciar um negócio ou outros medos que vão sendo superados; medos relacionados ao futuro, como questões de sucessão; medos específicos de determinados setores da economia e por fim os medos relacionados aos aspectos financeiros.

### 6.3.1 Medos no passado

Como mencionado no trabalho de Camargo, Lourenço e Ferreira (2017) o medo de iniciar o negócio é um medo que ficou no passado. Ao olhar para trás por vezes o estrategista admira o quanto era jovem ou destemido, por abrir o negócio sem ter muita noção dos desafios que teria pela frente para enfrentar. Por vezes, chegam a dizer que se seria desejável que tivessem esperado ou se preparado mais, mas complementam que se esperassem mais possivelmente não teriam iniciado a empresa. Essa constatação levanta uma questão: o medo vai diminuindo à medida que o estrategista vai tendo mais experiência, ou o medo aumenta à medida que ele passa a ter mais coisas a perder? Esse tema foi trazido pelos entrevistados de forma espontânea, sem nenhuma questão formulada para esse fim, e consideramos oportuno trazer as contribuições.

Há empresários que consideram que quanto maior a experiência menor o medo, pois de modo geral as situações a serem resolvidas se repetem, com algumas alterações no decorrer do tempo.

*...eu não posso tomar uma decisão equivocada, porque vai se refletir diretamente na empresa. Então nesse sentido, como já vivi situações anteriores, como já tenho longos anos de experiência, como já estudei o que aconteceu com outras empresas, a gente é sensato em tomar as decisões, mas o medo é bem menor do que antigamente.*

*...e ao longo dos anos a experiência que a gente obteve faz uma diferença enorme né. Porque experiência e conhecimento conjugados, e bom atendimento é um tripé muito bom pra um profissional hoje. (Hector).*

*Ele (o medo) existe! Claro, só que é bem menor do que antigamente, por quê? Porque a experiência é maior, as situações parecidas já foram vividas,*

*então na maioria das situações elas não são novas. São situações com pequenas modificações, então por isso que o medo é menor. (Hector).*

Outros consideram que o medo pode vir a ser maior no presente do que no início do negócio. Isso por aspectos como enquanto mais jovem não via muito o que perder, também pelo fato que com o crescimento do negócio as proporções tornam-se maiores, o que ocasionaria maior risco à operação e conseqüentemente mais medo.

*E nova a gente vai naquele espírito aventureiro, assim, parece tudo muito fácil, né? Vamos fazer. E eu tinha esse histórico na minha família, na minha família quase todos (ênfase) têm empresa, né?...Assim, negócios pequenos, mas já era meio da família, então, a gente não encarou, não encarava muito como um desafio, me parecia que já era automático assim, ah era fácil, já vem do histórico, já monta, já vai dar certo, você vai trabalhando. Porém tudo muito familiar, assim, né? Nada muito profissional, assim. Então o desafio agora que tá maior, assim, para tornar esse negócio profissional. (Maria Luiza)*

*R: Okay e... a decisão, assim, a primeira vez, você iniciou sua primeira empresa, o quê? Com dezessete anos?*

*Aham, dezessete anos. Fui emancipada (risada) para poder fazer os... as documentações... Eu tenho esse desafio, na verdade nunca trabalhei assim como.... É... no outro perfil, como funcionária. (Maria Luiza)*

...

*É... eu acho que ajudou um pouco essa coisa da idade, porque eu acho que a gente tinha... mais coragem para as coisas, não tinha tanto (ênfase) a perder né? Então a gente enfrentava mais. Então, no geral, eu acho que me ajudou muito, assim, decidir nessa... ter menos medo, menos insegurança das coisas, né? Então a gente foi meio no risco e vai dando certo, a gente vai tendo essa coragem. E uma época, também, muito (ênfase) melhor, de trabalhar né? Eu acho que isso aí também facilitou muito (Maria Luiza)*

...

*Hoje, eu me sinto, às vezes, muitas vezes insegura, e fico nessa dúvida: "será que eu que estou com medo demais, estou muito insegura, porque antes eu tinha mais coragem..." Mas a gente sabe que a realidade é diferente também, tem coisas que a gente arriscava, que hoje já não dá mais pra arriscar né? Tem que estar mais seguro para poder fazer um negócio novo. (Maria Luiza).*

### 6.3.2 Medo de perder a reputação

Há de se considerar, quando o empresário sinaliza que agora tem mais a perder, que a referência não é exclusivamente a respeito da empresa ou de bens adquiridos por ela. Assumir o papel de empreendedor e sustentar o desempenho do papel de empresário requereram intenso trabalho pessoal por parte do dono da PME. Ele constrói sua empresa e ao mesmo tempo constrói sua reputação como empresário. Por isso alguns medos que acompanham a trajetória do estrategista da PME são medos relativos à pessoa do estrategista. Se a falência pode representar o

fim de uma empresa, o fracasso pode ser um estigma a acompanhar o indivíduo, como na expressão LOSS .... Para o proprietário de uma PME manter sua reputação pode ser mais estratégico do que garantir a própria sobrevivência da empresa.

*(Falando sobre empréstimos) Com as taxas bancárias, é um suicídio. Vai perder a saúde, a empresa e, e a reputação e tudo, e não vai conseguir pagar. (Hector)*

*Demoram trinta e cinco anos para construir um nome e vinte dias, às vezes, para destruir é... (Hector)*

*É, um manchar do nome, da honra... (Arnaldo)*

*Tem o nome, tem o material, tem noção da experiência, tem a seriedade. (Hector)*

Se o ramo de atividade ao qual ele se dedica for de um setor da economia por exemplo, ele pode com alguns movimentos encerrar aquele tipo de atividade e iniciar outra. Se o empresário tem um bom nome, ele pode criar uma marca, se posicionar de uma maneira mais favorável no mercado.

Fernanda por exemplo demonstra que de acordo com os movimentos do mercado da moda ela cria e fecha empresas para melhor adequar-se ao perfil dos trabalhos que estão surgindo.

*Não tenho medo de fechar a empresa, de abrir... Acho que nome de empresa é só um nome, porque é só você que faz então... (Fernanda)*

*Exatamente. E aí, quando... e no uniforme não. Quando a gente estava fazendo os uniformes eu vi que as pessoas ligavam aqui no escritório, que elas falavam, independente de quem fosse, e... e ligavam para a "tal Modas", então, quando a gente percebeu isso, aí a gente trocou... Então a "tal Modas" ficou focada só nos uniformes e a eu abri um que é o meu nome que é "Stylo da Fer" que é... basicamente meu nome, que é para produção.(Fernanda)*

### 6.3.3 Medo de ser patrão

Outro medo que acompanha o empresário, relacionado a ele enquanto indivíduo e não em relação à empresa emergiu. Enquanto o empreendedor iniciante é festejado como herói, dizer que é empresário no Brasil, pode trazer uma conotação que o dono de um negócio pequenino, com um ou poucos funcionários pode não estar disposto a carregar. Assumir o papel de empresário, de patrão, parece ser um peso que muitos donos de empresa procuram se esquivar. O medo que existe subjacente em dizer que é o próprio patrão. O empresário convencer a si próprio e aos outros que

ele agora tem não um, mas muitos patrões. Do significado de ter clientes ele busca um sentido próprio de dizer que tem um patrão.

*Continua tendo patrão, são os nossos alunos. Só que com essa consciência, que só como professor não se visualiza de maneira tão concreta, como diretor e -professor-? – (Hector).*

*É uma coisa que eu sempre falo, você tem um chefe só. No meu caso, aqui, eu tenho cento e cinquenta chefes. (Fausto).*

Dentre todas entrevistas, somente Fausto, usa o termo empregados e ainda somente uma vez. Ele é o entrevistado com mais idade, e nos escritórios de contabilidade o termo 'empregado' é o utilizado em diversos documentos e formalidades. Os demais parecem esquivar-se de atribuir a si próprios o papel de patrão, procurando sempre evidenciar que eles não correspondem a um estereótipo do que seria ser um patrão, empresário, dono do negócio.

*Sem a equipe, mas... eu acho que eles, pelo que eu conversei, eu sou uma pessoa muito aberta em conversar com eles, praticamente não, não diferencio muito "eu sou o dono e vocês são os empregados", pra mim é... mais ou menos a mesma coisa. Eu, pelo que eu entendo eles se sentem bem à vontade comigo, então eles não sentem bem essa parte assim. Você é o dono da empresa e o faxineiro também. Você é tudo dentro da empresa, você tem que... eu, no meu entender, você tem que entender que tudo aqui é dentro da área. Até porque não tem um, uma pessoa importante que vai conhecer tudo de recursos humanos, que conheça tudo de RH. Eu, por exemplo, trabalhei em todas essas áreas das outras empresas, nos trinta anos que eu tive, é porque não muda né, e tal. (Fausto).*

Fernanda ainda criança conheceu o peso que os avós e pais carregavam por serem o 'dono' do negócio.

*Né, meu pai, avô... dos dois lados, mãe e pai. E... então eu via a dificuldade de ser dono de um negócio, porque você está de segunda a segunda, você não tem horário, você tem que sair, né? E eu nunca quis isso pra mim. E... até por ver, né? (Fernanda).*

Karine refere-se ao tempo que trabalhou como funcionária. Quando outra pessoa é o dono a responsabilidade final pela operação está com ele. E a garantia do salário de todos tem que vir dele. Como dona de seu negócio, vê-se na obrigação de estar envolvida com tudo, e lança mão de um ditado popular para justificar a necessidade da presença o tempo inteiro: "Eu acho que os olhos do dono que engordam o boi." (Karine)

*Então essa parte é muito diferente, né? Você pode pintar e bordar dentro de uma empresa, no final do mês você vai receber o seu salário, no... Pra mim não, mas eu pintava e bordava no sentido bom, assim, eu sempre queria trazer mais... eu queria... sair do convencional, eu... né? Então eu sempre ia pra... presidência, pros donos. Mas eu sabia que o meu salário estava garantido. Quando eu comecei a trabalhar por mim eu sabia que se eu não*

*fizesse eu não teria salário. E eu tinha que ter salário porque eu tenho filhos, casa, então não existia a possibilidade de não (ênfase) receber, né?*

*Sim! O tempo todo. A... eu acho que vai acontecer (risada) o tempo todo. Porque eu acho que é do perfil. Eu gosto de estar envolvida em absolutamente tudo e saber se está caminhando, a... não só na minha, mas na de todos os acelerados. Eu acho, mas é... isso é meu, né? Eu aprendi que se você não só, se você não sabe fazer você não sabe mandar, né? E depois que eu desenvolvo, eu sei, todo caminho, quando eu passo para uma segunda pessoa fazer, ela tem que trazer melhor do que eu já fiz. Então eu estou o tempo todo, o tempo inteiro “envolvidassa”, desde a... planta que eu tenho que plantar ali fora, varrer a calçada, até na parte bem (ênfase) estratégica. Mas isso é meu, e eu acho que eu vou estar o tempo todo, também, envolvida nisso. Até a grandes executivos que desenvolvem para nós, até as pessoas mais simples e... eu tô no dia a dia mesmo, no dia a dia. Eu acho que os olhos do dono que engordam o boi. (Karine).*

Ser o dono implica em se responsabilizar não apenas pelo próprio trabalho, mas por tudo que é feito dentro do seu escritório ou salão. Lucimar é cabelereira, mas como dona do salão, responsável também por qualquer erro que ocorrer do trabalho de outra cabelereira. De igual modo Fausto, em relação a todos procedimentos contábeis feitos pelos funcionários em sua empresa.

*Também, uhum. E o dono ainda tem essa parte que além de cobrar das minhas clientes eu tenho uma certa responsabilidade pelas clientes de todas, né? (Lucimar).*

*Exatamente, porque lá embaixo eles, “se eu fizer errado aqui o meu patrão filtra aqui em cima, lá ele vai filtrar, vai dizer que está errado e vai mandar fazer de novo, então eu acho que tem uma enorme diferença, tá. Porque é... R: E se você decidir fazer, é a palavra final.*

*Exatamente. Então, a minha... a minha, responsabilidade, o meu medo de estar, tipo, passando uma coisa correta, até porque eu sou fim da linha. Não ninguém pra me dizer, “ó você está tomando uma decisão errada, você está fazendo a coisa errada”, entendeu? Então o que eu disser está feito.*

*Então, a minha... a minha, responsabilidade, o meu medo de estar, tipo, passando uma coisa correta, até porque eu sou fim da linha. Não ninguém pra me dizer, “ó você está tomando uma decisão errada, você está fazendo a coisa errada”, entendeu? Então o que eu disser está feito.*

*Se eu disser faz assim e está errado, toda a responsabilidade cai sobre mim. É... Na verdade, assim, quando você toma uma decisão tá, que seja em nome da empresa, que eu trabalho, eu fiz isso, foi a empresa que fez, mas fez errado. Na verdade, depois que acontece aquilo você começa a se transportar para você, porque você que está dirigindo aquela empresa. Daí você começa, pô será que eu tenho capacidade de fazer isso? (Fausto).*

Fausto descreve a dificuldade de desempenhar o papel de patrão quando uma demissão é necessária. Para o bom funcionamento da empresa, e de modo racional ele sabe que precisa demitir determinado funcionário cujo desempenho não está de acordo com a expectativa. Mas demitir ‘alguém que precisa’ do emprego, pode estar em acordo com um estereótipo de patrão, sem emoções, sem coração, e ao descrever



o conflito racional e emocional da decisão ele está afirmando que não quer ser identificado com esse estereótipo.

*Está sempre junto! Eu não... não consigo separar, sabe. Você vai, por exemplo, assim, ó... digamos é... você precisa é... você precisa mandar é, se desfazer de um funcionário, por exemplo, que é o mais difícil de... eu acho que é o mais difícil de todos. Você tem que gerenciar, né? Primeiro, preciso de um funcionário, se admite, admitir é o mais fácil que tem, você admite, tudo muito bem, tudo muito legal, tal. Daí passa, ali, dois meses, três meses e aquilo não dá é muito difícil você... A razão do teu negócio você tem que mandar embora porque você vai ter problemas com teus clientes. Então isso, a razão fala isso, mas daí você começa a pensar, "se eu mandar esse infeliz embora ele vai ter, ele é casado, tem filho, vai passar fome, vai ficar um monte de meses ainda..." e começa a, a... o teu lado emocional começa a tocar. E se você não sabe medir muito bem isso você acaba deixando essa pessoa mais tempo do que merece. (Fausto).*

#### 6.3.4 Medos do futuro

Além dos medos que ficaram no passado, que podem diminuir ou aumentar no decorrer do tempo de acordo com o ponto de vista dos entrevistados, e além dos medos relacionados à si próprios, alguns medos relacionados ao futuro emergiram nas falas: medos relativos à mudanças de cenário e contexto, medo da chegada de novos concorrentes, medo de crescer, e medo do futuro da empresa em caso de sucessão.

##### 6.3.4.1 Medo de mudanças de contexto

Diferentes contextos culturais e de época reconhecem a presença do medo. (EKMAN; FRIESEN, 1978; ELIAS, 1994; MATSUMOTO *et.al.*, 2005; LOHR; ADAMS, 2010; CAMARGO; LOURENÇO; FERREIRA, 2018). Mas são as mudanças no contexto onde a empresa está inserida que são uma das fontes de medo do estrategista.

*Eu sinto porque eu tenho muito medo, é aquele negócio né, que a gente é... sempre tem um, uma apreensão do teu negócio ir bem. Não adianta você estabilizar o negócio e de repente BUM, viés qualquer de economia de coisa você vai... a tendência de cair. (Fausto)*

O empresário conduz o processo estratégico de acordo com a interpretação que ele faz do ambiente, e essa avaliação depende do estilo cognitivo do estrategista.

(MILES; SNOW, 1978). Crises econômicas, mudanças na legislação, mudanças na regulamentação da área de atuação, novos concorrentes, crise no setor energético ou transportes, dificuldades de importação, variação da taxa cambial e porque não dizer epidemias ou pandemia podem colocar em risco a sobrevivência da empresa e em alguns o estrategista não consegue visualizar forma de adequar-se ao novo cenário, ou em casos extremos a adequação da atividade desenvolvida ao novo contexto não é mesmo possível.

*É, é essas coisas mais fortes que quando eu acho que envolvem variáveis que eu não consigo administrar. Por exemplos decisões que vêm de cima, como a própria... parte tributária é... um concorrente que se instala na região que eu não consigo administrar e ele simplesmente é.... abarca toda aquela comunidade. (Arnaldo).*

Não é possível fazer uma análise de mudança de cenário, em plena quarentena do COVID-19 sem fazer abstrair que nenhum dos empresários entrevistados poderiam estar de alguma forma preparados para o tinham por vir em poucos meses pela frente. Ao gerir uma empresa, o estrategista tem entre as variáveis, aquelas que vão muito além do alcance do seu processo decisório. Mudanças no ambiente externo à organização podem ser rápidas e podem oferecer pouco tempo para serem monitoradas; por vezes apresentam riscos à sobrevivência da organização e estão além do alcance do estrategista. (BAIRD; THOMAS, 1985; DAMODARAM, 2007; BETTIS, 2016; DURAND; GRANT; MADSEN, 2017). Naturalmente as mudanças no ambiente externo são fonte de medo para o estrategista, primeiramente porque muitos elementos estão fora de sua abrangência, em segundo lugar, porque ele precisa fazer o processo decisório ter o cenário completo.

*Acho que a gente nunca (ênfase) tem todo o cenário completo das variáveis a nossa disposição, o tempo do empresário é curtíssimo, pra tomada de decisão, porque a pressão é muito grande, tudo tem reações adversas, a uma decisão racional. Às vezes você não consegue dar conta daquela decisão somente utilizando os fatores racionais, porque envolve a situação, às vezes, de um contexto familiar diferente. E eu acho que, pra todo empresário, seja pro feedback pra dar a um colaborador, seja na contratação, na admissão, por mais racional que seja ainda há um pingão de subjetividade, uma dose de intuição, uma dose de emoção junto que é inevitável separar. (Arnaldo)*

Escolas, academias e eventos foram fechados por decreto, sem que houvesse ao menos uma semana para que pudessem se preparar para esse evento. Todas atividades empresariais dos entrevistados foram afetadas, algumas em menor ou maior proporção. Por um período esteve fechado o salão de Lucimar, e a empresa de moda de Fernanda teve dificuldades em dar continuidade à projetos, pois todos

fornecedores de tecidos e aviamentos fecharam as portas. À época das análises, continuavam totalmente fechadas as academias como de Lucimar, as escolas como as de Arnaldo, as escolas de idiomas, como de Hector, e todos os eventos de Maria Luiza cancelados. Fausto migrou o escritório de contabilidade para home-office.

A adaptabilidade de algumas empresas surpreendeu. Maria Luiza criou uma grande operação de venda e entrega de centenas de cestas de café da manhã no dia das mães. A escola de Arnaldo, e muitas outras adotaram o modelo de educação remota, para uma faixa etária jamais imaginada: o ensino fundamental. Mesmo assim, com medidas criativas para contornar a situação, vivem possivelmente a maior mudança de contexto que suas empresas já tiveram.

As empresas, em qualquer país e de qualquer ramo de atividade sempre serão ameaçadas pela ocorrência de acontecimentos que não são esperados e não podem ser controlados pelo empresário. (NASSIF, CORRÊA; ROSSETTO, 2020). Para Nassif, Corrêa e Rosseto (2020) o cenário do COVID-19 estimula a reflexão sobre a importância que o monitoramento constante, o planejamento, a adaptabilidade, criatividade e capacidade de inovação serão sempre desejáveis.

*Não sinto, não sinto (medo). É, eu faço... saiu do contexto normal, saiu do planejamento, a gente sabe que... eu faço. Desenho e digo, “se não der a gente volta rápido e volta pro caminho que estava, mas nós vamos fazer, nós vamos tentar”. Porque que eu sempre penso assim, é... claro, pode ser também da minha característica, pode ser, também, do meu negócio, que é inovação, que é startup, então a gente se permite testar e errar. Mas errar rápido, né? Não é uma empresa que não se permite, tem empresas que você não pode testar, você não pode validar, você não pode fazer. Tem que funcionar naquele formato. Quando se trata de aceleradores e de startups a gente pode errar o tempo todo, você tem que errar, mas... porque o que que nós entendemos, que você erra, porque se você errar você vai dar um passo à frente, mas você tem que errar rápido e errar barato. Então, eu sempre faço. Não... tem que fazer, eu não sei o que é, é estratégico, eu imagino na minha cabeça o que é, eu vou... faço. Eu vou até o fim lá e vou... Não deu certo, é muito difícil que não dê certo, assim, ô, não deu certo, alguma coisa sempre dá certo, alguma coisa a gente sempre adapta, “pivôta” que nós falamos, e ajustamos, e vai dar certo em um outro formato. Então acho que, também, esse olhar de que... não tem como dar errado, só pode dar diferente. (Karine).*

Neste sentido o Interacionismo Simbólico é uma das abordagens mais apropriadas para investigar o modo como interpretam o contexto, e tomam suas decisões de acordo com o sentido que dão ao ambiente. (CARVALHO; OLIVEIRA; REGO, 2010). Um exemplo disso é as alterações que o estrategista faz em sua organização em função do medo com a aproximação da chegada de um novo concorrente, que irá mudar o contexto local onde sua PME está inserida. Apesar de modo geral a chegada de um novo concorrente ser um aspecto da mudança de

contexto, ela requer uma análise à parte dado à importância desse quesito para o empresário.

#### 6.3.4.2 Medos relativos à concorrência

Para ter bons retornos, o empresário precisa destacar-se e buscar ser em alguma medida o melhor entre os seus concorrentes. Ao estrategista requer-se que ele venha avaliar os riscos, e posicionar-se de modo a ter um diferencial em relação aos seus concorrentes de modo que, possa obter a preferência em relação ao concorrente e desse modo obter melhores resultados. Os que chegaram ao topo de suas áreas de atuação usualmente são aqueles que conseguem avaliar o risco, e escolhem fazer a tomada do risco em áreas que são melhores do que seus concorrentes. (DAMODARAN, 2007).

*O medo da concorrência faz eu melhorar o serviço. (Arnaldo).*

Numa PME, com o decorrer dos anos, os concorrentes tornam-se conhecidos, e o que esperar de cada um deles. Ao buscar o fechamento de uma venda com um cliente o empresário pode facilmente apresentar quais os seus diferenciais em relação à concorrência estabelecida. Mas a chegada de novos concorrentes traz novos elementos e pode desequilibrar a equação. Em especial se chega com diferenciais como melhores preços, melhores produtos ou serviços, prazos mais atrativos ou ainda uma marca conhecida e de renome. Mais do que a concorrência propriamente dita, é a chegada de novos concorrentes que é apontada como fator que gera medo. E o medo de novos concorrentes não é exclusivamente medo de falência. Um novo concorrente pode representar a perda de clientes, da rentabilidade, de deixar de ser a referência naquele produto, serviço ou localidade.

Novos concorrentes ter a força de requerer que o empresário venha a apresentar melhores preços ou produtos para manter a taxa de vendas. Mesmo com produtos ou preços competitivos, seus clientes podem ser atraídos pela busca de experimentar algo novo. E a chegada de marcas conhecidas, redes e franquias parece ser ainda mais assustador para o dono de uma PME do que os concorrentes de porte semelhante ao seu. Arnaldo e Patrícia narram seus medos com a chegada de unidades de grandes grupos em localização próxima à sua empresa.

*Ah, (o medo) é bem mais do, do, do gestor, o dono da empresa, né? Porque os funcionários eles vão, vão estar fazendo ali as funções de, de cada um né, e... mas é, é, eu vou te dar um exemplo, há um ano atrás a gente sabia, né, há mais de um ano atrás a gente sabia que vinha uma concorrente forte, né, a quatrocentos metros de, de distância, e tudo era muito incerto, né? Por exemplo, tinha várias, nós temos um grupo de donos de academia e eles sempre estão falando e teve várias empresas, academias que fecharam, né, que venderam...*

*É, então, assim, teve esse medo então a gente sabia que vinham pra perto.*

*E, assim, puxa, e o que vai ser, como que vai ser...*

*Como que vai impactar. Então, primeiramente, como que a gente pensou, assim, a gente confiar no nosso negócio. Por que confiar no nosso negócio? A gente sempre, assim, como um decisão estratégica e até mesmo pelo que a gente busca, né, de entregar algo diferente, não entregar só a máquina, mas entregar um serviço que venha a agregar valor, que venha trazer resultados para os alunos, seja emagrecimento, seja hipertrofia, é... e não é só isso que os alunos buscam, eles também buscam entretenimento, a gente tem vários alunos com problema de depressão. Então, o que que acontece, aqui é como se fosse uma família, então a gente... é, é muito legal a dinâmica da, da academia, é como se fosse um centro de entretenimento, é, e isso, por exemplo, uma grande nacional (tosse masculina forte – o marido sócio estava no mesmo ambiente durante a entrevista), multinacional, eles não tem como atender, dessa forma.*

*Isso, quando entrou a concorrência perto. E assim, é um valor bem (ênfase) abaixo, né, um valor bem abaixo do que é praticado pelas demais academias, né? (Patrícia).*

*Mexe com você. Quantas vezes (tom de memória), quantas vezes a gente já se deparou com concorrentes aqui que, que deram (ênfase) quantas coisas para ou nossos alunos e levaram alunos de bando.*

*Desleal, que foi assim, convenceu nossos pais e fez irem pra lá. Isso gerou na gente assim um medo gigantesco, faz você imediatamente rever todos seus processos, estar mais presente, ir lá falar com os pais, dá mais atenção, mudar completamente o rumo. Se você tá com um projeto de fazer algum curso, ficar um tempo fora da escola você já... desiste daquilo e presta atenção de novo aqui pra você não... Então o medo de redireciona em algumas vezes.*

*É, a gente já compete, os pais já conhecem os diferenciais, a gente já sabe a proposta de um e a proposta de outro, já difere um de outro, os pais já reconhecem isso. Mas às vezes uma, uma coisa assim, um efeito... mercadológico muito grande de alguém que quer dominar uma praça, a gente sabe que os grandes grupos têm essa filosofia, pra gente que é pequeno, e sabe que é pequeno, porque às vezes... (Arnaldo).*

#### 6.3.4.3 Medos relativos ao crescimento

Num rápido olhar, poder-se-ia extrair que crescer deveria ser a vocação de toda a empresa e o objetivo de todo estrategista. Crescer num primeiro momento parece ser o oposto de vir a falir, e, portanto, o crescimento seria um ideal a ser alcançado. Ocorre, porém, que o medo que acompanha o crescimento da empresa foi um dos aspectos apontados pelos entrevistados. Não é somente o medo de crescer propriamente dito, é o medo das consequências que o crescimento pode trazer ao

funcionamento da empresa por vezes já estabilizada, e os reflexos no crescimento na vida pessoal do empresário. O crescimento irá requerer mudanças no processo interno da empresa, que de algum modo já está ajustado, e pode requerer mudanças na vida pessoal do empresário. O medo do crescimento aparece ainda relacionado ao próprio medo do fracasso, ao medo de tornar-se incompetente, ao medo de comprometer qualidade de vida.

*Mas o meu medo de cair é muito, muito grande. Então, assim é... eu sinto, assim, que eu tenho que pensar, tenho que analisar as coisas bastante antes, do que tomar uma decisão assim.*

*Saber se isso é bom ou mal.*

*...medo de medo de fracasso. Porque, de repente você muda, como eu estou nessa estrutura maior agora. Muito bom, cliente que entra ver, tudo bonitinho, mas e... e se eu não conseguir, é, administrar isso aqui pra que continue assim. (Fausto).*

Crescer pode significar que partes da operação irão sair das mãos e do olhar do dono da empresa, e ele terá que delegar a outros etapas da produção ou do serviço, e continuar sendo responsável por qualquer erro que ocorrer. Por vezes o dono da empresa sabe realizar ele próprio determinado serviço ou produzir determinado produto. Mas atividades essencialmente estratégicas como planejar novas formas de produzir aquele produto ou prestar aquele serviço, acompanhadas do controle da qualidade do serviço, sem que o empresário esteja diretamente envolvido na implementação, por vezes geram angústia e são acompanhadas de emoções negativas, dentre as quais o medo, das quais o empresário tenta esquivar-se. Por isso, às vezes o crescimento é protelado até que não tenha mais maneira de enfrentá-lo. Por vezes, o empresário só assume o desgaste emocional do crescimento da empresa quando essa é a saída viável que ele encontra para sobreviver ou para não perder a relevância no seu espaço de atuação. Exemplos disso a pressão por mais espaço, ou a chegada um concorrente forte podem ser motivações para o estrategista sair da zona de conforto, enfrentar o medo e crescer.

*Ah esse (ênfase) foi um desafio grande, né? Porque, é... pela... o racional, ali, se a gente pensar, esse não seria o momento, né? Não seria o momento, porque a gente ali com medo de investir, de aumentar, sabe que vai aumentar esses compromissos tudo, mas foi uma coisa natural da empresa, né? Começou a aumentar, então a gente não tinha mais espaço para produção que precisava ser feito, a gente estava limitada em espaço de salão... tudo, então foi necessário fazer esse crescimento. E, por isso que eu digo que é natural, porque, veio aquela expectativa e aconteceu. (Maria Luiza)*

*Não, não fiz uma programação, assim. Até por isso, “ah, mas se eu mudar, imagine pegar um lugar muito maior...” A gente vai pensar num valor de aluguel, de custo maior, de mais funcionários, então eu achava que não era o momento, né, até... Mas travou o nosso trabalho, chegou um momento que realmente travou, porque a gente precisava... tinha crescimento para fazer eventos maiores, mas não conseguia atender. Comecei a levar muito, muitos dos meus clientes para outros locais, que daí... Mesmo assim eu atendia com buffet, mas a minha margem era muito menor. E era um cliente que vinha, que me procurava e que queria fazer tudo... comigo, e eu tinha que estar levando, sempre, eles para outros locais, pra outros lugares. (Maria Luiza).*

*E isso também é uma dificuldade bem grande pra mim. Porque o negócio foi crescendo, e a gente não tem no... não tem muita noção do, do... né? Porque a gente trabalha, trabalha, trabalha, vai fazendo as coisas, mas, às vezes, não visualiza por fora esse crescimento, né? Hoje, assim, a um ano atrás, dois anos, eu tinha, assim, pessoas, assim, que eram meus ídolos, tipo “aquele chef é o melhor”. E hoje ele me encara como um parceiro, tipo “Ana, vamos sentar e fazer alguma coisa juntos”, então isso, assim, ainda é difícil. (Maria Luiza).*

*Então tem esse medo, mas eu tenho uma trava grande com crescimento, né, eu acho que é um medo também, né? De crescer, o quanto que vai crescer, o quanto que vai é... sair da minha mão, porque eu sei que pra crescer tem (ênfase) que sair da, da minha mão, o quanto que eu posso perder esse... é, perder esse... como é que eu posso dizer, assim, objetivo da igre... da empresa, realmente qual que é o meu... padrão, ali da empresa, né, perder essas coisas. Então existe, com certeza. (Maria Luiza)*

*Para não perder a identidade, né? Que eu acho que uma empresa grande, claro que tem empresa que acho que não muda muito, mas tem empresas que vai perdendo muito a essência né? Crescer tanto que... agora a gente tem eventos de outros salões, que começou um salão ótimo e que foi crescendo... abrindo franquias, essas coisas, e foi perdendo um (barulho de serra) pouco a essência do trabalho, você vai deixando para outras pessoas né? (Lucimar).*

*Na parte de produção, aham. E daí ela (consultora), várias (ênfase) ela me cobrou, falou “Maria agora você é grande, você não pode mais ficar na cozinha, Maria, essas coisas você não vai mais poder cuidar, Maria você tem que saber que agora vocês cresceram”. E isso, assim, no começo, foi pra mim, assim, a coisa mais (ênfase) frustrante que eu passei, foi os primeiros dias, assim, que eu falei, várias vezes eu me arrependi, tipo: “nossa, por que, né?” (Maria Luiza)*

*É a cozinha, é a profissão, é estar junto, ali, é... ver o resultado ali realmente acontecendo. Eu falei, vai chegar, que acontece de ter, às vezes três eventos... eu tenho uma equipe que vai, né? Mas essa equipe que eu já, que já estava junto antes, que eu já conheço que vai, né? Então, isso aí, pra mim, faz muita diferença, né? Mas... ne dá esse medo, e aí sim um medo muito grande, de saber se eu vou conseguir crescer dessa forma, quanto que eu posso crescer, como esse pensamento, dessa forma. (Maria Luiza)*

*Então tem esse medo, mas eu tenho uma trava grande com crescimento, né, eu acho que é um medo também, né? De crescer, o quanto que vai crescer, o quanto que vai é... sair da minha mão, porque eu sei que pra crescer tem (ênfase) que sair da, da minha mão, o quanto que eu posso perder esse... é, perder esse... como é que eu posso dizer, assim, objetivo da igre... da empresa, realmente qual que é o meu... padrão, ali da empresa, né, perder essas coisas. Então existe, com certeza. (Maria Luiza)*

Quando foi perguntada se o crescimento poderia ser impacto na sua vida familiar, como esposa, como mãe (tem 3 filhos pequenos) com o tempo com os filhos, ela trouxe um contraponto em relação ao crescimento. Crescer poderia ajudá-la a ultrapassar um determinado patamar, e estar mais junto com os filhos, à medida que com uma empresa maior pudesse ter mais pessoas há quem delegar.

*Então, eu até, às vezes me assus... me preocupo, um pouco com isso, mas até acho que também, o... hoje, no ponto que nós estamos, eu precisava crescer pra estar mais com eles. (Maria Luiza)*

*Né, eu acho que... que a partir do momento que eu passar a delegar mais, é crescer mais, ter condições de contratar mais pessoas, eu acho que isso aí vai me liberar, pra estar mais tempo com eles. (Maria Luiza)*

Fausto sente-se mais confortável em relação ao crescimento, ao mencionar que na sua área, um tradicional escritório de contabilidade não há crescimento rápido.

*Então eu não tenho. Quanto ao crescimento eu não tenho muita... muita, muita apreensão porque é uma coisa que a gente, que eu... como meu... meu ramo, ele é muito... ele é muito... difícil de se, de se com... de crescer, assim, tá? Como dizer, ah hoje eu tô com X clientes amanhã eu vou estar com ... (Fausto).*

Patrícia descreve as apreensões advindas do crescimento. Crescer não foi uma necessidade diante da chegada de um concorrente forte.

*Então eles sempre... frequentavam. É... então o que que acontece, então a gente confia muito no nosso serviço, na nossa entrega. E, e fora isso a gente buscou também uma consultoria, pra melhorar ainda mais os nossos processos aqui internos. E fora isso, também, teve a questão de que a nossa academia precisava ser ampliada, então aí que veio o medo, né? Porque a gente ia assumir um custo maior com uma locação. (Patrícia).*

*Vai ter retorno para pagar as contas e tal? Vai ser rentável? E, assim, eu vou te falar assim, graças a Deus foi a decisão assertiva, porque se a gente se mantivesse no mesmo tamanho, não tivesse esse medo, não tivesse rompido esse medo a gente não ia crescer. E a gente cresceu, então a concorrência ela fez cair a quantidade de alunos, mas, depois, agora, a gente já reestabeleceu essa quantidade de alunos que a gente tinha, sabe. Então, acabou dando tudo certo, só que o que acontece tudo isso é... (pausa) essa questão de você investir, de você acreditar, ir à luta é... quem que está com o risco? É só os donos, os funcionários eles têm um certo medo, porque daí, assim, poxa, se não der certo, a academia vai fechar, bate na madeira (bate-se na mesa), eu vou perder meu emprego. Mas pra eles é mais cômodo, porque eles só vão perder o emprego, né? E a gente não, vai perder todo o investimento que fez. (Patrícia).*

*Então eu sempre executei e planejei todas as obras, aqui da academia e teve uma obra importante que era a ampliação da sala, e daí a... um dos sócios convenceu o outro sócio que seria interessante dividir a sala. E eu já estava com aquilo pronto, já ia finalizar... já estava tudo certinho para fazer o pagamento e tudo mais, se mexesse lá ia gastar mais... e tudo mais. E, assim, eu via que ia ter um impacto grande, porque a gente precisava de uma sala*



*maior. Só que eu não estava conseguindo expressar e convencê-los disso. Então eu mudei de estratégia, eu acabei encontrando uma outra solução para o problema que existia e era ter mais um espaço para locar. Isso com um custo, sei lá, a mais de mil reais, não foi mexido na sala e a gente conseguiu um espaço maior para a academia. E... e depois de uma semana a gente viu que a sala já estava lotada... (Patrícia).*

Crescer pode representar que o negócio vai vir a exigir mais do empresário, que não vê relação direta entre o crescimento e uma melhor qualidade de vida para si ou tempo para a família. O crescimento foi apontado pelos empresários muitas vezes como inevitável, por pressão do espaço físico com capacidade esgotada, como resposta à um novo concorrente, e menos como a realização de um sonho do estrategista. Crescer por vezes é uma necessidade, mas o crescimento foi apontado como um fator de medo.

E medo de crescer não se limita à preocupação de não conseguir saldar os novos compromissos financeiros e vir a falir. Crescer requer planejamento, investimento, repensar dos processos da empresa, implica em multas contratuais no caso de cancelamento, impossibilidade de devolver equipamentos, expectativa dos clientes.

#### 6.3.4.4 Medos relativos à sucessão

A questão da sucessão num empreendimento já é apresentada por Schumpeter (1982) quando ressalta que se pode herdar uma empresa, mas que o 'ser empreendedor' não é herdado. A questão do medo relativo à sucessão é apresentada por Camargo, Lourenço e Ferreira (2018) quando uma das entrevistadas relata preocupação que a empresa não sobreviva à morte da fundadora. Os medos relativos à sucessão podem ser do próprio sócio fundador que teme pelo futuro da empresa, ou pode ser o medo dos herdeiros em relação à relevância que terão no caso de sucessão.

O medo do fundador em relação à sobrevivência da empresa à qual sob sua ótica dedicou sua vida, é saber se algum dos herdeiros conseguirá contornar os desafios vindouros e manter a empresa. Nestes casos para o empresário, seu empreendimento tornou-se mais do que uma fonte de subsistência e ele almeja que a

empresa extrapole seu próprio tempo de vida ou de produtividade, de modo a ser lembrado pelo que fez nela, de manter um legado.

O medo dos sucessores pode ser também em conseguir garantir a sobrevivência e o crescimento da empresa que o fundador iniciou do zero. Enquanto o fundador aprendeu a gerenciar a empresa ainda em formação, e foi errando e acertando em cada etapa do crescimento, a ele cabe por vezes iniciar suas atividades de estrategista com uma empresa apesar de pequeno ou médio porte, mas com processos já estabelecidos, clientes acostumados à maneira do antigo gestor. Pode haver ainda a preocupação sobre quem irá suceder. Em alguns casos disputas por recursos e por poder, isso quando há mais de um herdeiro interessado no negócio em si ou ao menos nos resultados advindos dele. Nesse grupo de entrevistados, é Arnaldo, filho da fundadora que ainda está em atividade na escola, quem faz lembrar de alguns dos medos que existem em relação às questões de sucessão.

*Principalmente na sucessão familiar, o medo que a gente tem que a mãe falte e que isso gere, pra gente, custos absurdos na transição, é uma coisa que, agiliza na nossa tomada de decisão agora...(Arnaldo).*

Um entre quatro filhos, três dos quais trabalhando na escola, Arnaldo dedica-se integralmente à gestão do negócio e procura apresentar a gestão profissional como seu diferencial: graduou-se em administração, concluiu um mestrado e cursa doutorado em educação, área de atuação da empresa. Ou seja, apresenta argumentos sólidos em relação à sua qualificação formal para gerenciar a empresa na área específica da atuação. Mas se a questão de a sucessão da empresa não ficar clara enquanto a mãe está entre eles, existe o medo de como ela poderá afetar o futuro tanto da empresa, quanto do empresário.

*Agora quando você parte para um outro problema chamado "sucessão familiar", por exemplo, aonde... as variáveis do problema envolvem família, envolve interesses, dos irmãos, envolve mãe, pai. Nesse caso a emoção é muito maior, o vínculo que você tem com essa decisão é muito maior, então você inevitavelmente, por mais que você tente racionalizar, você não consegue separar a decisão da, da emoção. Então, nesse caso, eu, como empresário, pensando na sucessão familiar da escola, e quem vai assumir isso daqui pra frente, meus outros três irmãos que participação terão aqui no contrato social, é uma coisa que, a gente racionaliza de uma forma, mas pratica de outra forma (voz emocionada), porque você não consegue separar razão de emoção, nesse caso. (Arnaldo).*

### 6.3.5 Medos de setores específicos

Os medos relacionados a determinados setores da economia podem em certo modo serem compreendidos enquanto mudanças de contexto, se levarmos em conta por exemplo a possibilidade de reforma tributária que tem se demonstrado preocupante para o setor educacional como aponta Arnaldo. Mas muitos medos específicos, de quem trabalha em uma determinada área tem relação com a lida interna, com o produto que é entregue, ou com o serviço que é prestado.

Apesar desses extratos de fala já terem sido apresentados anteriormente, ou em outros momentos da análise, há de se salientar que cada área de atuação pode ser acompanhada por maiores ou menores riscos relativos aos processos internos propriamente ditos. Quais são os riscos em um salão de beleza em lidar com química no cabelo de um cliente? E quais os riscos provenientes de erros num escritório de contabilidade. E os riscos relativos aos cuidados de uma criança numa escola, ou especificamente de um bebê em um berçário?

Lucimar no salão apresenta sempre o medo de que uma cliente saia decepcionada com o resultado de uma mudança de visual que ela tenha solicitado, mas que ao final não era realmente o que a pessoa queria. Maria Luíza conta que tem muito medo de desagradar no resultado dos eventos, pois trata sobretudo com a expectativa que as pessoas têm, e expectativas não são palpáveis, por vezes não são plenamente comunicadas. Fausto menciona o medo de que erros contábeis sejam realizados dentro de seu escritório; mesmo se realizados por um funcionário, a responsabilidade é dele, da sua empresa. Arnaldo, no gerenciamento de escolas, indica o medo de que algo possa acontecer a uma criança, em especial do atendimento feito no berçário com crianças a partir de quatro meses.

Todos esses empreendedores relatam a forma que pelo medo que sentem, se redobram nos cuidados para que esses erros não aconteçam em suas instituições, mas por mais que eles possam ser minimizados no aperfeiçoamento e revisão de processos, fato é que eles podem vir a acontecer e geram medo.

### 6.3.6 Medos relativos à aspectos financeiros

De certo modo relacionado aos medos quanto ao futuro e também relacionado ao medo de falência, considerou-se o medo relacionado aos aspectos financeiros merece por si só uma abordagem à parte. Talvez pelo fato que ele permeia considerável parte dos relatos dos entrevistados, quando sendo abordados os mais diferentes temas.

*A responsabilidade com as pessoas e... e, e a instabilidade do mercado em termos financeiros né? Porque, às vezes, você tem um monte de cliente, está super com projetos, está entrando verba, aí tem mês que tem uma queda na economia, você já não tem projeto. (Fernanda).*

*Então gerenciar a parte financeira, eu acho que é muito difícil para os empreendedores no geral, pelo menos as pessoas que eu conversei, e na minha vida. Porque eu sou (ênfase) designer... (Fernanda).*

*Ah... e quando eu comecei a trabalhar para mim, o que que era diferente é... eu tinha que pagar conta. (Karine)*

*Né? Eu não... eu não ia receber no final do mês, ou eu não ia... se eu não fizesse por onde eu não iria ter salário. (Karine)*

*Não, eu acho que eu sinto medo, também, mas o medo me impulsiona. Tem pessoas que o medo trava. (Karine)*

Isso porque nem todos os problemas financeiros que o empresário enfrenta durante o processo estratégico de sua empresa são questões que o levam ao ponto de falência. Mas deixar de honrar os compromissos financeiros, ou faltar os recursos para a subsistência da família são medos muito presentes na fala dos entrevistados. Entre os compromissos financeiros, o que mais se destaca é a preocupação em pagar o salário dos funcionários. Isso talvez porque na PME exista uma aproximação muito grande entre o patrão e o funcionário.

*...mas o que... pesou lá do início para cá, foi essa responsabilidade de (ter) funcionário...ter que pagar o salário das pessoas, independente se você tem cliente ou não... então isso, para mim, pesou muito, principalmente quando a gente tinha o quadro de quinze pessoas...então era muita coisa....e... (Fernanda)*

*Né? Eu... é... os medos que eu sinto... eu acho que é... dá vontade muito mais, assim. E o meu maior medo é não ter salário, não ter dinheiro. É... você não pode não ter dinheiro. E aí eu não tinha opção, né? Alguém vai pagar a conta. Ninguém vai pagar a conta. Eu por eu mesmo. Então esse era o maior medo, mas, ao mesmo tempo que eu tinha medo de não ter dinheiro isso fazia com que eu... putz, me desenvolvesse muito mais... (Karine)*

*Então essa parte é muito diferente, né? Você pode pintar e bordar dentro de uma empresa, no final do mês você vai receber o seu salário, no... Pra mim não, mas eu pintava e bordava no sentido bom, assim, eu sempre queria trazer mais... eu queria... sair do convencional, eu... né? Então eu sempre ia*

*pra... presidência, pros donos. Mas eu sabia que o meu salário estava garantido. Quando eu comecei a trabalhar por mim eu sabia que se eu não fizesse eu não teria salário. E eu tinha que ter salário porque eu tenho filhos, casa, então não existia a possibilidade de não (ênfase) receber, né? (Karine)*

## 6.4 A REGULAÇÃO DAS EMOÇÕES

Os estrategistas sabem que precisam regular o modo como demonstram suas emoções para garantir a sobrevivência da empresa, pois existe uma expectativa em relação ao papel que exercem, e eles não podem transgredir o *script* do papel. (GOFFMAN, 2014). Mas essa expectativa não se resume a aspectos externos, visuais ou racionais. Os extratos das falas dos entrevistados indicam que eles sabem que precisam regular suas emoções de modo gerenciar a impressão do outro, ou seja de passar a mensagem desejada à sua plateia, que podem ser os clientes, os fornecedores, os colaboradores, dependendo o momento.

### 6.4.1 Expectativa de papel e regulação das emoções

A expectativa no desempenho do papel (GOFFMAN, 2014) é claramente explicitada por Maria Luíza, empresária e chefe de cozinha de forma espontânea utilizando a metáfora dramaturgica. Ela utiliza a expectativa de papel, palco, plateia, plano de fundo, figurino para descrever uma festa ou evento que foi contratado por seus clientes. Refere-se ao salão principal como o palco, e a cozinha como o plano de fundo. Na descrição de Maria Luíza seus funcionários fazem parte dos bastidores. Somente os clientes e seus convidados estão na plateia. E ela tem consciência e ensina aos seus funcionários a importância do desempenho adequado do papel na hora de subir ao palco: dela como empresária e de toda a sua equipe é requerido uma imagem de segurança, de quem sabe o que está fazendo.

*A gente tem uma brincadeira, que a gente sempre faz na reunião com a equipe, fala assim: “os bastidores ninguém precisa saber”, né? Os bastidores podem estar pegando... fogo, mas, no evento do cliente, é o evento do sonho dele, é aquele evento que ele esperou quinze anos para fazer a festa da filha, é o casamento dele, então a gente tem isso aí, né. A gente brinca bastante com as meninas, sai e deixa já o espelinho na saída da cozinha, olhe seu rosto como que tá, antes de você sair, porque a gente tá ali (onomatopeias), tá dando tudo certo!*

*Eu acho que sim, porque passa muito (ênfase) essa insegurança, né? Ah, tá faltando uma comida no buffet, ali, precisa fazer uma reposição rápida né, ah, mas tá faltando. Se eu venho pra cozinha correndo ali, vermelha, acelerada...*

*É isso que eu falo, os bastidores, ninguém precisa saber, né? Eles precisam saber só o que está aqui na frente, né? Porque a... o cliente tem essa segurança em nós, né? Se a pessoa fecha o, o... ah qualquer trabalho, eu acho, né, contratou você ele tem essa segurança, né? Então, se você falar pra ele, está tudo certo, ele vai acreditar... (Maria Luiza).*

Isso é diferente dos extratos de fala de outros participantes que quando se referiam aos problemas financeiros os funcionários eram plateia na descrição de Maria Luiza os funcionários fazem parte do plano de fundo. A metáfora dramatúrgica requer constante atenção do empresário: o que está acontecendo aqui, pois em um momento seus funcionários juntamente com ele fazem parte de seus bastidores. Mas no momento seguinte podem ser parte de sua plateia. E é necessário transitar entre o palco e os bastidores sem transgredir a segurança requerida no *script* do papel de empresário.

Demonstrar fraqueza seria expor-se ao vexame, uma vez que do empreendedor é esperado o mito do herói schumpeteriano, que de acordo com Torrès (2018) é uma romantização do que é empreendedorismo e não permite ao indivíduo a possibilidade de problemas pessoais ou medo. Mas lidar com suas próprias emoções e gerenciar a impressão desejada no outro nem sempre é uma tarefa fácil. Neste sentido Hector aponta que falta no mercado cursos que pudessem ajudar o empresário a lidar com seu emocional.

*...eu diria que temos, que diria que, que em termos é, é... empresariais, o lado emocional do qual você se referiu no início é fundamental nesse detalhe, que não é apenas a razão. Tem que, o emocional tem que ser muito bem trabalhado, e diria eu que falta, até, no mercado, alguém que ajude o empresário a trabalhar esse lado emocional: "como mostrar, como ter serenidade numa pressão total". Porque isso seria um poder enorme para o empresário. (Hector).*

. Quando o assunto são as finanças da PME por vezes o quadro de funcionário parece não ser parte dos bastidores, e sim da plateia. É preciso escolher o que e como passar aos funcionários se houver dificuldade financeira na empresa, para não causar uma impressão indesejada, como ideia de fragilidade, ou o risco de bons funcionários começarem a procurar outro lugar onde trabalhar.

*... algumas situações nas quais, meses nos quais as despesas são maiores que as receita, não pode deixar transparecer ao funcionário... O proprietário, o empresário não podem dá, a, não pode transparecer esse medo. Pro aluno, o fornecedor, porque, porque ele, eu... é o referencial. Se o próprio referencial demonstra medo, então o, o... o funcionário (silêncio) ele diz assim: "poxa vida, a coisa não vai bem". (Hector).*

Lidar com as próprias emoções e somente transparecer o que for desejável no momento de lidar com o outro, e quando as coisas não transcorrem como esperado, não parece ser tarefa fácil

*... o desempenho não é o mesmo, portanto isso é fundamental, o dirigente sempre tem que demonstrar... serenidade. Não que ele seja sereno (risada). (Hector)*

*Ele tem que demonstrar serenidade. Por quê? Porque isso é fundamental. Isso aprendi também no longo dos anos. A serenidade, porque a serenidade vai dar pro funcionário uma estabilidade que você vai solicitar nele o máximo empenho necessário. (Hector)*

*Então existe uma pressão que está na cabeça, nos ombros do empresário, mas ao mesmo tempo ele tem que mostrar esse auto equilíbrio. Eu diria que, que...que além nessa parte da, da...da receita esse outro fator de, de...de pressão para o empresário, dele... ter esse autocontrole, que não é fácil, no dia a dia agitado, na soma dos detalhes diários, fazendo com que as vezes a pessoa fique irritado e as vezes passando essa irritação pro outro. O poder é demonstrar sempre a serenidade, a calma. (Hector).*

*Ah, eu acho que sim, porque... eu não surto com funcionária e não me irrita com elas, porque né, porque às vezes você está (limpa a garganta), quando você está com medo você acaba se irritando porque você não sabe como, como controlar e como reagir a situação...(Fernanda)*

Regular as emoções para gerenciar a impressão do outro, é lidar com as próprias emoções, e escolher quais podem ser demonstradas. Para Lucimar, saber regular as emoções pode ser essencial na hora de fechar uma boa negociação com um fornecedor, ou de fechar uma contratação. Demonstrar o que realmente está sentindo pode impedir chegar a um melhor preço; demonstrar empolgação excessiva na hora de uma contratação também parece inadequado.

*Até para negociar com o fornecedor eu acho que precisa disso, né? Sempre tem que estar ali disposto a negociar a tentar... algo que seja melhor para você, né?*

*Se você sempre estiver, aí, tipo, às vezes eu quero, vou comparar vários produtos e estou super empolgada, que são produtos ótimos, mas eu tenho que mostrar que, “não!”, isso... a, um... “vou pensar bem, vou pensar melhor, até para conseguir uma melhor negociação, né?”*

*Eu acho que eu até col... com colaboradores assim, também, porque, às vezes pode chegar um cabelereiro novo, uma cabelereira e eu estar super empolgada, nossa, veio de outro lugar vamos mostrar (inaudível) outras coisas, mas tem que estar sempre... com pé no chão, porque você sabe que do mesmo jeito que alguém pode entrar, pode ficar muito ou pouco, né? (Lucimar).*

Para Karine, o sentido pessoal que ela extrai do significado de ser um empresário, é que ele não tenha medo. Por isso ela regula suas emoções de modo a adequar-se ao que ela compreende ser o adequado desempenho do papel. Então ela precisa afirmar que não tem medo, mesmo que sinta medo. A análise e interpretação

dessa fala, pode ser denotada com outros extratos de fala da própria entrevistada que explicitam qual o sentido pessoal de negar o medo.

*Ah, assim, oh, eu não tenho... eu não tenho medo. É, não, não combina nada com o meu perfil, tem que fazer...*

*Eu acho, eu acho que (o medo) super pode ser motivador. É claro, que tem perfis e perfis, eu... o meu perfil é mais arrojado, então... ele me impulsiona, ajuda um monte, não... vai com medo mesmo, **segura na mão do medo e vai, né?** (grifo nosso).*

*Eu acho, eu acho que tem que segurar sim. Já dizia o ditado, né? (risada) Que segredos a gente não divide. Então eu acho que... principalmente as fraquezas.*

*Eu acho que não se deve mostrar para cliente, para fornecedor, para concorrente, para funcionário, de jeito nenhum. Não quer dizer que não exista, quer dizer que essa pessoa não precisa saber. (Karine).*

Demonstrar que não sente medo, é um processo de regulação emocional. Retomando o conceito, para Cock, Denoo e Clarysse (2020) regulação emocional é o processo pelo qual as pessoas conseguem influenciar aspectos como quais, quando e como experimentam emoções e como as expressam. Mas os estudos organizacionais sobre a regulação da emoção nos empreendedores e estrategistas são raros, e os poucos que existem focam principalmente nas vivências emocionais do término do empreendimento. (COCK; DENOO; CLARYSSE, 2020). Desse modo, se o extrato da fala for analisado apenas na superfície e não com o trabalho de interpretação do pesquisador para investigar o que há adjacente ao que está sendo falado, poder-se-ia simplesmente apresentar que existe empreendedores que não sentem medo.

Com a interpretação dos resultados, pode-se apresentar que os entrevistados admitem que a presença das emoções, assim como a da razão está presente em todo processo decisório. (FERREIRA; NOGUEIRA, 2013). Porém assim como na literatura, apresentam razão e emoção sobretudo de forma contraposta, em dualidade. Para melhorar o desempenho do processo decisório, indicam a sobreposição dos aspectos racionais como desejável, apontando as emoções atreladas à intuição, a ser mais frouxo, a não fazer o que precisa ser feito como no caso que Fausto relata que precisa fazer uma demissão.

Relatam procedimentos mentais, emocionais, filosóficos e até físicos ou ritualísticos que realizam na tentativa de acalmar-se, controlar suas próprias emoções



pois acreditam que agindo de forma mais racional e menos emocional, podem alcançar melhores resultados.

*As emoções estão juntas, mas... nessa parte tem que ser mais racional, oitenta por cento racional e vinte por cento emoção. Intuição, às vezes também é bom né? Mas é algo meio difícil de desenvolver (tom humorístico) (ruído de moto em velocidade), às vezes, né? Em primeiro lugar é o racional mesmo, pé no chão. (Lucimar).*

*Eu acho que sempre tem emoção junto, mas aí é a questão, se é alguma coisa financeira, aí... por eu saber, eu sou muito emotiva, então por eu saber que eu sou assim, eu já tenho uma tabela lá que eu sei quais são os máximos e mínimos, então eu vou lá e baseio nisso. "Ah, não posso, por mais que eu queira, não dá", (Fernanda).*

Patrícia indica a busca por livros de auto ajuda para empreendedores, como forma de lidar com suas emoções quanto à insegurança pela chegada de um concorrente.

*Então, ali ele fala (no livro Oceano Azul) de você buscar é... pra você fugir do, do oceano vermelho. Então é aquela coisa, aquela briga de concorrência de todo mundo estar fornecendo a mesma coisa. E a gente sempre, assim, buscou, ah o que que a gente vai fornecer de diferente? O que que a gente vai proporcionar de diferente, né? Então a gente teve várias coisas que a gente mudou, por exemplo, ah como o espaço kids, como o coach da saúde, então assim, a gente fez, assim, várias estratégias pra é... manter os alunos, né? Então o que que aconteceu, e... então a gente sabia, a gente desconfia bastante que a nossa entrega é muito legal, e a gente (tosse 3º) vê assim que os alunos gostam. Então, assim, mesmo no inverno, a gente nunca teve queda de alunos... (Patrícia).*

O estrategista significa suas emoções, entre aos quais o medo, e faz o gerenciamento da impressão nos outros para demonstrar a emoção do modo que ele julga mais adequado. (MATSUMOTO *et.al.*,2005; MORAN; DIEFENDORFF; GREGURAS, 2013). Expressar livremente que está com raiva quando algum funcionário errou, ou que está extremamente feliz no fechamento de um contrato podem por vezes não parecer adequado. Mesmo que o indivíduo venha a expressar a emoção que está sentido, ele sabe que é desejável conseguir minimizar a sua expressão.

*Raiva assim, incondicional, mas você tem que segurar. Agora nesse momento nós tivemos concurso público na cidade, vários professores nossos fizeram ...*

*Bons professores, quando você sente aquilo assim, raiva, não digo raiva deles, raiva de como eu poderia ser melhor pra não gerar nele essa vontade de ir lá..., mas estabilidade atrai, salários atraem. Então eu olho pela equipe e digo: "poxa vida, que sensação de apunhalada, né?". Mas é... eu encaro também como uma disputa também, entre nós e tento, também, dizer*

*sempre, há um mundo, também, aqui dentro onde você se realiza, onde você é vista, ouvida, onde você é, as vezes até, promovida, em alguns casos acalentada, e há um mundo lá fora que te promete coisas que não se cumprem e as vezes a tua realização nem acontece. Mas Você se aposenta bem, então... (Arnaldo).*

De acordo com Ekman *et al.*, (1975), entre as estratégias de gestão de expressões é possível: amplificar, expressar, qualificar, desamplificar, mascarar ou neutralizar as emoções. Hector, da escola de idiomas, demonstra que por vezes a emoção tem que ser ampliada para encantar, convencer o cliente. Trazer a emoção adequada aumenta a chance de sucesso.

*Claro! Claro, quando envolvemos a emoção junto, aí vai além. Pode ser a emoção de uma maneira ou de outra. Muitos podem achar que aquilo é, é uma máscara muito, podem achar que aquilo é, é um teatro, mas muitos vão, vão... vão pensar como você. (Hector).*

Ao amplificar, demonstra-se mais da emoção do que é realmente sentida; ao expressar, a emoção é demonstrada de forma mais natural, sem intencionalidade de modifica-la; qualificar refere-se a demonstrar a emoção mas acrescentada de um sorriso; desamplificar é demonstrar a emoção mas em menor intensidade do que é sentida; mascarar é mostrar uma emoção diferente do que a que foi despertada, e finalmente neutralizar é a intensão de não dar ao outro pistas sobre qual emoção está sendo sentida.

*Mas, reduzir, ou elevar, ou potencializar a emoção, pra tentar impactar eles de um jeito diferente, a gente faz muito. A gente sabe que...por teoria isso, aquilo que é gravado, é, na tua mente com emoção, você grava prioritariamente. Isso parece que fica mais acessível pra você nas suas tomadas de decisões. Então, por isso que, todos os nossos cursos, hoje, de formação de colaboradores, nossas escolas de pais, nossos encontros de formação, TODOS (ênfase) tem uma carga de emoção, todos. É... seja nos discursos que a gente faz, nos textos que serve pra rede social, nos textos do site, todos eles têm uma carga de emoção. Porque a leitura do pai, o apego do colaborador quando ele entra na escola, quando ele entra aqui para ser apresentado pra mim, todos eles têm uma carga de emoção. Porque a gente sabe que a emoção grava prioritariamente no teu córtex cerebral, então a gente faz isso para que ele se engaje, cada vez mais, com a gente. Estar aqui hoje é uma questão de propósito, e o propósito é uma emoção que você vive algo maior do que simplesmente teu salário, tua função, e eu tenho colocado isso nas minhas decisões também. A uma... a razão me diz uma coisa, mas pera aí tem um lado da emoção, estar aqui, fazer esse projeto, se dedicar dessa forma, é um outro lado, é uma coisa maior, e gente tem que comunicar, só se comunique quando você (fala baixinha)... com palavras corretas. (Arnaldo).*

A gestão do próprio medo e das próprias emoções é presente na fala de todos os entrevistados. Desde a entrevistada que afirma não ter medo, e em seguida indica

que empresário não pode demonstrar seus medos e emoções para ninguém, até aqueles que indicaram que já deixaram de contratar um serviço ou comprar um produto de um fornecedor que não ofereceu segurança suficiente que seria capaz de cumprir o contratado.

*É. Eu preciso ser confiante, eu preciso transmitir confiança, transmitir é... segurança, da melhor maneira possível, quando você busca conhecimento novo e traz para eles, tentar (inaudível) que a escola está o tempo todo se preocupando também com eles, então... Em nenhum momento a gente pensa em maquiagem as coisas. (Arnaldo).*

Por um lado, a necessidade de regulação das emoções, de gerenciamento da impressão que é causada no outro é aceita como fundamental para o desempenho do papel de empresário de uma PME, (MATSUMOTO *et.al.*,2005; MORAN; DIEFENDORFF; GREGURAS, 2013) e por outro, os entrevistados relatam sua percepção de que gerenciar as suas próprias emoções é uma importante ferramenta a ser utilizada pela gestor, mas que nem sempre conseguem alcançar isso na medida que gostariam.

*(...) é, eu sempre brinco muito, até com a equipe, que, num evento, principalmente, a gente está sendo filmado tempo inteiro, né? Então a forma como você fala, a forma como você, é, pede para fazer um serviço, manda ali, a forma como as pessoas enxergam, é muito... então... tem que controlar muito esse perfil. (Maria Luiza).*

A necessidade de gerenciar a impressão do outro para não transgredir o *script* do papel é o motivo pelo qual o estrategista da PME precisa regular suas emoções, entre as quais o medo.

#### 6.4.2 A regulação do medo do estrategista da PME

O modo como os estrategistas regulam suas emoções influencia a sobrevivência da empresa. (COCK; DENOO; CLARYSSE, 2020). Entre picos e vales o estrategista vive momentos de alta pressão, incerteza, estresse, alternados com calma e realizações. As alterações entre sucesso e desapontamento ocorrem de forma rápida, e a capacidade do estrategista em regular suas emoções aumenta a chance de sobrevivência da sua empresa. Cock, Denoo e Clarysse (2020) compreendem que seria importante saber mais sobre como alguns empresários conseguem fazer o trajeto na montanha russa emocional, que é a jornada empreendedora, de modo mais eficaz.

#### 6.4.2.1 Ignoram o medo

Entre os instrumentos que utilizam para regular a emoção medo, por vezes apontam que de um modo ou outro optam por ignorar a existência do medo. Em outros preferem decidir primeiro e sentir o medo depois.

As vezes apontam aspectos físicos da presença do medo no processo decisório como o caso da insônia.

*Então, o empresário, quando é visto numa situação de medo incons... aquele medo.... "caramba chegou mesmo... tá ali!" eu não vou medir força pra ir até o problema e resolver, se nem que... eu tenha que não dormir horas, horas, horas e resolver. O medo faz sem dúvida você trabalhar mais. (Arnaldo).*

*Nossa! Eu vivi algumas coisas dessas daí, eu, eu tenho que (risada de desconforto) ... na verdade eu deixo de dormir, eu... eu... às vezes, às três, quatro horas da manhã eu fico pensando o que vai acontecer, mas tem aquele outro lado assim, que desafia tá, que é aquele, "p\*ta, mas se eu não fizer isso, se eu não fazer isso, mas daqui a dois, três dias eu posso me arrepender, ou daqui um tempo eu poço me arrepender... (Fausto).*

Patrícia menciona que sente medo quando não se sente preparada como pessoa para uma situação, como é o caso de falar em público. Para lidar com esse medo, esquiva-se das situações que o ocasionam, ou seja, sempre procura-se direcionar que essa ação seja executada por outra pessoa, seja um sócio ou um professor da academia.

*Quando eu não estou preparada, eu sinto medo, se eu me preparo pra tal situação eu estou mais preparada e consigo ali, conduzir, trabalhar isso. Por exemplo, um dos meus medos e... por exemplo, até hoje eu não consegui desenvolver e tal é, por exemplo, em falar em público, então quando precisa falar ou chamar a atenção da galera ou qualquer coisa eu sempre direciono os professores ou os meus sócios né. Então esse seria sim os medos que eu tenho. (Patrícia)*

Nos demais casos para lidar com o medo, Patrícia indica que planejar minuciosamente as ações, são um modo e sentir-se mais no controle do que está por acontecer e, portanto, diminuir o medo.

*E... e daí, assim, como eu fiz bem o planejamento, né, eu pensei, assim, nossa como que... primeiro, o que que precisa, pra você vencer o teu medo? Ah, o medo e não conseguir pagar as contas, ficar endividado e tal, e isso virar uma bola de neve. Bom, o que que eu imaginei, se a academia da minha sócia tem uma, é numa região não tão nobre como é a proposta aqui e... e já tinha um número X de alunos, né? É... um ticket médio X, o que que eu comecei a projetar, então eu posso trabalhar com esse ticket médio, né? Sei lá, cento e dez, cento e quinze reais, se lá tinha a quantidade X de alunos,*

*aqui também projetando pelo tamanho, tudo mais, pelo fluxo de pessoas, também não ia ser menor. Então assim, fui usando vários parâmetros até mesmo, por exemplo, ah tem vários planos, um plano é mais caro, um mais barato e trazer ali uma média, um valor médio, esse é o ticket médio né. Então, eu fui colocando esses parâmetros, também, né? Ah, eu vou ter X alunos, né, então vai começando, a minha.... a academia da minha sócia ela começou somente com, em torno de cem alunos, então cem matrículas na inauguração. (Patrícia).*

#### 6.4.2.2 Buscam informações e planejam

Lucimar apresenta que uma das formas de lidar com o medo e minimizá-lo é buscando o maior número de informações possíveis para o processo decisório.

*F: Ah, buscar informação, né? Buscar bastante informação, dá um tempo também, para ver se as coisas vão desenvolver da maneira que eu imagino, né? (Lucimar)*

E Hector detalha uma técnica que ele desenvolveu para lidar com algumas situações e eventos que são previsíveis e se repetem a cada ano, e que se não antecipadas geram medo. Ele chama de decisão seis, a proposta de fazer com seis meses de antecedência o planejamento de tudo o que pode ser antecipado.

*A: Existe, existe, existe o que eu internamente chamo de D6, seis meses antes da situação tem que ser tomada a decisão.*  
*A: D6, decisão seis. Seis meses antes da situação aparecer eu tenho que tomar a decisão. Por quê? Porque decisão tomada no afogadilho tem muita chance de errar. Te explico, vamos supor: campanha da empresa para janeiro de 2020, ela tem que estar pronta na primeira quinzena de julho, porque aí eu tenho serenidade de ver o panorama. Tudo que vamos investir nas redes sociais, quanto que vai ser investido em telefonemas a empresas, acompanhamento de professores, em rádio, em outros meios de comunicação, vale a pena o custo benefício? Haverá retorno? Não haverá? (Hector).*

#### 6.4.2.3 Esquivam-se focando no operacional

Um modo pelo qual alguns dos empresários indicaram que lidam com a questão do medo no processo estratégico da gestão do negócio como um todo é colocando a mão da massa envolvendo-se com questões operacionais, ou no máximo com problemas de engenharia, com os quais têm maior domínio do que no processo estratégico para posicionar a empresa; convencendo-se que sua presença naquele momento é imprescindível no setor produtivo da empresa.

Exemplo disso Patrícia, a dona de academia, que trabalha no local com mas dois sócios em tempo integral; mesmo assim, contrata uma gerente e relata que por vezes ela se envolve na limpeza da academia.

*É, mas eu estou atendendo também. Eu ajudo na limpeza, quando precisa, ajudo em tudo. Tem agora, uma menina cuidando da gerência, né? (Lucimar).*

E também Fernanda, a *design* de moda que para lidar com o *stress* do processo decisório começa a mexer com roupas, no concreto, seja na sua empresa, seja na sua casa, compondo combinações de roupas processo do qual, segundo ela, sai em condições de fazer uma tomada de decisão.

*Então, quando eu tenho uma decisão muito importante eu preciso ficar escutando música, bem alto...*

*E... tomando café e andando de um lado para o outro.*

*Aí, normalmente, o que que eu faço, eu vou... eu gosto muito de mexer em roupa, me acalma.*

*Então, normalmente, eu vou para o meu closet e começo a montar o que que eu vou usar na semana, coisas aleatórias, assim, porque a minha cabeça ela fica calma, porque eu estou fazendo coisas e aí eu consigo pensar. E daí eu consigo tomar uma decisão. Então normalmente, não importa a hora, assim, se for de tarde, eu preciso ter uma coisa, eu vou para casa, daí eu faço esse esquema, coloco música alta, fico tomando café, e mexo em roupa, aí eu vou, me acalmo e aí eu consigo pensar. (Fernanda).*

Ir para o operacional, 'colocar a mão na massa' parece por vezes mais uma necessidade da mão, do empresário, do que da massa, do operacional. Nem sempre como uma fuga, ou adiamento da tomada de decisão, mas também como forma de lidar com as emoções e organizar os pensamentos. É como se trabalhando no concreto, ele conseguisse opções ele tem e os prós, contras e consequências de cada uma delas, bem como buscar se existem novas opções em relação às que estão postas, visto que por vezes nenhuma delas parece deixar o cérebro em descanso, na realidade processando como se num segundo plano quais ser muito favorável.

Usualmente a realização de atividades operacionais é atribuída exclusivamente à necessidade de que o empresário faça isso, seja por pouca mão de obra disponível, seja pelo fato que os funcionários que ele consegue pagar precisam de treinamento. Quando esses funcionários já aprenderam o básico do ofício conseguem colocação em empresas maiores, com maior remuneração ou melhores condições e trabalho, e eles voltam a precisar contratar mão de obra que requer treinamento básico.

Por isso num primeiro olhar passa sem causar estranheza, pois o desempenho de atividades operacionais por parte do empresário de uma PME é uma das características que diferenciam o estrategista de uma pequena empresa de uma grande corporação; as PMEs dependem de um ou de poucos indivíduos para gerenciar e executar todas as suas atividades. (GIMENEZ, *et.al*, 1999; BAPORIKAR, 2014). Ocorre que um dos achados desta investigação é que a realização das atividades operacionais por parte do estrategista da PME acontece não apenas por questão de necessidade, mas também como forma dele lidar com o medo e outras emoções decorrentes do processo estratégico.

Enquanto boa parte dos estrategistas demonstraram conhecimento técnico da sua área de atuação (BAPORIKAR, 2014), indicaram medo decorrente de outros aspectos do gerenciamento do negócio, como os aspectos administrativos, gestão de pessoas e aspectos financeiros. Precisando decidir, e procurando adiar a tomada de decisão, o estrategista envolve-se como o operacional como se sua presença fosse imprescindível ali, isso como forma de justificar a si próprio o adiar as decisões, ou ainda como fuga ao processo decisório em si. Ao deixar as águas passarem ele acredita que algumas coisas vão se esclarecer, vão tomar o seu rumo, e o processo de decisão irá acontecendo conforme as coisas vão fluindo. Não decidir também é uma decisão, mas desse modo ele se esquivava da sensação desagradável de trazer sobre si o peso da decisão.

*Para não fazer, também, nada precipitado, e a hora que, realmente, eu achar que eu tenho segurança para aquilo, chegou o momento a tomar uma decisão.*

*Tem decisão que pode demorar uma semana, mas decisão que pode ser três meses, né? Depende da decisão.*

*Vai amadurecendo. Aham, vai deixando as coisas acontecerem né? Entre aspas... (Lucimar).*

Os modos que o estrategista busca para lidar com suas emoções podem ser variados e por vezes entre si combinados. Não há uma fórmula única que o empresário utiliza em todas as situações, mas ainda outras soluções se apresentam como racionalizar os processos emocionais, buscar soluções criativas para criação de novos produtos ou serviços e utilizando o medo como fator motivador.

#### 6.4.2.4 Racionalizam emoções

Alguns extratos de fala apontam a tentativa de racionalizar como um dos modos pelos quais os empresários buscam lidar com suas emoções. Às vezes sem saber muito bem o que fazer com elas, ou por acreditarem que a presença das emoções no processo estratégico não seria adequada, os estrategistas buscam racionalizar suas próprias emoções. Como se, sem saber exatamente como lidar com suas emoções, procurassem trazer a batalha diária para o campo da razão. Assim como na literatura, trabalham como se emoção e razão fossem conflitantes e não complementares, e para uma boa tomada de decisão as emoções precisassem ser minimizadas ao extremo. É como se ao perceber a presença de suas emoções durante o processo estratégico, o empresário temesse pelo futuro de sua empresa.

*Isso te traz uma paz um pouquinho maior, te tranquiliza quanto algumas coisas, por outro lado, ao você racionalizar, também você enxerga outras coisas que você não estava enxergando antes: “nossa, mas eu não tinha pensado nesse risco, eu não imaginado que isso podia repercutir lá na frente, eu não tinha pensado que isso pode levar minha empresa a quebrar” (Arnaldo)*

*Né? Mas assim, tem que cuidar com a emoção também, porque não pode colocar em risco o teu negócio, o risco de, de, de... de quebrar o negócio e acabar prejudicando muitas outras pessoas. (Patrícia).*

Quando admitem que as emoções já tiveram importante papel em suas decisões, buscam apresentar isso como uma tentativa de fazer um equilíbrio entre razão e emoção, sempre enfatizando que procuram trazer mais a presença dos aspectos racionais para que a decisão tenha melhor equilíbrio. Por vezes referem-se à razão como aos números, ao balancete, ou uma tabela de preços mínimos e à emoção enquanto sentimentos, paixão pelo que faz.

*Então razão e emoção convivem juntos... (Arnaldo)*

*... as duas coisas deveriam andar junto, embora não andem, então a minha dica é... que.... sempre que alguém for tomar uma decisão estratégica, for pensar em um negócio, porque não é fácil criar um negócio, não é fácil empreender mesmo é.... eu acho que tem que caminhar junto, então antes de você tomar uma decisão... bem importante dá uma olhadinha nos números, né? Dá uma olhadinha na parte racional, vê o que que você quer mensurar, se você consegue mensurar aqueles resultados e aí com base naquilo você ouve o sentimento, considera, pondera, né? Não ser uma coisa e nem outra, porque não dá para ser oito ou oitenta, eu acho que setenta e cinco, no meio, às vezes, funciona, então tenta casar. Acho que a dica é essa, tenta casar o que vocês acreditam na parte emocional, mas sempre sendo embasado pelo lado racional. Acho que é válido. (Karine)*

Nesse pensamento enquanto a razão trabalha em função do lucro, a emoção trabalha em função da satisfação pessoal. E por isso o empreendedor da PME sempre garante para ela um lugar privilegiado nas suas decisões.



*É que eu sou muito racional, tem que entrar dinheiro. (Karine).*

*E eu acho que elas influenciam muito. Talvez se fosse mais racional é... a empresa não tivesse os resultados que precisa ter, porque só racional não dá, né? Porque, às vezes, você precisa desempatar algumas decisões, algumas é... estratégias importantes que o que desempata é a parte emocional. Então... eu acho que está cem por cento, e, às vezes também a parte emocional atrapalha muito a parte racional.*

*. Mas a parte emocional tá o tempo todo, não tem como dizer que não existe, né? Está o tempo todo junto. (Karine).*

Arnaldo fala de um projeto em sua escola que visa uma melhor compreensão e gestão da emoção.

*Sem dúvida, sem dúvida. Tanto é que a gente tem hoje, na empresa, um projeto de gestão da emoção. Só para trabalhar a emoção dos pais, a emoção dos colaboradores, e a emoção das crianças. (Arnaldo).*

*É, a gente tem buscado se aperfeiçoar muito, inserir uma aula na grade, é... na intenção de dizer assim: "ensinar a ler e a escrever, calcular é uma parte do processo, mas gerenciar a emoção é a outra parte". (Arnaldo).*

*Então! Esse é o projeto da escola, caçadores da emoção, como a gente como educador, ou como líder, pode encontrar no outro emoção e tentar entender que, que um choro não é necessariamente é uma tristeza, uma alegria incontida, não necessariamente é felicidade, é... uma forma de pensamento, uma raiva, às vezes, um rosto fechado não necessariamente é raiva, às vezes é um sentimento de culpa uma angústia. É isso que eu tenho falado para os pais, "será que tá sabendo ler as emoções das pessoas?" (Arnaldo).*

Com o objetivo exposto de trabalhar a emoção dos pais, dos alunos e funcionários, ocorre que parte dos processos emocionais mais comuns à rotina de uma escola são estudados e esse conhecimento pode vir a ser utilizado para uma melhor vivência emocional entre todos os envolvidos, mas também em favorecimento de objetivos institucionais.

#### 6.4.2.5 O medo como motivador

Por fim, um dos modos pelos quais os empresários das PMEs regulam o medo durante o processo estratégico é transformando o medo num impulso, num motivador. Desse modo, além de trabalhar e empenhar-se mais pelo medo da falência, e revisar melhor seus processos pelo medo do fracasso, ele pode ainda buscar soluções criativas desenvolvendo novos produtos ou serviços que não seriam disponibilizados caso ele permanecesse em uma posição confortável emocionalmente.

*Aí sim, aí sim, mas aí é o medo de não falir, ou seja ele tem que encontrar forças dentro da alma dele pra continuar, agora, estou com dor de dente, dor de cabeça, ele tem que trabalhar, porque ele tem contas para pagar no final do mês. Todas as empresas, sejam empresas bilionárias, ou seja, a quitandinha da esquina, toda empresa tem contas a pagar no final do mês. Aí, nesse sentido sim, o medo é fator, nesse sentido, que motiva a não ficar parado, pra não falir, mas... mas o que eu estou me referindo é, não é motivador de uma abertura de empresa, é motivador pra o empresário trabalhar bastante, pra que a empresa não venha a falir, é nesse sentido. Sim, aí ele dificilmente vai abrir, agora ele tem que acordar cinco horas, porque ele sabe que tem que produzir porque a receita é importante porque no final do mês tem as contas. (Hector).*

*Não, eu acho que eu sinto medo, também, mas o medo me impulsiona. Tem pessoas que o medo trava. (Karine).*

*Sim, ah bastante, né? Porque se a gente não se, se, se... sentisse esse medo acho que as coisas iam ficar... meio sem sentido, né?  
É, o medo, não vejo pelo lado ruim, vejo pelo lado bom que é o que te dá a segurança, que, que te faz se informar melhor, se capacitar mais... sempre vai ter um medinho. (Lucimar).*

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder ao problema desta pesquisa: **“como o estrategista da PME regula o medo durante o processo estratégico?”** é importante fazer uma breve retomada dos principais tópicos a respeito do estrategista da PME e das emoções que permeiam o processo estratégico.

O medo e outras emoções são vivenciados pelo estrategista enquanto indivíduo, ou seja, não é a empresa ou o processo estratégico que sentem medo. As emoções são inerentes ao indivíduo em suas interações, sejam elas no contexto empreendedor ou não. O indivíduo que se torna dono de uma empresa, portanto, tem um histórico de vivências emocionais socialmente constituídas, pois durante a trajetória empreendedora, ele tem interações fora do âmbito da empresa, as quais são propícias ao surgimento de emoções, como por exemplo, casamento, nascimentos, formatura, viagens, conquistas próprias e de amigos ou familiares, divórcio, doenças, morte, acidentes, assaltos e perdas em geral.

Como as emoções são do indivíduo, a tendência de sentir determinadas emoções, seu histórico emocional e as emoções oriundas de suas interações na vida pessoal também estão presentes no estrategista. É preciso lembrar que a atividade de empreender ocorre num contexto extremo, comparável a uma montanha russa emocional, e que o processo estratégico é um momento propício para o surgimento de emoções. Afinal, o empresário é quem assume o risco do negócio.

Numa corporação, o prejuízo advindo de uma operação pode ser diluído entre outras divisões que apresentaram lucro no período, podendo arriscar mais na expectativa de maiores retornos. Na PME, porém, não há como se falar em diluir o risco entre outras divisões, pois muitas vezes ela produz apenas uma linha de produtos ou presta um único tipo de serviço. A PME pode ter poucos ou até mesmo um único cliente e, assim, ter menor poder de negociação de preço e condições de pagamento. Um único erro estratégico ou mesmo uma abrupta mudança no contexto em que está inserida pode ser fatal à PME. As consequências do processo estratégico, portanto, não podem ser represadas entre os muros da empresa, elas extrapolam até a vida pessoal do empresário.

Quando um indivíduo está em processo de tomada de decisão não é apenas a sua razão que marca presença, mas as emoções também estão presentes naquele

momento. No Interacionismo Simbólico (IS) as emoções são compreendidas como socialmente constituídas e avaliadas. Em cada ocasião o indivíduo precisa regulá-las em conformidade com o sentido que ele dá ao que está acontecendo naquele lugar, ou seja, fazer a Definição da Situação. As emoções que emergem no processo decisório podem ter raízes no histórico emocional do indivíduo, nas interações pessoais ou no próprio contexto da organização.

O estrategista da PME investiu parte de seu capital financeiro e pessoal na constituição do negócio e tem a expectativa de um retorno financeiro que ultrapasse o investimento. Ocorre, porém, que um erro no processo estratégico pode vir a comprometer a expectativa do retorno, assim como o capital pessoal e financeiro investido. A perda pode ser ainda maior: dívidas em decorrência de falência, ou perda de reputação e estigma do fracasso.

Há de se compreender, portanto, que o processo estratégico é um solo fértil para o surgimento de emoções no estrategista da PME. Se o empresário pensar em todas as consequências caso algo dê errado, ele nunca terá condições de assumir o risco. Sem assumir o risco ele não se coloca em posição de ter maiores ganhos, tampouco irá sequer iniciar um empreendimento. Compreende-se a partir daí a razão porque o medo tem impacto negativo na decisão de abrir um negócio. Muitas pessoas visualizam uma boa oportunidade, ou a necessidade de criar a sua própria vaga de trabalho, mas não iniciam um empreendimento pelo medo. O medo de vir a falir e ou de fracassar, portanto, diminui a chance de o indivíduo vir a empreender.

O medo é uma emoção de autopreservação, ou seja, ele ajuda o indivíduo a manter-se vivo, assim como auxilia o estrategista a buscar a sobrevivência da empresa. O medo varia em duração e intensidade e, da mesma forma como a dor, em certa proporção pode ser um sinal de alerta. O medo pode ainda motivar o indivíduo a trabalhar melhor, produzir mais, ter ideias criativas. Apesar disso, o medo não é compreendido neste estudo como uma emoção ambígua, mas de valência negativa, pois impacta negativamente a decisão de abrir uma empresa, mas não impede a abertura. Mesmo sentindo medo em alguma proporção alguns indivíduos decidem iniciar um empreendimento ou assumir a gestão do negócio da família.

No processo estratégico o medo pode se apresentar de três formas em relação ao tempo: antecedente, concomitante e consequente. No antecedente, o indivíduo pode sentir medo antes de decidir ou medo de ter que vir a tomar uma decisão sobre determinado assunto. Para lidar com isso procura buscar mais informações, planejar

a atividade com mais detalhes. Pode, ainda, refletir a partir de suas experiências anteriores, apressar-se em decidir para se livrar logo da necessidade de tomar uma decisão, ou protelar a decisão, aguardando o rumo dos acontecimentos. No caso do medo antecedente, passado o momento da decisão propriamente dito, o estrategista experimenta uma espécie de alívio, seja porque afinal decidiu, ou porque o desenvolver dos acontecimentos por si só resultou numa decisão.

O medo é concomitante quando inicia na etapa de formulação da estratégia, acompanha a fase de implementação e só vai terminar quando houver a avaliação dos resultados, principalmente se essa avaliação indicar resultados esperados.

Por fim, o medo ainda pode ser consequente, em especial em decisões tomadas rapidamente ou por impulso, não sendo vivenciado antes ou durante o processo estratégico. Com a decisão tomada e o seu andamento em curso, o estrategista começa a levantar possíveis consequências indesejadas da decisão e o seu impacto na empresa ou na vida pessoal. Como, por vezes, não há como voltar atrás, esse medo pode gerar angústia, pois os elementos da decisão não estão mais na mão do estrategista e a ele cabe somente observar as consequências da decisão tomada.

O processo estratégico é um contexto rico para o surgimento de emoções, tais como numa montanha russa, com seus altos e baixos. Na literatura encontram-se diversos estudos que abordam a questão do medo impactando negativamente a decisão de abrir um negócio e o medo do fracasso e da falência. É como se o medo só se fizesse presente nos dois extremos temporais de um empreendimento: seu início e seu fim. Nesta tese, porém, foram apresentados outros medos que igualmente acompanham a trajetória do estrategista. Entre eles estão os medos que ficaram no passado, de perder a reputação, de assumir o papel de patrão, os medos relativos ao futuro - medo de mudanças no contexto, da chegada de concorrentes, relativos ao crescimento e à sucessão – ainda medos específicos de determinados setores da economia e ênfase nos medos relativos a aspectos financeiros.

Vivenciando o medo e não podendo expressá-lo livremente no desempenho de sua função, o estrategista busca modos de regulá-lo a fim de gerenciar a impressão do outro e adequar-se ao que lhe é requerido no desempenho do papel de empresário. Regular as próprias emoções, porém, não é um processo tão simples. Por isso, os empresários lançam mão de diferentes mecanismos que permitem neutralizar,

mascarar, minimizar, maximizar ou esconder suas emoções, de modo que só seja percebido pelo outro o que é interessante ao desempenho do seu papel.

Os mecanismos utilizados pelo estrategista para regular as suas emoções durante o processo estratégico não são iguais, podendo variar de indivíduo para indivíduo, de acordo com o sentido que é dado ao que está acontecendo ali – a chamada Definição da Situação. Os achados dessa investigação indicam um longo caminho a ser explorado e não esgotam as investigações sobre o tópico. Algumas contribuições, todavia, podem ser apontadas.

Negar a existência do medo é a primeira forma de lidar com ele. Se o indivíduo assume o papel de empresário e o sentido que dá à função, ele não pode ter medo, poderá negar a si mesmo e aos outros ao seu redor a emoção que está sentindo de modo a se assegurar de que está em adequação com o desempenho do seu papel.

A segunda forma do estrategista regular suas emoções durante o processo estratégico é buscar as informações que estão ao seu alcance. O acesso a várias informações lhe dá a segurança de estar em condições de fazer uma tomada de decisão o mais racional possível e ter menos medo do resultado. Formalizar o processo pode ser uma forma de regulação. A Definição da Situação feita pelo indivíduo pode indicar que ser empresário pressupõe fazer um planejamento racional, talvez formal. A busca de informações e o planejamento detalhado são formas de lidar com as emoções durante o processo estratégico, é como se ao antecipar as decisões que precisarão ser tomadas, ou detalhar ao máximo os passos de um projeto, o estrategista se sinta mais seguro em suas decisões.

Decisões tomadas sem um possível levantamento de informações ou planejamento do que tem que ser feito, que são realizadas com maior predominância de fatores emocionais do que racionais, costumam ser atribuídas à intuição, *feeling* ou experiência na gestão. Nas entrevistas é possível extrair que os entrevistados procuram conversar com outras pessoas para melhor esclarecer as ideias. Mesmo nos casos em que têm poder de decisão sozinhos, mencionaram a conversa com os sócios, com o cônjuge e com funcionários. Referiram que mesmo sabendo que a responsabilidade da decisão é exclusivamente deles, ouvir outras pessoas a respeito do assunto pode trazer novos pontos de vista que não haviam sido contemplados até então no processo estratégico. Este também é um modo de regular as emoções, e pode funcionar como modo racional para buscar mais informações, acrescentar novos

pontos de vista ou, ainda, reorganizar as próprias ideias, de modo semelhante ao que acontece quando se envolvem com o operacional.

A terceira forma que estrategistas lidam com o medo durante o processo estratégico é a esquiva, isso ocorre quando eles se envolvem diretamente e sem necessidade com o operacional. Por vezes, o operacional não lhe é requerido naquele momento ou naquele estágio em que se encontra a empresa. Colocar a mão na massa, porém, pode justificar para si próprio e para os outros que a empresa precisa muito dele, racionalizando e evitando “sentir” o medo. Justifica para si próprio que o que está fazendo é imprescindível, o que lhe assegura o *status* de alguém comprometido com o negócio, que não tem vergonha de executar o serviço operacional.

Realizar as atividades operacionais é, por vezes, a realidade diária do empresário de uma PME, mas também pode representar uma fuga ao que sente, pois a emoção está associada à decisão. Com mais familiaridade com o operacional de sua empresa do que com os desafios financeiros ou da gestão, ele regula suas emoções fugindo para a área que domina, passando para a sua zona de conforto e segurança. Exemplo disso é a empresária que trabalha na própria academia com mais dois sócios durante todo o dia, tem um gerente contratado e diz envolver-se na limpeza da academia. Ao ver um empresário executando um serviço que poderia facilmente ser feito por um dos funcionários é de se indagar de qual processo decisório ele está a se manter confortavelmente distante.

Outrossim, colocar a mão na massa pode representar uma maneira de colocar as mãos a trabalhar enquanto o cérebro trabalha em segundo plano, organizando as possibilidades e criando ideias. É o que acontece com Fernanda, a *design*, que parece ter consciência que mexer com roupas, com o operacional, é um elemento que lhe acalma e lhe permite tomar decisões.

A quarta forma encontrada de regulação do medo é a racionalização das emoções. Embora se tenha percebido que determinadas decisões foram tomadas na presença de relevantes emoções, a justificativa sempre foi baseada nos elementos racionais. Na base da emoção o estrategista faz a tomada de decisão, mas depois busca elementos racionais para justificar a escolha. É como se ele não pudesse se permitir reconhecer que algumas decisões têm a predominância das emoções, o que não seria esperado de um empresário.

Ainda como forma de racionalização é possível extrair que, por vezes, o empresário procura retornar suas emoções para o campo pessoal, que é de onde ele julga que elas deveriam estar. Quando afirma que “*para o negócio eu me sinto muito corajosa, o que eu tenho medo é de desagradar*” (Maria Luiza), ou “*de trabalho eu não tenho medo, mas na vida pessoal tenho mais medo*” (Fernanda), o estrategista procura retirar as suas emoções do palco de atuação de empresário e do olhar da sua plateia, delimitando-as no campo pessoal, onde considera que sejam aceitáveis.

Pesquisar, conhecer e trabalhar a questão das emoções da equipe, dos pais, dos alunos, como menciona Arnaldo, pode também ser entendido como um modo de trazer as emoções para a arena da razão. Até certo ponto reconhecer e aprender a lidar com as suas emoções e com as emoções dos outros pode ser um movimento interessante a partir de um ponto, porém, conhecer mais sobre as emoções de modo a direcioná-las para melhor cumprir os objetivos institucionais é supostamente a busca por colocá-las a serviço da razão.

Os resultados permitem concluir que não se pode alinhar a emoção com os aspectos da racionalidade limitada (limitada pela cognição) ou total (com resultados ótimos), uma vez que há uma natureza diferente: uma decisão não é nem racional e nem emocional, dado que esses dois fatores são faces da mesma moeda. Não há decisão sem emoção. O que acontece é que a emoção pode não estar de forma consciente para o indivíduo, o que é evidenciado quando ele justifica as decisões, buscando sempre “razões”, ou seja, justificativas advindas do domínio da razão.

A relevância das emoções tem sido minimizada nos estudos organizacionais, e mesmo quando admitida a sua presença nas organizações, elas são tratadas como elementos a serem controlados pela razão, o que é uma inconsistência. No processo decisório não existe razão sem emoção, conforme demonstrado nos estudos referenciados na revisão teórica. Mas fica a questão: será que numa decisão pode existir emoção sem razão? A resposta, utilizando a teoria de base – o Interacionismo Simbólico – é não. Isso porque a emoção é sempre sentida e encenada a partir de uma avaliação cuidadosamente estudada, a Definição da Situação.

Por derradeiro, alguns entrevistados admitem que a presença do medo faz com que trabalhem mais, acordem cedo, trabalhem mesmo doentes. Buscam um processo contínuo de melhoria, e ser melhores do que a concorrência. Nesses casos, a forma desses estrategistas lidarem com o medo é indo à luta, utilizando-o como motor motivador para as suas ações.



O que essas ações têm em comum é que em todas elas o estrategista procura adequar as suas emoções a um modo que ele compreenda como socialmente aceito para um empresário. Ao acreditar que se espera do empreendedor que ele seja destemido, corajoso e ousado ele irá gerenciar a impressão que os outros têm a seu respeito para corresponder à expectativa do seu papel.

O estrategista de uma PME reconhece que na sua empresa não há conselhos ou procedimentos estruturados de tomada de decisão. Que na PME, além da formulação e controle da estratégia, também requer a sua implementação. No decorrer de todo o processo estratégico ele convive com suas emoções, que são um fator conjunto à razão para a tomada de decisão. Mas conhece a expectativa social a respeito do desempenho do papel de empresário. E compreende que essa expectativa inclui que as decisões sejam tomadas do modo mais “racional” possível, significando dizer que as emoções não são bem-vindas ao processo decisório, o que é uma impossibilidade.

Desse modo, o estrategista da PME, ao se deparar com as emoções que emergem do complexo contexto empresarial, procura trazê-las da forma como julga ser mais seguro para o campo da razão. Racionalizar as escolhas realizadas com predominância da emoção e demonstrar aos outros e a si próprio que procura separar razão de emoção durante o processo decisório parece ser a narrativa adequada para que os empresários se apresentem como adequados ao papel que se dispõem desempenhar.

## 7.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS

A contribuição teórica desta tese inicia ao abrir caminhos à compreensão da forma como o estrategista da PME regula o medo durante o processo estratégico. Isso porque o medo se faz presente em toda a trajetória do empreendedor, não impactando negativamente apenas na decisão de abrir um negócio, ou enquanto medo de falência e fracasso. O empresário da PME é responsável pela estratégia, mas também se envolve com o operacional. E durante o processo estratégico, emoções como o medo emergem na vida do estrategista.

As emoções, assim como a razão, são centrais no processo estratégico e não periféricas. Razão e emoção são como duas faces da mesma moeda e estão presentes na tomada de decisão. Na PME, onde usualmente não há processos

estruturados e conselhos, o empresário é, por vezes, o único responsável pela estratégia, contudo, ele conhece a expectativa social que existe a respeito do desempenho dos seus papéis de empreendedor, empresário e estrategista. Sabe, também, que dele é esperado o destemor, a coragem e a tomada do risco.

Demonstrar medo em determinadas situações gerenciais pode ser uma transgressão do papel de estrategista, trazendo vexame e vergonha. Por isso, ele sabe que precisa regular as suas emoções, de modo a gerenciar a impressão que o outro tem ao seu respeito. A demonstração de medo corresponde à fraqueza, o que é uma transgressão do papel de empreendedor. Nesse sentido, ele lança mão de diferentes mecanismos, como fortalecer o planejamento e a busca de informações, procurar traçar uma divisão entre razão e emoção, trazer as decisões para a arena da razão e racionalizar as decisões tomadas com forte envolvimento da emoção. Por vezes, envolve-se com o operacional mesmo quando não necessário, mas como modo de esquivar. Todos os mecanismos e artefatos utilizados para regular as emoções visam, contudo, gerenciar a impressão nas interações com os outros e com ele próprio, de modo a assegurar que está a exercer o papel de empresário de modo adequado.

Gerenciar a impressão do outro pode ser compreendido como a escolha do estrategista em relação aos comportamentos adequados a serem demonstrados à sua plateia (clientes, fornecedores, funcionários) e aqueles que não são recomendados. Como as emoções não podem ser anuladas, no gerenciamento da impressão o estrategista procura omiti-las, minimizá-las, mascará-las ou, se conveniente, demonstrá-las de modo maximizado. Assim, as emoções demonstradas são compatíveis com o desempenho do papel e com a impressão que o estrategista pretende demonstrar naquele momento, de acordo com o sentido que ele dá ao que está acontecendo ou seja, a Definição da Situação.

Os estrategistas de PMEs demonstram, ainda, que gostariam de maior poder de gerenciamento das suas emoções do que de fato acontece. Por vezes, eles sabem como agir para melhor se adequar à expectativa do papel, mas não conseguem ter suficiente controle emocional para alcançar o que desejam. Para evitar uma demonstração indesejada de suas emoções, lançam mão de artifícios pessoais que desenvolvem, tais como: checar previamente a expressão facial no espelho, sair da empresa no momento em que estão prestes a explodir com alguém, ou procurar entender melhor o processo emocional dos colaboradores e clientes, de modo geral

ou individual, a fim aumentar as chances de se manter no seu próprio controle emocional e aumentar as chances de alcançar os resultados adequados.

Numa tentativa de se convencer de que as suas decisões são conduzidas da forma mais racional possível, o estrategista procura trazer os episódios emocionais para o campo da razão e racionalizar as decisões já tomadas com auxílio da emoção.

Outra contribuição teórica desta tese é de que o empresário, para ter uma conduta de empresário, precisa efetivamente tomar consciência e assumir o seu papel – a efetiva “Tomada de Papel”. Ao perguntar “*o que está acontecendo aqui?*”, ou ainda “*como eu preciso ser e proceder para efetivamente ser um empresário?*”, ele está definindo a situação na qual está adentrando, ou seja, conhecer o significado e ajustar a sua conduta de acordo com aquilo que interpretou do significado de ser empresário. É importante salientar, contudo, que não existe um rito de passagem que a partir de determinado momento torna o indivíduo um empresário.

Apesar da tomada de papel não ser acompanhada de um ritual de passagem específico, identificá-la e compreendê-la é importante porque é a partir daí que os movimentos do processo estratégico começam a acontecer de forma mais elaborada e intencional. As interações passam a ser estudadas e planejadas para fortalecer a imagem que o indivíduo quer passar no desempenho do papel do dono da empresa. O momento de assumir um papel, fazer a tomada de uma posição como a de empresário é repleto de sentido pessoal, não apenas de significado geral. Um significado geral poderia ser, por exemplo, a data de criação da empresa, que consta nas informações oficiais da empresa. Mas a data que consta no cartão do CNPJ como criação da empresa pode não ser reconhecida pelo indivíduo como a sua data de nascimento enquanto empresário. Por isso, a importância que cada indivíduo dá a um momento, um período, um acontecimento crítico em que ele efetivamente faz a tomada do seu papel. Passar a interagir consigo mesmo e com os outros como empresário, assumindo efetivamente esse papel, é um sentimento que, usualmente, passa a ser justificado a partir de uma ótica racional.

Apresenta-se, ainda, como contribuição teórica desta tese, a construção de dois quadros conceituais que orientaram os estudos organizacionais construídos com o objetivo de explicitar os seus conceitos e argumentos. Os quadros apresentados a seguir trazem uma revisão após aprofundamentos teóricos e investigações empíricas do conceito de estrategista da PME e do medo no processo estratégico e na base teórica do Interacionismo Simbólico.

A partir da primeira conceituação proposta anteriormente a respeito do que é um estrategista de PME, sugere-se uma melhor formulação. No conceito provisório, o estrategista da PME é compreendido como indivíduo proprietário e gestor de uma empresa de pequeno porte há mais de três anos e meio, sendo responsável pela formulação, implementação e controle da estratégia.

A reformulação do conceito, a seguir apresentado, não altera, em essência, a conceituação anteriormente apresentada, mas o torna mais adequado em termos de formato e linguagem.

QUADRO 15 - Formulação do Conceito de Estrategista Da PME

Estrategista da PME é o responsável pela formulação, implementação e controle da estratégia em empresa de pequeno ou médio porte já estabelecida, na qual ele é sócio proprietário.
---

Fonte: a autora (2020).

Neste mesmo sentido havia sido proposta uma conceituação provisória de medo, transcrita a seguir. No contexto organizacional, o medo é uma emoção de valência negativa, multidimensional, culturalmente contextualizada, relacionada ao instinto de autopreservação e que afeta a avaliação de oportunidades. Pode ser antecedente, concomitante ou conseqüente ao processo estratégico. Pode variar: a) quanto à duração; b) quanto à intensidade; c) quanto aos seus antecedentes; d) quanto ao traço, ou seja, da propensão individual de cada pessoa em sentir determinada emoção; e) quanto às conseqüências comportamentais (fugir, paralisar ou lutar); e f) quanto ao modo como é feito o gerenciamento da impressão nos outros: medo demonstrado, ampliado, minimizado, omitido ou mascarado. O medo pode funcionar como um fator motivacional que incide positivamente no desempenho do indivíduo.

Em que pese o conteúdo da conceituação provisória ter sido confirmado na investigação empírica, achou-se conveniente buscar uma proposta de linguagem mais sucinta e adequada para a apresentação de um conceito. Desse modo, apresenta-se o conceito de medo no contexto estratégico como uma das contribuições teóricas deste estudo. A nova representação do conceito ficou da seguinte forma: o medo é uma emoção de autopreservação, multidimensional, contextualizada, de valência negativa que varia em traço, duração e intensidade, podendo ser omitida, mascarada,

ampliada, minimizada ou demonstrada, bem como ocasionar fuga, paralisia ou luta, motivando uma melhor performance, mas afetando a avaliação de oportunidades.

Mesmo conceituando que o medo seja uma emoção contextualizada, essa definição pareceu não contemplar integralmente os aspectos do Interacionismo Simbólico, que é a base teórica desta tese. Sugeriu-se, assim, uma conceituação de medo mais adequada a ser utilizada com os trabalhos que venham a utilizar o IS como base teórica.

QUADRO -16: Contribuição teórica:  
medo no processo estratégico com base teórica do IS

<p>O medo é uma emoção socialmente constituída de valência negativa, que é regulado pelo indivíduo para gerenciar a impressão do outro. A regulação pode se dar por meio de omissão, mascaramento, ampliação, minimização ou demonstração da emoção.</p>
--

Fonte: a autora (2020).

No IS a realidade é socialmente constituída, inclusive a forma como as emoções devem ser sentidas e demonstradas. Na definição proposta o medo é considerado como uma emoção de valência negativa em função do alinhamento deste conceito aos princípios do IS. Isso se dá porque no IS existe uma expectativa de interpretação e ação. Na sociedade atual conforme pode ser visto nos trabalhos da área o medo é socialmente interpretado como sendo algo negativo. O empreendedor, para manter o alinhamento entre a avaliação que ele faz da situação e o papel que ele interpreta ajusta a sua conduta para não o transgredir. Isso porque a transgressão do papel pode trazer prejuízo para ele.

A contribuição prática deste estudo é a possibilidade de incluir nos cursos, treinamentos e programas de formação de empreendedores e apoio aos empresários de PMEs, a compreensão de que as emoções fazem parte do processo decisório e que são importante elemento para o estrategista no processo estratégico das empresas. Admitir a presença de suas próprias emoções que emergem no processo estratégico, e compreender o motivo pelo qual se faz o seu gerenciamento, é uma ferramenta a ser utilizada na adequação à expectativa social do papel. Pode, ainda, permitir ao empresário a diminuição dos seus conflitos internos e dos problemas de saúde advindos da crença de que tem necessidade de negar suas próprias emoções.

Ressalta-se, porém, a principal contribuição da tese na retomada do problema de pesquisa: **como o estrategista da PME regula o medo durante o processo estratégico?** O estrategista da PME, ao vivenciar o medo e sabendo que ele não faz

parte do *script* de empresário, utiliza-se de mecanismos que possam regular o medo que sente durante o processo estratégico, a fim de garantir o adequado gerenciamento da impressão que o outro terá ao seu respeito. Ignorar o medo, buscar informações, planejar, esquivar-se focando no operacional, racionar emoções e utilizar o medo como motivador são alguns dos artifícios utilizados pelos estrategistas para regular essa emoção e alcançar seus objetivos junto à plateia.

Finalizando, reafirma-se que a tese aqui defendida é a de que o medo acompanha toda a trajetória do estrategista mesmo após o negócio estar consolidado, ou seja, vai além do momento da abertura da empresa ou do medo da falência e fracasso. Utilizando os termos do Interacionismo Simbólico para ser empresário é necessário fazer a Definição da Situação, que é quando o indivíduo se pergunta: “o que está a acontecer aqui?” e “como é requerido que eu me comporte nesta situação?”. Para uma adequada Definição da Situação é necessário conhecer o *script* do papel, ou seja, o que está sendo requerido dele para que não haja transgressão na encenação de ser empresário. Quando ele efetivamente faz a “Tomada do Papel”, que é um processo interno em que não há ritos de passagem, ele precisa regular suas emoções de modo a gerenciar a impressão do outro, e que o outro possa reconhecer nele o que é requerido de um empresário. Esse outro pode ser o cliente, o fornecedor ou o funcionário.

O papel de empreendedor ou empresário é marcado por características como destemor, coragem e propensão a assumir riscos. É de se esperar que o medo esteja presente no processo estratégico porque é nesse processo que são tomadas as decisões que vão reverberar nos resultados na organização. Não existem fórmulas prontas de sucesso, portanto, cada situação traz uma carga própria de complexidade. Por isso, o modo como o estrategista da PME regula as suas emoções durante o processo estratégico é escolhendo quais e como as emoções podem ser expressas de modo a garantir o desejado gerenciamento da impressão no outro, garantindo, assim, o reconhecimento de seu adequado desempenho do papel de empresário.

## 7.2 RECOMENDAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Os estudos sobre a relevância das emoções no processo estratégico e no rumo das organizações são um campo promissor e iniciante. Desde 2012, crescentes

estudos abordam a importância das emoções nas organizações, contudo, dão pouca atenção à sua participação no processo decisório.

Da mesma forma, sugerimos estudos que contemplem a complexidade da relação entre razão e emoção nas organizações sem tratá-las como oponentes, mas, sim, como complementares, ou seja, faces de uma mesma moeda. Buscando, portanto, não apenas a compreensão da forma como as emoções complementam a razão no processo decisório, mas, também, como a razão complementa a razão neste mesmo processo.

Como sugestão, recomendam-se investigações sobre a forma como os indivíduos regulam os seus processos internos e o seu comportamento de modo a se adequar ao que consideram adequado – Definição de Situação – para o cumprimento de um papel que venham a desempenhar dentro das organizações.

Necessário é definir caminhos que permitam ao indivíduo que se torna dono de seu próprio negócio se identificar e se diferenciar do que ele compreende como seus papéis de empresário, empreendedor, estrategista, dono do negócio ou, ainda, patrão. E, ainda, extrair os significados compartilhados que os indivíduos têm a respeito desses papéis e dos sentidos pessoais que deles extraem, de modo a se identificar e se diferenciar de cada um deles.

Cabe, também, investigar a forma como ocorre o processo e em que momento os indivíduos se apropriam efetivamente do papel de empresários e fazem a tomada de seu papel, tendo em vista que não parece haver relação com a data de criação da primeira empresa constante nos documentos oficiais.

Recomenda-se um aprofundamento do estudo sobre o medo na trajetória do empresário, e uma amplificação do estudo sobre outras emoções que acompanham a sua trajetória. Ainda em relação ao medo, procurar saber: são os mesmos medos que acompanham toda a trajetória dos empreendedores, ou surgem novos medos no seu decorrer, de acordo com o amadurecimento, estabilização ou declínio do negócio?

Em função da pandemia do COVID-19, estudos podem ser conduzidos no sentido de compreender se existem indícios de mudança na percepção dos empresários em relação aos seus próprios medos em decorrência das alterações de contexto. Como reagiram a cada um dos medos, da pandemia propriamente dita, ou das regulações de cada um dos setores onde atuam? Quais medos decorrentes da retomada dos negócios ainda perduram durante e após a pandemia? O medo da ocorrência de outro evento similar acompanhará a trajetória dos empresários a partir

deste acontecimento? Quais mecanismos de regulação do medo os estrategistas irão desenvolver para assumir os riscos de retomar as operações diante da possibilidade futura de uma nova ocorrência de algo semelhante?

Um outro espaço de investigação futura: não está estabelecida, uma correspondência, ou se existem mecanismos de regulação do medo de que são utilizados para determinados medos em específico. Ou seja, o modo de regular o medo de perder a reputação é o mesmo modo de regular o medo relativo a aspectos financeiros? E os medos relativos à sucessão são regulados do mesmo modo que o medo de ser patrão? Algumas investigações qualitativas poderiam ser necessárias para estabelecer os tipos de medos vivenciados pelos empresários e os modos como os regulam antes de pensar em uma investigação da relação entre os medos e o modo de regulação.

Em especial, cabe um aprofundamento da compreensão de quais instrumentos ou mecanismos internos ou externos os empresários lançam mão para regular as suas emoções, de modo a garantir a sobrevivência de suas organizações. E, ainda, o custo pessoal e de saúde que ocorre quando negam a vivência integral de suas próprias emoções em prol do bem da sua empresa, e a forma como buscam equilibrar os objetivos da organização com os seus objetivos pessoais.

De modo geral, recomenda-se espaço para os estudos que admitem a importância das emoções no contexto das organizações, bem como sobre os estrategistas de PMEs e suas particularidades.

Por fim, ressalta-se que a contribuição desta tese é apenas um grão de areia na montanha de conhecimentos científicos advindos das pesquisas sobre emoções nas organizações e sobre o estrategista de PMES.



## REFERÊNCIAS

BAIRD, I. S.; THOMAS, H. Toward a contingency model of strategic risk taking. **Academy of management Review**. v. 10, n. 2, p. 230- 243, 1985.

BAPORIKAR, N. Strategic Management Overview and SME in Globalized World. In: TODOROV, Kiril (Ed.). **Handbook of research on strategic management in small and medium enterprises**. IGI Global, 2014.

BECKER, HOWARD S. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais**. tr. Marco Estevão, Renato Aguiar. São Paulo: Hucitec, 1999.

\_\_\_\_\_. **Segredos e Truques da Pesquisa**. Tradução Maria Luiza X. de A. Borges. Revisão técnica Karina Kuchinir. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

BENARROCH, Miriam FF; RUTHERFORD, Mel D.; LIPMAN, Corey. Adding Context to a Surprise Face: The Surprising Case of Surprise. In: **Canadian Journal of Experimental Psychology- Revue Canadienne de Psychology Experimental**. Ontario Canada: Canadian Psychological Assoc, p. 272-272, 2012.

BETTIS, Richard A. *et al.* Creating repeatable cumulative knowledge in strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 257- 261, 2016.

BOOTH, Wayne C.; COLOMB, Gregory G.; WILLIAMS, Joseph M. **A arte da pesquisa**. Martins Fontes, 2008.

BLUMER, Herbert. **Symbolic interactionism: Perspective and method**. Berkeley. 1969.

CACCIOTTI, Gabriella; HAYTON, James C. Fear and entrepreneurship: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 17, n. 2, p. 165-190, 2015.

CACCIOTTI, Gabriella *et al.* A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 31, n. 3, p. 302-325, 2016.

CAMARGO, R. A. M. M. **A constituição da identidade do empreendedor em educação sob a perspectiva do Interacionismo Simbólico**. 2016. 124 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

CAMARGO, R. A. M. M.; ABIB, G. **Empreendedorismo e Risco**. *Working Paper*, 2017a.

CAMARGO, R. A. M. M.; MATITZ, Q. **O medo no processo estratégico do empreendedor**. *Working Paper*, 2017b.

CAMARGO, R. A. M. M.; TAKAHASHI, A. R. W. **Empreendedores e seus medos - meta-síntese dos estudos de caso qualitativos**. *Working Paper*, 2018.

CAMARGO, Raquel Adriano Momm Maciel de; LOURENÇO, Mariane Lemos; FERREIRA, Jane Mendes. Entrepreneurial Women in Brazil: What Are Their Fears? **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 2, p. 178-193, 2018.

CARDON, Melissa S. et al. Exploring the heart: entrepreneurial emotion is a hot topic. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2012.

CARLAND, James W. et al. Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. **Academy of management review**, v. 9, n. 2, p. 354-359, 1984.

CARVALHO, Virgínia D.; DE OLIVEIRA BORGES, Livia; DO RÊGO, Denise Pereira. Interacionismo Simbólico: origens, pressupostos e contribuições aos estudos em Psicologia Social. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 30, n. 1, p. 146-161, 2010.

CARTER, Michael J.; FULLER, Celene. Symbolic interactionism. **Sociopedia. isa**, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2015.

CHAKRAVARTHY, Balaji S.; DOZ, Yves. Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. **Strategic management journal**, v. 13, n. S1, p. 5-14, 1992.

CHRISTENSEN, Dane M. et al. Top management conservatism and corporate risk strategies: Evidence from managers' personal political orientation and corporate tax avoidance. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 12, p. 1918-1938, 2015.

CHUA, H. Sheryl; BEDFORD, Olwen. A qualitative exploration of fear of failure and entrepreneurial intent in Singapore. **Journal of Career Development**, v. 43, n. 4, p. 319-334, 2016.

COCK, Robin; DENOO, Lien; CLARYSSE, Bart. Surviving the emotional rollercoaster called entrepreneurship: the role of emotion regulation. **Journal of Business Venturing**, v. 35, n. 2, p. 105936, 2020.

CORBIN, Juliet; STRAUSS, Anselm. **Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory**. Sage publications, 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAMÁSIO, Antônio. **O Erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DAMODARAN, Aswath. **Strategic risk taking: a framework for risk management**. Pearson Prentice Hall, 2007.

DeNISI, Angelo S. Some further thoughts on the entrepreneurial personality. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 5, p. 997-1003, 2015.

DEW, Nicholas *et al.*, Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. **Journal of business venturing**, v. 24, n. 4, p. 287-309, 2009.

DOWNING, Stephen. The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 2, p. 185-204, 2005.

DURAND, Rodolphe; GRANT, Robert M.; MADSEN, Tammy L. The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 4-16, 2017.

EKMAN, Paul *et al.* Universals and cultural differences in the judgments of facial expressions of emotion. **Journal of personality and social psychology**, v. 53, n. 4, p. 712, 1987.

ELIAS, Norbert. **A sociedade dos indivíduos**. Zahar, 1994.

EVERTON JR, Antônio. **Avanços Importantes para as Micro e Pequenas Empresas 2017/2018**. Rio de Janeiro: CNC - Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, 2017. Disponível em < <https://goo.gl/KK7C6G>>. Acesso em 01/10/2018.

FERREIRA, Jane Mendes. **A ação da mulher empreendedora sob a perspectiva sócio histórica de Gonzalez Rey**. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Mestrado e Doutorado em Administração. Universidade Positivo, Curitiba, 2012.

FERREIRA, Manuel Portugal *et al.* Pesquisa em empreendedorismo no principal periódico internacional: Um estudo bibliométrico das publicações no Journal of Business Venturing entre 1987 e 2010. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 1, 2013.

FERREIRA, Jane Mendes; NOGUEIRA, Eloy Eros Silva. Mulheres e suas histórias: razão, sensibilidade e subjetividade no empreendedorismo feminino. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 17, n. 4, p. 398-417, 2013.

FERREIRA, Manuel Portugal Vasconcelos; PINTO, Cláudia Frias; MIRANDA, Rui Mourato. Três décadas de pesquisa em empreendedorismo: uma revisão dos principais periódicos internacionais de empreendedorismo. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 406-436, 2015.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 34, n. 2, p.5-28, 1999.

FOO, Maw-Der. Emotions and entrepreneurial opportunity evaluation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 2, p. 375-393, 2011.

FRIEDLAND, Roger. Moving institutional logics forward: Emotion and meaningful material practice. **Organisation Studies**, v. 39, n. 4, p. 515-542, 2018.

GEM 2014. **Global Entrepreneurship Monitor - Empreendedorismo no Brasil Relatório Executivo**. IBPQ, SEBRAE, FGV, Curitiba, 2015.

GEM 2016. **Global Entrepreneurship Monitor - Empreendedorismo no Brasil Relatório Executivo** (Relatório Nacional). 2016.

GEM 2017/2018. **Global Entrepreneurship Monitor**. Global Report. **Global Entrepreneurship Research Association (GERA)**. London, UK, 2018.

GEM 2018. **Global Entrepreneurship Monitor - Empreendedorismo no Brasil Relatório Executivo**. IBPQ, SEBRAE, UFPR, Curitiba, 2018.

GILL, Michael J.; BURROW, Robin. The function of fear in institutional maintenance: Feeling frightened as an essential ingredient in haute cuisine. **Organization Studies**, v. 39, n. 4, p. 445-465, 2018.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.

GIMENEZ, Fernando Antônio Prado *et al.* Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de administração contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

GIMENEZ, Fernando Antônio Prado. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: edição do autor, 2000.

GIMENEZ, Fernando Antônio Prado. **Empreendedorismo e pequena empresa – dezesseis haikais, um pouco de prosa e outros versos**. Curitiba: edição do autor, 2013.

GIMENEZ, Fernando Antônio Prado; FERREIRA, Jane Mendes; RAMOS, Simone Cristina. Empreendedorismo Feminino No Brasil: Gênese E Formação De Um Campo De Pesquisa. **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 1, p. 40-74, 2017.

GIMENEZ, F. A. P. **Empreendedorismo e pequenas empresas: coisas que você não vai ler em livros universitários ou de autoajuda**. Curitiba: edição do autor, 2020.

GLEASURE, Rob. Resistance to crowdfunding among entrepreneurs: An impression management perspective. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 24, n. 4, p. 219-233, 2015.

GODOY, Arilda Schmidt. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **GESTÃO. Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n.1, 2005.

GOFFMAN, Erving. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**. 20.ed. São Paulo: Perspectiva, 2014.

\_\_\_\_\_. **Manicômios, Prisões e Conventos**. 9.ed. São Paulo: Perspectiva, 2015.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 52. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GÓMEZ-ARAUJO, Eduardo; BAYON, Manoj Chandra. Socio-cultural factors and youth entrepreneurship in rural regions. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 19, n. 64, p. 200-218, 2017.

HOON, Christina. Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 4, p. 522-556, 2013.

HUFF, Anne S.; REGER, Rhonda Kay. A review of strategic process research. **Journal of management**, v. 13, n. 2, p. 211-236, 1987.

HUY, Quy; ZOTT, Christoph. Exploring the affective underpinnings of dynamic managerial capabilities: How managers' emotion regulation behaviors mobilize resources for their firms. **Strategic Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 28-54, 2019.

HVIDE, Hans K.; PANOS, Georgios A. Risk tolerance and entrepreneurship. **Journal of Financial Economics**, v. 111, n. 1, p. 200-223, 2014.

IBGE. **Produto Interno Bruto**. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>> acesso em 13/05/2020.

IZARD, Carroll E. **Human emotions**. Springer Science & Business Media, 2013.

JONES, R.; SISAY, S. Strategic Management in SMEs: An Orientation Approach. In TODOROV, Kiril (Ed.). **Handbook of research on strategic management in small and medium enterprises**. IGI Global, 2014.

KEBAILI, Boumediene *et al.* An exploratory study of entrepreneurship barriers: the case of Qatar. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v. 11, n. 3, p. 210-219, 2015.

KISH-GEPHART, Jennifer J.; CAMPBELL, Joanna Tochman. You don't forget your roots: The influence of CEO social class background on strategic risk taking. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 6, p. 1614-1636, 2015.

KNIGHT, Frank H. **Risk, uncertainty and profit**. Courier Corporation, 2012.

KOLLMANN, Tobias; STÖCKMANN, Christoph; KENSBOCK, Julia M. Fear of failure as a mediator of the relationship between obstacles and nascent entrepreneurial activity—An experimental approach. **Journal of Business Venturing**, v. 32, n. 3, p. 280-301, 2017.

KOHLERT, Helmut. Strategic management in German Mittelstand companies. In: **Handbook of Research on Strategic Management in Small and Medium Enterprises**. IGI Global, 2014. p. 328-348.

KOUDSTAAL, Martin; SLOOF, Randolph; VAN PRAAG, Mirjam. Risk, uncertainty, and entrepreneurship: Evidence from a lab-in-the-field experiment. **Management Science**, v. 62, n. 10, p. 2897-2915, 2015.

KUBÍČKOVÁ, Lea; VOTOUPALOVÁ, Marcela; TOULOVÁ, Martina. Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. **Procedia Economics and Finance**, v. 12, p. 319-328, 2014.

LASSALLE, Amandine; ITIER, Roxane Jeanne. Enhancement of ERPs indexing attention to gaze cues for faces expressing negative or ambiguous emotions. In: **Canadian Journal of Experimental Psychology - Revue Canadienne de Psychologie Experimentale**, Ontario Canada: Canadian Psychological Assoc, p. 268-268, 2012.

LAVEGA, Pere *et al.* Relationship between traditional games and the intensity of emotions experienced by participants. **Research quarterly for exercise and sport**, v. 85, n. 4, p. 457-467, 2014.

LAZARUS, Richard S. Cognition and motivation in emotion. **American psychologist**, v. 46, n. 4, p. 352, 1991.

LAZARUS, Richard S.; LAZARUS, Richard S. **Emotion and adaptation**. Oxford: University Press on Demand, 1991.

LEWIS, Michael; HAVILAND-JONES, Jeannette M.; BARRETT, Lisa Feldman (Ed.). **Handbook of emotions**. Guilford Press, 2010.

LI, Yan. Emotions and new venture judgment in China. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 28, n. 2, p. 277-298, 2011.

LIESCH, P. W.; WELCH, L. S.; BUCKLEY, P. J. Studies: Review and conceptual development. **Management International Review**, v. 51, p. 851-873, 2011.

LIMA; NASSIF. Capital psicológico e comportamento empreendedor sob uma análise da trajetória de mulheres empreendedoras. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**. v. 2, n. 1, p. 183-206, jan-mar, 2017.

LIMA, Luciano Gonçalves de; NASSIF, Vânia Maria Jorge; GARCON, Marcia Maria. O Poder do Capital Psicológico: A Força das Crenças no Comportamento Empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 24, n. 4, p. 317-334, 2020.

LOHR, Jeffrey M.; ADAMS, Thomas G. Fear. **The Corsini Encyclopedia of Psychology**, p. 1-2, 2010.

MACHADO, Hilka Vier. Expressão emocional no exercício da atividade empreendedora por mulheres. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, p. 59-72, 2006.

MATSUMOTO, David et al. Development and validation of a measure of display rule knowledge: the display rule assessment inventory. **Emotion**, v. 5, n. 1, p. 23, 2005.

MCCLELLAND, David C. The achievement motive in economic growth. In: P. Kilby (Eds.) *Entrepreneurship and economic development*. The Free, 1971.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

\_\_\_\_\_. **Qualitative Research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MILLER, Danny. A downside to the entrepreneurial personality? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 1, p. 1-8, 2015.

MILES, R.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. London: McGraw-Hill, 1978.

MILES, Raymond E. *et al.* Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MINTZBERG, Henry. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic management journal**, v. 11, n. 3, p. 171-195, 1990.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2001.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAN, Christina M.; DIFENDORFF, James M.; GREGURAS, Gary J. Understanding emotional display rules at work and outside of work: The effects of country and gender. **Motivation and Emotion**, v. 37, n. 2, p. 323-334, 2013.

MORGAN, John; SISAK, Dana. Aspiring to succeed: A model of entrepreneurship and fear of failure. **Journal of Business Venturing**, v. 31, n. 1, p. 1-21, 2016.

MUCENECKI, Thiago Ferreira. **Avaliação da capacidade de identificar emoções expressas pela face em adultos com lesão no hemisfério cerebral direito**. Dissertação (Mestrado), Universidade de Santa Maria, Santa Maria, 2016.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; CORRÊA, Victor Silva; ROSSETTO, Dennys Eduardo. Estão Os Empreendedores E As Pequenas Empresas Preparadas Para As Adversidades Contextuais? Uma Reflexão À Luz Da Pandemia Do Covid-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. v. 9, n. 2, p. I-XII, 2020.

NEUMANN, F. **Antecedents and effects of emotions in strategic decision-making: a literature review and conceptual model**. v. 67, n 3, p. 175-200, 2017.

NUNES, J. H. **Interacionismo simbólico e dramaturgia – A sociologia de Goffman**. São Paulo: Associação Editorial Humanitas – Editora UFG, 2005.

NGUYEN, T.; JANSSENS, Maddy. Knowledge, Emotion, and Power in Social Partnership: A turn to partners' context. **Organization Studies**, v. 40, n 3, p. 371-393, 2019.

OLIVEIRA, Nelson Rocha de; JANCZURA, Gerson Américo; CASTILHO, Goiara Mendonça de. Normas de alerta e valência para 908 palavras da língua portuguesa. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 29, n. 2, p. 185-200, 2013.

PATZELT, Holger; SHEPHERD, Dean A. Negative emotions of an entrepreneurial career: Self-employment and regulatory coping behaviours. **Journal of business venturing**, v. 26, n. 2, p. 226-238, 2011.

PIMENTAL, P.A.; KINGSBURY, N.A. **Mini Inventory of Right Injury**. Austin, TX: PRO-ED. 1989.

RAMOS, Simone Cristina; FERREIRA, Jane Mendes; GIMENEZ, Fernando Antônio Prado. Cognição do ambiente competitivo: um estudo dos construtos mentais utilizados por proprietários de pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n.3, 2011.

RAMOS, Simone Cristina. **Macro cognição no processo decisório: um estudo com empreendedores experts**. 2015. 233 p. Tese (Doutorado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

ROULEAU, Linda; SÉGUIN, Francine. *Strategy and Organization Theories: common forms of discourse*. **Journal of Management Studies** 32:1 January 1995.

RUEBOTTOM, Trish; AUSTER, Ellen R. Reflexive dis/embedding: Personal narratives, empowerment and the emotional dynamics of interstitial events. **Organization Studies**, p. v. 39, Issue 4, 2018.

SALDAÑA, Johnny. **The coding manual for qualitative researchers**. 3 ed. Singapura: Sage, 2016.

SALDAÑA, Johnny; OMASTA, Matt. **Qualitative research: Analyzing life**. Sage Publications, 2017.

SANTOS, Carlos Duarte Walgood Moreira dos. **A promoção do empreendedorismo como solução na problematização social do desemprego**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Nova de Lisboa, 2018.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. Emotional intelligence. **Imagination, cognition and personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.

SCOTT, Brent A. *et al.* Origins and destinations, distances and directions: accounting for the journey in the emotion regulation process. **Academy of Management Review**, n. ja, 2019. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0448>.

SEBRAE. **Os donos de negócio no Brasil, por regiões e por unidades da federação** - Série estudos e pesquisas. Brasília, 2013. Disponível em <<https://goo.gl/tWdN84>> Acesso em 02/10/2018.



SEBRAE/DIEESE **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. São Paulo: 2013. Disponível em <<https://goo.gl/3Zoudo>> Acesso em 01/10/2018.

SEBRAE. **Panorama dos Pequenos Negócios 2018**. São Paulo: SEBRAE/SP, 2018. Disponível em <<https://goo.gl/HeUeaY>> Acesso em 19/07/2019.

SEBRAE. **CAGED: Pequenos negócios devem fechar 2018 com maior volume de emprego dos últimos três anos**. Agência Sebrae de notícias. 26/09/2019. Disponível em <<https://goo.gl/Hoikn2>> Acesso em 19/07/2019.

SEBRAE. **Análise do Caged. Janeiro de 2019**. Disponível em <<https://bit.ly/2XZbE09>> Acesso em 19/07/2019.

SILVA, Janaina Aparecida dos Santos. **O papel do empreendedor apresentado pela mídia especializada em negócios**. 2016. 111 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

STRAUSS, Anselm L. **Espelhos e Máscaras**. São Paulo: Edusp, 1999.

SCHWANDT, Thomas A. et al. Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. **Handbook of qualitative research**, v. 1, p. 118-137, 1994.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SNOW, David A. **Interactionism: symbolic**. In: **International encyclopedia of the social & behavioral sciences**. Oxford: Elsevier p. 7695-7698, 2001.

STRYKER, Sheldon. From Mead to a structural symbolic interactionism and beyond. **Annu. Rev. Sociol**, v.34, p.15-31, 2008.

TORRÈS, Olivier; THURIK, Roy. Small business owners and health. **Small Business Economics**, p. 1-11, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, Sistema de Bibliotecas. **Manual de Normalização de Documentos Científicos de acordo com as normas da ABNT**. Curitiba: Editora UFPR, 2015.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; CORRÊA, Victor Silva; REIS, R. F. D. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 311-327, 2014.

VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: A research note. **Strategic management journal**, v. 13, n. S1, p. 169-188, 1992.

WELPE, Isabell M. *et al.* Emotions and opportunities: The interplay of opportunity evaluation, fear, joy, and anger as antecedent of entrepreneurial exploitation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 1, p. 69-96, 2012.

WIJAYA, Hendra R.; HEUGENS, Pursey PMAR. Give me a hallelujah! Amen! Institutional reproduction in the presence of moral perturbation and the dynamics of emotional investment. **Organization Studies**, v. 39, n. 4, p. 491-514, 2018.

WIKLUND, Johan *et al.* ADHD, impulsivity and entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 32, n. 6, p. 627-656, 2017.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia?** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WOLFE, Marcus T.; SHEPHERD, Dean A. What do you have to say about that? Performance events and narratives' positive and negative emotional content. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 4, p. 895-925, 2015.

YUVARAJ, Rajamanickam *et al.* Review of emotion recognition in stroke patients. **Dementia and Geriatric Cognitive Disorders**, v. 36, n. 3-4, p. 179-196, 2013.

ZANATTA, M. S. Nas teias da identidade: contribuições para a discussão do conceito de identidade na teoria sociológica. **Perspectivas**, v. 35, n. 132, p. 41-54, 2011.

ZIETSMA, Charlene; TOUBIANA, Madeline. The valuable, the constitutive, and the energetic: Exploring the impact and importance of studying emotions and institutions. **Organization Studies**, v. 39, Issue 4, p. 427-443, 2018.

ZIETSMA, Charlene *et al.* **Emotions in organization theory**. Cambridge University Press, 2019.

## APÊNDICE

### ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

A) Apresentação da pesquisa

B) Consentimento: você permite que essa entrevista seja gravada?

C) Identificação: Nome | Idade | A quanto tempo você tem a sua empresa? PME?

1. Em primeiro lugar, gostaria que você me contasse como se tornou proprietário um negócio próprio.
2. Como foi, principalmente em termos emocionais, lidar com as dúvidas, conflitos e decidir estar à frente de um negócio próprio? Foi uma decisão individual ou à época partilhada com outras pessoas?
3. Olhando para trás hoje, como foi a vivência emocional desse período de tornar-se o dono do próprio negócio, tornar-se o próprio chefe?
4. Existe um termo, chamado de “medo enquanto traço” que seria a propensão que cada pessoa tem em sentir o medo em maior ou menor intensidade, isso em relação às demais pessoas com quem ela se relaciona, ou quem ela observa. Na tua percepção, hoje, você enquanto dono de seu próprio negócio, um negócio já solidificado, precisando tomar uma decisão: você acha que tende a sentir medo em maior ou menor intensidade que as pessoas ao seu redor?
5. Quando você está vivendo um processo de decisão, que é estratégico para a tua empresa, mas que tem riscos, implicações que geram medo, como você lida com o medo? O modo de lidar com esse medo tem que ser diferente de acordo com a situação? O modo que o estrategista/dono do negócio lida com o medo é diferente do modo como as pessoas ao seu redor lidam com ele?
6. Agora com tua empresa já consolidada, de alguma forma, o modo como você lida com o medo pode trazer benefícios para você ou para a tua empresa? O medo já serviu como motivador em alguma situação?
7. Como você identifica as situações em que não deve transparecer determinadas emoções aos seus funcionários, fornecedores, clientes? Com quais emoções um estrategista deve ter mais cuidado? Como você lida com elas? (Se precisar aprofundar as respostas): Você já vivenciou alguma situação onde você ou outro empresário demonstrou emoções de modo franco, transparente e teve consequências indesejadas por isso? Pode me contar como foi?
8. Você considera que administrar um negócio próprio é um processo exclusivamente racional, ou as emoções estão presentes no indivíduo e em maior ou menor proporção, de acordo com a situação estão presentes? Como?
9. Muitas vezes na PMEs o mesmo indivíduo que planeja, também executa e avalia as estratégias utilizadas. Isso acontece no seu caso? E o que melhor todo esse processo: “pensar e fazer” (apontando para a cabeça e as mãos) ou “sentir, pensar e fazer” (apontando para coração, cabeça e mãos)? (Deixa o tempo para responder e complementa, se necessário). Como acontece isso?
10. Gostaria de deixar essa última questão em aberto, de alguma contribuição que você possa fazer em relação à essa questão das emoções, e da gestão estratégica do próprio negócio.

Agradecimento