



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

SER EMPREENDEDOR E SER LÍDER: ALTERNÂNCIA DE COMPORTAMENTOS FRENTE AOS NEGÓCIOS

VÂNIA MARIA JORGE NASSIF

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
vania.nassif@gmail.com

EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
edmilsonolima@gmail.com

FAPESP pelo apoio à pesquisa



SER EMPREENDEDOR E SER LÍDER: ALTERNÂNCIA DE COMPORTAMENTOS FRENTE AOS NEGÓCIOS

Resumo

A pesquisa tem por objetivo identificar quais são os comportamentos de liderança exercidos por empreendedores considerando as diferentes fases do processo de desenvolvimento do seu negócio. A pesquisa é exploratória e adotamos o método qualitativo. A entrevista em profundidade foi o instrumento de coleta de dados. Participaram da pesquisa cinco empreendedores que atuam no setor de alimentação na cidade de São Paulo. Os dados foram gravados e transcritos na íntegra e posteriormente, analisados por meio da análise de conteúdo, organizados em categorias. Os resultados permitiram a elaboração de um diagrama, focando o ator, a ação e o contexto. Os aspectos cognitivos e afetivos foram representativos no entendimento que possuem do que é ser empreendedor na realidade brasileira e, por sua vez, as categorias organizadas em cinco dimensões evidenciaram que o empreendedor procura alicerçar suas ações nas características e no ambiente e tem sempre à frente seus objetivos pessoais. Os resultados evidenciaram ainda que o empreendedor no início de suas atividades sente-se mais líder do que empreendedor, procurando alicerçar suas ações nos aspectos cognitivos. No entanto, ao expandir seus negócios, retoma suas características empreendedoras, apoiando mais nos aspectos afetivos.

Palavras-chave: empreendedor; líder; comportamento de liderança.

Abstract

The research aims to identify what are the leadership behaviors of the entrepreneur in the exercise of their activities considering the different stages of the development process of your business. The research is exploratory and adopted the qualitative method. The in-depth interview was the data collection instrument. The participants were five entrepreneurs who work in the food business in São Paulo. Data were recorded and transcribed in full and subsequently analyzed using content analysis, organized into categories. The results allowed the development of a diagram, focusing on the actor, the action and the context. Cognitive and affective aspects were representative on the understanding that they have of being a entrepreneur in the Brazilian reality and in turn, the categories organized into five dimensions showed that the entrepreneur seeks to base its actions on the characteristics and the environment and is always ahead of its personal goals. The results also showed that the entrepreneur at the beginning of its activities feels more than leading entrepreneur, looking base their actions on cognitive aspects. However, to expand their business, resumes its entrepreneurial characteristics, supporting more on emotional aspects.

Keywords: entrepreneurs; leader; leadership behavior.



1 Introdução

Os temas voltados ao estudo do empreendedor conquistam uma pauta de inquestionável relevância, uma vez que estes atores exercem um papel fundamental na visão, na condução e atuação junto aos negócios. Observa-se que nos contextos organizacional, social, político e econômico brasileiro a capacidade de adaptar-se rapidamente às novas condições, dar respostas ágeis, transcender o ambiente empresarial e antecipar resultados têm sido um dos maiores desafios.

Tais influências macro-ambientais impactam o empreendimento desde o momento de sua criação, perpassando por toda sua existência. Para Brüderl *et al.* (1992), existem três grupos de fatores que afetam as oportunidades de sobrevivência dos novos empreendimentos: as características individuais dos fundadores, as estruturais e estratégicas dos novos negócios (contexto organizacional) e condições macroestruturais que permeiam o ambiente (contexto ambiental).

Ao se falar de empreendedorismo, diversas questões têm emergido nos estudos realizados. Por exemplo, o que é ser empreendedor? Quais as atividades que um empreendedor executa? O empreendedor tem papel diferenciado em relação ao líder? Quais são as características distintivas entre o processo empreendedor e o de gerenciamento? (Baron *et al.*, 2007; Dalglish, C.; Evans, P., 2000; Gartner 1985; Fillion, 1999;).

Esses e outros questionamentos têm chamado atenção de pesquisadores e de acadêmicos, sobretudo, pelo estigma que esse ator social vem assumindo de ser visto como aquele que proporcionar impacto econômico e social no mundo dos negócios.

Por outro lado, a literatura pesquisada sobre o empreendedor tem a particularidade de reunir ideias de diversos estudiosos das ciências humanas para explicar o processo de empreender e estabelecer o perfil dos empreendedores de sucesso.

Entretanto, é fato também que nenhuma delas consegue explicar como empreendedor constrói comportamentos de liderança nas diferentes fases do processo de desenvolvimento do negócio. Isso talvez se justifique pelo fato de que os empreendedores não representam um grupo homogêneo. Surgem em contextos sociais diferentes, apresentam dificuldades para enfrentar as diferentes formas de operar um negócio e torná-lo bem sucedido, destacando para tal, a liderança do empreendedor que está por trás de suas ações.

Mesmo com a diversidade de pesquisas acerca do assunto empreendedor e liderança, a compreensão desta relação ainda é incipiente, propiciando perspectivas para conhecer em profundidade e dentro da realidade brasileira a diferença entre um empreendedor e um líder.

Assim, estudar suas atitudes, que tipo de liderança ele assume frente aos desafios, as facilidades e dificuldades deste ator social tornam-se relevantes. A pesquisa de Armond (2006), sobre o entendimento dessa problemática, traz conclusões significativas para o desenvolvimento do presente estudo.

Desta forma, o objetivo desta pesquisa quais são os comportamentos de liderança exercidos por empreendedores considerando as diferentes fases do processo de desenvolvimento do seu negócio.

2 Referencial Teórico

2.1 Empreendedor e Empreendedorismo

O tema empreendedor e empreendedorismo têm despertado interesses nos meios acadêmicos há muito tempo. Danjou (2002) afirma que há um “sentimento de complexidade” que acompanha os achados na literatura acerca do entendimento do conceito de empreendedor e Bygrave (1993) pontua que conquistar uma definição que diferencie o empreendedor de um não-empreendedor pode trazer novos conhecimentos acerca deste ator social.



Schumpeter (1996, p.123) afirmou que o empreendedor é um “indivíduo sociologicamente distinto”, “que transcende qualquer sistema institucional”, e ainda “um inovador criativo”, sugerindo, dessa forma, que o indivíduo é o elemento central da ação empreendedora. Por outro lado, Danjou (2002) analisa o empreendedorismo sob três ângulos: o contexto, que são as condições ou os efeitos sobre a ação empreendedora; o ator, que é o próprio empreendedor; e, novamente, a ação, que é o processo empreendedor, ou seja, como o empreendedor, a partir da identificação de uma oportunidade no ambiente de negócios, desenvolve e gera as ações necessárias para concretizar sua ideia.

Cuff (2002) registra as maneiras pelas quais pesquisas na área do empreendedorismo estiveram, notadamente entre os anos 40 e 60, centradas sobre os fatores ambientais, contextuais e organizacionais, em detrimento do crescente foco na figura do empreendedor, a partir da década de 70. A partir daí, as análises tornam-se mais complexas e diversas linhas de pensamento vão se contrapondo e complementando a abordagem dos economistas, surgindo o enfoque psicológico que procura explicar comportamentos e personalidades de pessoas que estão à frente de um negócio de sucesso (Bouchikhi, 1993).

No Brasil, estudiosos buscam suprir e inter-relacionar a diversidade de conceitos por meio dos grandes domínios da pesquisa. Paiva Jr. (2005) discute que o tema empreendedorismo modifica as condições correntes do mercado e, através da introdução de algo novo, diferentes respostas frente às necessidades percebidas, têm despertado um crescente e significativo interesse no campo de estudos organizacionais. Machado et al. (2013), Gouvêa, Silveira, Machado, (2013) discutem comportamento e características de mulheres empreendedoras. Cruz (2004) relaciona os tipos motivacionais identificados nas características de comportamento empreendedor e os valores de interesses individuais que predominam sobre os interesses coletivos. Greatti e Previdelli (2004) comparam o perfil empreendedor de empresários que conseguiram o sucesso dos empreendimentos com o perfil empreendedor dos empresários que não conseguiram manter suas empresas atuantes no mercado e relacionam com as características individuais que formam o perfil do empreendedor. Gonçalves e Paiva Jr. (2005) relacionam a importância do perfil empreendedor do dirigente de empresas de base tecnológica na competitividade e inovação de empresas.

Ferreira et al. (2005) contribuem para o entendimento das características que distinguem indivíduos empreendedores de não-empreendedores e relacionam o fenômeno com criatividade e liderança e pontuam que essa linha de pesquisa não apresenta um quadro conceitual amplamente aceito. Os esforços dos pesquisadores brasileiros se complementam à visão de Fillion (1991b) que definiu o empreendedor como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Pesquisas interessadas na dimensão comportamental identificaram que os empreendedores têm características psicológicas que os diferenciam de outras populações, por exemplo, os gerentes (McClelland, 1972). As características como motivação para realização, estilo de liderança, capacidade para identificar e avaliar oportunidades, iniciativa, propensão para assumir riscos moderados e lidar num ambiente de incertezas e capacidade de inovação, de controlar uma produção não somente para si, têm sido apontados como determinantes no comportamento empreendedor (McClelland, 1972).

Já Young (1971) é um dos pesquisadores que critica os teóricos que tentam identificar empreendedores a partir de suas características comportamentais dizendo que os atributos e competências empreendedoras aparecem em indivíduos como resultados particulares do ambiente familiar, experiências profissionais anteriores, relações com determinados grupos e como reflexo de valores culturais gerais. Gartner (1996) observa que o espírito empreendedor também pode estar presente em todas as pessoas que, mesmo sem fundarem suas empresas, estão preocupadas e focadas em assumir riscos e inovar continuamente. Na ótica de Solomon



e Winslow (1988), um empreendedor é essencialmente uma pessoa que inova e cria algo diferente com valor agregado, despendendo tempo e esforço em ações orientadas para determinada perspectiva, assumindo riscos financeiros, psicológicos, sociais e articulado com uma ambição para o crescimento (Georgelli; Joyce; Woods, 2000).

A abordagem de base social apresenta variáveis que ajudam na compreensão do processo empreendedor. Variáveis como, crença religiosa, experiência prévia no negócio, influência e estímulos de familiares, amigos e mentores, história de vida - imigração forçada, desempregos e demissões, dentre outras, consideradas como mudanças forçadas nas vidas das pessoas -, são discutidas nas pesquisas de Bygrave (1993), Shapero e Skol (1982), Young (1971) e Weber (1996) e indicaram representar elementos que podem agir como propulsores ou facilitadores ao empreendedorismo.

De maneira geral, as discussões acerca de diferentes pontos de vista para entender o empreendedor e o tema empreendedorismo, trazem luz à compreensão dos diversos aspectos que envolvem o ator e sua forma de atuar frente ao seu negócio, mostrando, claramente, que ainda é um tema em debate.

2.2 O Empreendedor e o Líder

O tema liderança tem sido associado ao empreendedor, e não é raro encontrar o inverso, isto é, o comportamento empreendedor como uma das características fundamentais da liderança no processo de criação e desenvolvimento de negócios. Alguns trabalhos procuram explorar a amplitude das definições de empreendedorismo e liderança e há visões concorrentes sobre as funções e os impactos causados por empreendedores e líderes.

Perren (2000), afirma que empreendedores e líderes são diferentes, qualificando o empreendedor como o empresário que toma a iniciativa e corre risco para ganhar dinheiro e líder como alguém que comanda, guia e inspiram outros. Entretanto, revela que é difícil imaginar um empreendedor bem sucedido que não desempenhe adequadamente as funções de líder, e, é fácil conceber um líder como alguém com postura empreendedora.

Já Dalglish e Evans (2000) pontuam que a liderança e o empreendedorismo apresentam tarefas diferenciadas, mas que a liderança, às vezes tratada como gestão, aparece na literatura de empreendedorismo. Perren (2000), em estudo comparativo mostra que liderança e empreendedorismo compartilham três componentes conceituais: força pessoal, inovação e visão, e aceitação de risco.

Os componentes conceituais mais característicos do empreendedorismo são: crença no controle sobre os eventos, tolerância à ambiguidade, necessidade de independência e identificação de oportunidades de mercado. A liderança, por sua vez, está mais associada à comunicação e habilidades sociais, confiabilidade, habilidade para motivar, honestidade e integridade, confiança inspiradora, inteligência e habilidade cognitiva, conhecimento do negócio, real interesse nos outros e orientação para equipe. Com base nessa análise, observa-se que a liderança se volta mais para os componentes conceituais relacionados às pessoas, enquanto que o empreendedorismo tende a estar mais ligado aos conceitos de busca por independência através da exploração de oportunidades de mercado (Perren, 2000), ou seja, mais voltados para ação. Kotter (1992) pondera sobre as diferenças entre líderes eficazes e empreendedores e afirma que apesar de haver pontos em comum entre ambos, como, por exemplo, a questão de assumir riscos, existiria outras características que os distingue. Para este autor, empreendedores bem-sucedidos são, em geral, muito independentes, provincianos e competitivos.

O diferencial residiria na propriedade do negócio. Enquanto estes empreendedores estão à frente de seus negócios estas características podem auxiliar na gestão. Entretanto, eventos como incorporações podem trazê-los como gestores de uma organização maior,



gerando conflitos potenciais com os demais membros da organização. Continuam a gerir o negócio como independente.

Uma liderança que considera os programas de outras pessoas além de seu próprio e ainda, capazes de formar redes amplas de relacionamento pode ser um diferencial para buscar cooperação além da competição. Outra variável que contempla esse estudo são as diferentes fases do ciclo de vida da organização que vem sendo estudado ao longo das últimas décadas gerando diversos modelos teóricos (Steinmetz, 1969, Adizes, 1998, Miller; Friesen, 1984, Dodge; Fullerton; Robbins, 1994, Lester; Parnell; Carraher, 2003) e que fazem parte do contexto de desenvolvimento dos negócios. Sob essa perspectiva a literatura sugere que há diferentes maneiras de compreender o fenômeno empreendedor e líder no contexto social ou das organizações, conforme indica a Figura 1.

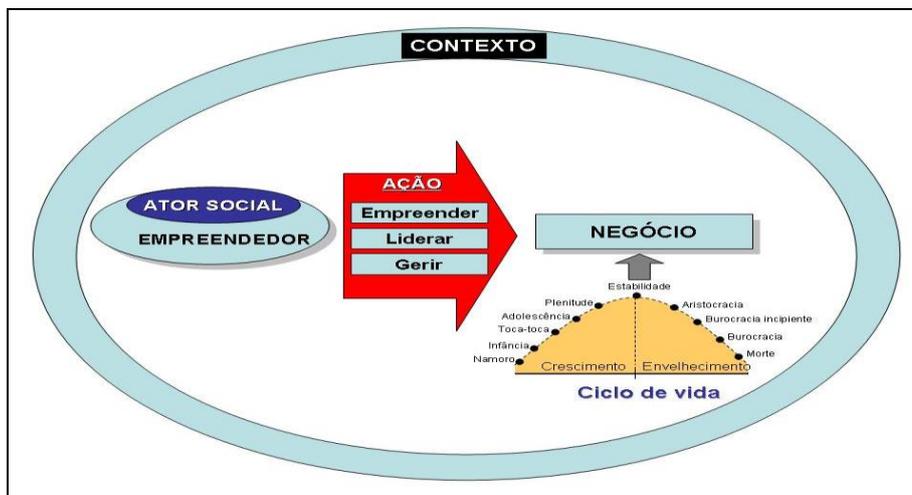


Figura 1 – O empreendedor e seu contexto
Fonte: elaborada pelos pesquisadores

A Figura 1 sinaliza que o empreendedor é visto como um ator social, que tem sua ação voltada para um negócio, atuando ora como empreendedor ora como líder e também como gestor. Tal ação é voltada à consecução de um negócio que possui um ciclo de vida dentro de um contexto sócio-político-cultural.

2.3 Contribuição da Representação Social para explicar o Empreendedor

A representação social é um procedimento utilizado para entender fenômenos entre os diversos grupos sociais. Para Sá (1996) a análise científica das mentalidades e das práticas sociais é um dos elementos indispensáveis à evolução e ao progresso social.

Duas abordagens têm dividido a forma pela qual o fenômeno da representação social tem sido explorado à luz da psicologia social. São elas: a abordagem européia (Tajfel, 1978 E 1984; Moscovici, 1978; Doise, 1986 E 1992; Spink, 1999), busca sentir a pessoa no contexto social, reconhecendo-as como fenômenos psicossociais histórico e culturalmente condicionadas; e a abordagem americana (Krüger, 1986) que caracteriza-se pelo individualismo, experimentalismo, microteorização, cognitivismo e a-historicismo. As representações sociais, portanto, são resultantes da confluência destas duas forças, a saber: os conteúdos existentes na sociedade e os processos de interação social.

Estas duas forças definem a forma e as identidades coletivas cujo contexto sócio histórico sustenta as representações sociais, alimenta a subjetividade dos sujeitos e, ao mesmo tempo é alimentada pelas relações sociais que estes sujeitos estabelecem entre si.



Assim, é de grande importância compreender não apenas o conceito do que é ser empreendedor, mas, também identificar quais são os comportamentos de liderança exercidos por ele considerando as diferentes fases do processo de desenvolvimento do seu negócio.

3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa foi desenvolvida com objetivo de identificar quais são os comportamentos de liderança exercidos por empreendedores considerando as diferentes fases do processo de desenvolvimento do seu negócio. Para buscar esses objetivos, adotamos a corrente fenomenológica e interpretativista, que entende os fenômenos sociais sob a “perspectiva do próprio ator” e investiga a maneira pela qual o mundo é vivenciado (Taylor; Bogdan, 1998). Trabalhos orientados por esse paradigma utilizam métodos qualitativos, como observação participante, entrevistas em profundidade e outros que produzem dados descritivos. Denzin e Lincoln (2000) afirmam que a pesquisa qualitativa está interessada em estudar as coisas em seu ambiente natural, procurando dar sentido aos fenômenos ou interpretar os fenômenos de acordo com o significado que as pessoas atribuem a eles, por isso é entendida como exploratória. A presente pesquisa é de natureza exploratória cujo método é o qualitativo.

A unidade de análise e o elemento respondente foi o próprio empreendedor e os critérios de escolha foram: atuar no ramo de alimentação; o empreendimento ter mais de cinco anos, e acessibilidade. Utilizou-se de entrevista em profundidade, por meio de roteiro semiestruturado, para levantar as ações, os comportamentos, as ideias e as experiências dos participantes da pesquisa. Foram realizadas cinco entrevistas no ambiente de trabalho dos sujeitos participantes, com duração média de 60 minutos cada uma. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas literalmente. Os dados foram tratados, por meio da análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (1977). As respostas foram categorizadas para obter um quadro representativo das percepções do exercício de liderança dos empreendedores e assim, ampliar o conhecimento previsto nos objetivos dessa pesquisa.

4 Resultados e Análise dos Dados

4.1 Perfil dos respondentes

Foram entrevistados cinco empreendedores, E1, E2, E3, E4 e E5 que atuam no setor de alimentação, sendo quatro do sexo masculino e um do sexo feminino. Três deles têm formação superior, um em Filosofia, um em Administração de Empresas com ênfase em Ciências da Computação, e o outro em Engenharia, com Pós-Graduação em Administração. Os demais têm formação entre o ensino fundamental e médio. São brasileiros, casados e têm filhos. Quanto às experiências profissionais anteriores ao início do empreendimento, três entrevistados tiveram carreira em empresas de setores diferentes e atingiram nível gerencial. Dois têm experiência internacional anterior ao empreendimento. No tocante à idade estão na faixa de 40 a 63 anos de idade. Todos os empreendimentos são do ramo de alimentação, apenas um deles compartilha o empreendimento com sócios. O tempo do empreendimento varia entre quatro e dez anos e um deles é franqueado de marca internacional. Todos expandiram o seu negócio e hoje conciliam mais de um estabelecimento, inclusive para outros setores de atuação.

4.2 Categorização e Análise das Respostas

4.2.1 Ser Empreendedor e Líder: o que pensa os respondentes da pesquisa?



Conceitos como empreendedor e líder se confundem nas falas dos entrevistados, corroborando com Perren (2000) quando diz que há similaridade e sobreposição de aspectos na natureza dos conceitos. Apresentam ainda, diferentes opiniões acerca desses conceitos, levando a inferir que as circunstâncias referentes às experiências vividas pelos entrevistados contribuem para a construção das concepções que possuem de si mesmos enquanto líder e empreendedor.

Estes dados possuem uma forte base social, construídos nas crenças, valores, experiências pessoais e familiares que as pessoas foram adquirindo ao longo da vida. Para Bygrave (1993), Shapero e Skol (1982), Young (1971) e Weber (1996) estas bases sociais podem representar elementos propulsores ou facilitadores ao empreendedorismo. Ser empreendedor para esse grupo está relacionado à coragem, paciência, assumir riscos, tolerância e capacidade para lidar com situações imprevistas na criação do empreendimento, tendo em vista as burocracias impostas pelo governo brasileiro. Foram unânimes quanto a essa questão. Neste sentido, os entrevistados pontuam que é preciso ser capaz de criar uma estrutura compatível com o empreendimento, possuir conhecimento apropriado do ramo em que pretendem empreender e possuir atitude ética e civilizada para com as demais pessoas.

4.2.2 Características Pessoais e Profissionais de Empreendedores

A literatura aponta que os empreendedores provêm de experiências educacionais, situações familiares e vivências pessoais e profissionais variadas. Hisrich (2004), diz que vários aspectos do histórico de um empreendedor foram explorados, mas somente alguns o diferenciam de profissionais que ocupam o papel de gerência nas organizações. Souza (2005), diz que o empreendedor vem sendo associado a diversas características e estão relacionadas às mudanças como oportunidade para desenvolver ações, negócios ou serviços diferentes. Essas reflexões contribuíram na análise dos resultados, conforme revela a Figura 2.

| Empreendedor | Características Pessoais | Características Profissionais |
|--------------|---|---|
| E1 | Boa memória; fácil comunicação; bom relacionamento com fornecedores e clientes; saber criar diferencial para o empreendimento; treinar e delegar. | Atitude estratégica; enxergar as partes negativas; lidar com o sindicato; habilidade em negociar; saber fazer gestão, criar gestão compatível com o empreendimento. |
| E2 | Não acreditar só nas ideias; trabalhar muito; ser motivado e apaixonado pelo negócio; comunicativo; ter civilidade. | Buscar números e resultados; negociar; acreditar em pequenos novos negócios; buscar alternativas; entender que pequenas empresas são diferentes de grandes empresas |
| E3 | Ser otimista; espelhar-se na experiência de vida; aprender sempre; misto de ousado e conservador; ter força de vontade; saber comunicar bem; aprender fazer e não delegar o que não sabe. | Desenvolver característica empresarial; buscar recursos de tecnologia; conhecer a área, ramo de negócio; estudar questões tributárias, leis; saber buscar recurso. |
| E4 | Bom relacionamento; trabalhar e muita dedicação; gostar do que faz; ter vocação e visão; ser incansável, corajoso; ficar atento para seguir a intuição. | O empreendedor brasileiro busca resultados e não o que gosta de fato; saber liderar; saber encontrar pessoas potenciais; pesquisar o que atrai cliente. |
| E5 | O empreendedor brasileiro é um herói; sabe fazer relacionamento e parcerias; corajoso, ousado e arrojado; confiança na equipe; enfrentar situações difíceis; ser humildade. | Marcado pela presença e pela disposição para trabalhar; usar o que aprendeu e ensinar; saber avaliar e ser um bom pagador; ter compromisso com a sociedade. |

Figura 2 1– Características Pessoais e Profissionais de Empreendedores

Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados apresentados na Figura 2 sugerem que um empreendedor, tanto em relação às características pessoais quanto profissionais, precisa estar à frente de seus negócios,



trabalhar muito, acreditar em suas ideias, conhecer o ambiente e as legislações vigentes para prosperarem nos negócios. Esses dados corroboram com as pesquisas de pesquisadores, cujas características encontradas são similares (Souza, 2005); conhecer o mercado, o produto e a área de atuação (Drucker, 1986; Ângelo, 2003); correr riscos, ter criatividade e iniciativa (Schumpeter, 1996; McClelland, 1972; Filion, 1999; Leite, 2000) dentre outros.

4.2.3 Relacionamento com os Diferentes Stakeholders

A fala dos entrevistados é unânime quanto à importância atribuída aos relacionamentos com os *stakeholders*. Fica evidente a imperiosa habilidade dos empreendedores em negociar e em estabelecer relações interpessoais transparentes, que possibilitem superar as adversidades e os obstáculos existentes. Tais aspectos são também considerados como fatores que reforçam e caracterizam o perfil dos empreendedores. Consideram essencial estreitar relações com os principais grupos de interesses (governo, equipes de trabalho, clientes, fornecedores, familiares e sócios), que fortalecem o seu posicionamento como empreendedores e líderes na gestão de seus negócios. Destacam os “entraves, engessamento e dificuldades criadas” pelo governo que comprometem a implantação e a gestão de seus empreendimentos, tais como a falta de incentivo e orientação, o excesso de legislações, burocracia e fiscalização e altos impostos praticados.

A falta de conhecimento de questões tributárias e da legislação municipal, estadual e federal, é um fator crítico podendo inviabilizar e comprometer tanto a abertura quanto a condução dos negócios. Sente-se rejeitados frente a essas questões alegando que é muito difícil ser empreendedor no Brasil. O desafio de superar e sobreviver a tais dificuldades são mencionados como fatores que caracterizam ser ou não um empreendedor. Assim, este é um fator determinante para o sucesso dos empreendimentos.

Consideram que os clientes são de suma importância para a existência do empreendimento, uma vez que o sucesso do negócio está vinculado diretamente com a sua fidelização, criando um diferencial frente aos demais *players*. Mas para que isso seja possível é necessário conhecê-lo muito bem, ganhar confiança, fazer um tratamento personalizado, o que exige boa memória para reconhecê-lo. A relação com a equipe de trabalho é considerada um importante fator, e afirmam não abrir mão da seleção e contratação dos profissionais. Ressaltam a importância de buscar e ter “os melhores profissionais do mercado”, “conhecedores do ramo para posições chave do negócio”, além de desenvolver uma relação de respeito e convivência amena, de forma “quase familiar”, pois é necessário saber ouvir e saber respeitar a todos.

É principalmente neste tema que os entrevistados destacam situações de exercício da liderança. A importância da família é observada e considerada como um dos principais fatores que contribuem para a estabilidade emocional dos empreendedores para conduzirem o seu empreendimento e estabelecerem relações saudáveis com clientes, fornecedores e equipe de trabalho. Quatro deles têm familiares, principalmente os cônjuges como sócios e/ou parceiros em seus empreendimentos e mencionam uma estreita relação de cumplicidade entre empreendedor e seus familiares.

4.2.4 Gestão dos Negócios: ação, comportamento e gestão estratégica dos empreendedores.

As características, o ambiente e os objetivos pessoais, bem como o ambiente do negócio, são variáveis que inspiram ideias e interferem na decisão de uma pessoa se



comportar de maneira empreendedora. Os respondentes da pesquisa têm percepções de si mesmos como pessoa otimista, corajosa, ousada, que sabe enfrentar desafios e fazer parcerias; são incansáveis de batalhar, enxergam oportunidades de longe, e tem facilidade de se relacionar com outras pessoas em ambientes adversos e, principalmente, são persistentes e capazes de assumir riscos.

Os participantes da pesquisa consideram que estas características pessoais contribuem sobremaneira no enfrentamento dos desafios no cotidiano da gestão do negócio e apontam três importantes variáveis: as características do negócio, o ambiente e os objetivos pessoais. Foram unânimes quanto à necessidade de conhecer profundamente os fornecedores, os concorrentes, e principalmente os clientes e se adaptarem continuamente ao ambiente de negócios. Apontaram ainda, o fato de serem bons conhecedores do que fazem e de gostarem do ramo, gerando confiança quando necessitam fazer mudanças. Quanto às estratégias empreendedoras, estas variam desde a visão do negócio até à criação de diferenciais para conquistar o cliente, tornar-se competitivo e garantir a sobrevivência. Consideram que, apenas a ação operacional é insuficiente necessitando ter visão estratégica; devem aprender buscar recursos, se apoiarem em tecnologias, fazer parcerias e ser aliados da equipe de trabalho foram ações apreendidas pelos empreendedores, sempre com o foco nos clientes. Quanto à gestão empreendedora, demonstraram que a mesma só acontece quando há uma boa base de comunicação com os *stakeholders*.

Além dos recursos humanos, consideram que manter a qualidade do produto é fator fundamental e que ajuda a sobrepor os desafios do dia-a-dia. Avaliaram esses quesitos como básicos para a obtenção de bons resultados. Alguns conseguiram internacionalizar seu negócio, conquistaram a fidelização de clientes, geraram vários empregos e disseram que o que vale a pena é deixar um legado para a sociedade.

4.2.5 A Liderança do Empreendedor

Este tópico teve como objetivo identificar quais comportamentos de liderança foram revelados pelos empreendedores, quando estão à frente de seus negócios. De maneira geral observa-se que os empreendedores exercem liderança ora formal, ora informal, e justificam que esses comportamentos estão diretamente relacionados com a situação, momento, ambiente e pessoas.

Ulrich, Zenger e Smallwood (2000) afirmam que, entre os líderes, se observa o comportamento de demonstrar liderança formal capaz de integrar, prover recursos e coordenar as atividades de vários grupos de projeto, mas também, se faz presente o relacionamento informal, evidenciado nas relações. Ter visão estratégica e foco no negócio são comportamentos mencionados por todos os entrevistados, como um aspecto necessário ao exercício da liderança. Atuar com transparência, de forma ética com os diferentes grupos de interesse que se inter-relacionam, também foi um dos pontos fortemente mencionados pelos respondentes.

O empreendedor no exercício da liderança, conforme os participantes das entrevistas têm como foco de maior atenção nos negócios a busca contínua pelos resultados, visando a sobrevivência e continuidade do negócio. Para tanto, pontuam que precisam estar o tempo todo preparado para adaptar-se às mudanças abruptas e contínuas impostas pelos cenários adversos. A superação de desafios e a promoção mudanças para alavancar resultados, segundo Kotter (2000), é o que diferencia o líder de outros profissionais. Desta forma, o empreendedor apresenta comportamentos de liderança. Na opinião dos entrevistados, nem todo empreendedor é considerado um líder.

5 Considerações Finais



A busca pela compreensão do fenômeno empreendedorismo e empreendedor tem evoluído e despertado atenção de pesquisadores dado ao seu caráter plural e multifacetado. Para ampliar esta área de estudo é necessário ir além do entendimento de estudos construídos sobre o conceito, o perfil e as características do empreendedor. Aprender a olhar para o empreendedor atuando no contexto no qual está inserido e entender suas ações, motivações, realizações para empreender torna-se relevante para este propósito. Desta forma, o presente estudo buscou identificar quais são os comportamentos de liderança exercidos por empreendedores considerando as diferentes fases do processo de desenvolvimento do seu negócio.

Na revisão da literatura percebeu-se uma lacuna no tocante às pesquisas e definições que envolvam conteúdos que sejam capazes de representar a subjetividade do empreendedor. Neste sentido, Ferreira *et al.* (2005) entende que a criatividade e aspectos do exercício da liderança podem criar uma linha divisória entre empreendedores que alcançaram sucesso dos empreendedores que não conseguiram alcançar sucesso. Contudo, informa que estes aspectos não se apresentam como reconhecidos dentro de um quadro conceitual sobre o assunto.

Olhando para os resultados dessa pesquisa tem-se então uma compreensão do conceito de empreendedor, como sugere Danjou (2002): **o ator social:** é corajoso para assumir riscos, criativo, dinâmico, autoconfiante, dedicado, perseverante, ambicioso, inteligente, otimista, inquieto e pouco disciplinado; **a ação:** pauta-se pela iniciativa, realização, autonomia, aposta no trabalho, diferenciação e transformação de ideias em oportunidades; **o contexto:** está diretamente relacionado ao conceito ou ideia diferente de negócio, com desafios e visão de oportunidades em cenários adversos.

Complementando com os dados da pesquisa, fica clara a dificuldade dos mesmos em conceituar tais fenômenos, observando uma sobreposição de características marcantes destes dois atores sociais considerando suas experiências de vida. Depreende-se destes resultados que, para o início de um negócio, há de se prevalecer características e comportamentos empreendedores ancorados na coragem, na assunção de riscos, inovação e superação de desafios. Uma vez estruturado o negócio, as características mais requeridas são aquelas que compõem o conceito de líder, e, portanto, mais focadas na gestão de negócios, pessoas com maturidade suficiente para enfrentar mudanças e as adversidades do contexto.

Entretanto, no processo de ampliação do negócio (abertura de novos estabelecimentos, expansão de redes, desenvolvimentos de novos relacionamentos e parcerias), observa-se que os mesmos resgatam o papel e comportamentos de empreendedor. O relacionamento harmonioso com os diferentes *stakeholders* é considerado pelos entrevistados como imprescindíveis durante todo o ciclo de vida do negócio. Contudo, nem sempre a harmonia desejada prevalece, havendo momentos de negociações intensas, por vezes conflituosas. Os resultados mostram que o empreendedor necessita ter estratégias de ação empreendedora, fazer uma gestão competente para obter resultados eficazes do negócio e agir com liderança. Levar em conta o ambiente de seu negócio, os riscos, os fornecedores, os concorrentes, os clientes e também as burocracias geradas pelo governo, são fundamentais para a sobrevivência do negócio. Seus objetivos pessoais devem estar sempre presentes e fazer parte de suas estratégias inspiradoras, contribuindo para superar os desafios e as dificuldades encontradas na realização de seus empreendimentos. O comportamento de liderança do empreendedor é visto como fundamental nas diversas fases e ciclos de vida para a sobrevivência do negócio. Os empreendedores demonstraram claramente que se colocam à frente em todas as situações, variando a intensidade de atenção em cada uma delas. No início do empreendimento, comportam-se mais como empreendedores e, na medida em que o negócio avança e amadurece, intensificam mais os comportamentos de liderança na sua



condução. Entretanto, evidenciam que em nenhum momento minimizam o ímpeto empreendedor.

Com os resultados conquistados neste estudo, propomos uma agenda para o desenvolvimento de novos estudos, visando ampliar o conhecimento trazendo contribuições para a área e suprir eventuais lacunas encontradas sob este tema.

- Aprofundar o conceito de empreendedor e contrapor ao papel do líder;
- Expandir os estudos sob o olhar do empreendedor e do líder por meio de uma forte base social, construída nas crenças, valores, experiências pessoais e familiares que as pessoas adquirem ao longo da vida;
- Compreender as convergências e divergências do exercício de liderança dos empreendedores;
- Entender em profundidade a alternância de papéis dos empreendedores em relação ao exercício da liderança;
- Ter visão estratégica e foco no negócio são comportamentos apreciados como um aspecto necessário ao empreendedor ou ao líder?

Esta pesquisa não tem um fim nela mesmo e, seus resultados não podem ser conclusivos, tendo em vista as proposições acima levantadas e que ainda carecem de estudos aprofundados com a perspectiva de contribuir com novos conhecimentos. Propomos ainda a necessidade de expandir este tema para outros setores visando delinear não apenas o perfil dos empreendedores de outros ramos, mas também identificar suas atuações, ora como líder, ora como empreendedores.

Referencias Bibliográficas

- Adizes, I. (1998). *Os ciclos de vida das organizações*. São Paulo: Thomson e Pioneira.
- Ângelo, E. B. O. (2003). O Empreendedorismo. In: Britoo, F.; Weber, L. *Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes*. Rio de Janeiro: Campus.
- Armond, A. (2006). *A Liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado. Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bogdan, R.; Taylor, S. (2000). *Introduction to qualitative research methods*, New York: Wiley.
- Bouchikhi, H. (1993). A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance. *Organization Studies*, 14: 549 – 570.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P., & Ziegler, R. (1992). Survival Chances of Newly Founded Business Organizations. *American Sociological Review*, v. 57 Issue 2, pp.227-242, 16p.
- Bygrave, W. D. (1993). Theory building in the entrepreneurship paradigm. *Journal of Business Venturing*, v. 8, n.3, pp. 255-280.
- Costa, P.T., & McCrea, R.R. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, (52) 1, pp. 81-90.
- Cruz, R. (2004). Os Valores Motivacionais dos Empreendedores de Pequenas Empresas de Software do RS. *Anais do XXVIII ENANPAD*.
- Cuff, R. (2002). Notes for a panel on entrepreneurship in business history. *Business History Review*. V.76, n.1.



- Cunningham, J., & Lischeron J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, v.29, n.1.
- Dalglish, C., & Evans, P. (2000). Entrepreneurship versus Leadership. *International Council for Small Business*, Proceedings.
- Danjou, I. (2002). L'Entrepreneuriat: Un champ fertile à la recherche de son unité. *Revue Française de Gestion*, v.28, n.138, Avril/Juin 2002 pp.109 -125.
- Denzin, N.,& Lincoln, Y. (2000). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dessler, G. (1998). *Management: leading people and organizations In the 21st century*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dodge, R., Fullerton, S.,& Robbins, J. (1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, v.15, n.2.
- Doise, W. (1986-1992). L'explication en psychologie sociale. Paris: PUF [Eng. trans.: Levels of explanation in social psychology. *Cambridge University Press*.
- Drucker, P.F. (2002, 1986). *Inovação e espírito empreendedor (Entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Pioneira Thompson.
- Ferreira, J. M., Gimenez, F. A. P., & Ramos, S. C. (2005). Potencial Empreendedor e Liderança Criativa. *Anais do XXIX ENANPAD*.
- Filion, L. J.(2000). Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: EAESP / FGV, , v. 7, n. 3, pp. 2-7.
- Filion, L.J. (1999). Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de negócios. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.39, n.4, pp.6-20.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, v.34, n.2, pp. 05-28.
- Filion, L. J. (1991). O Planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n° 3.
- Gartner, W.B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, v.10, pp.696-706.
- Gartner, W. B. (1996). Psychological factors in success at getting into business. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Massachusetts: Babson College.
- Georgelli, Y., Joyce, P. & Woods, A. (2000). 'Entrepreneurial Action, Innovation and Business Performance', *Journal of Small Business and Enterprise*, 7:1, pp.7-17.
- Gonçalves, C. A., & Paiva JR, F. G. (2005) Competitividade e Inovação Influenciando o Crescimento Empresarial. *Anais XXIX ENANPAD*.
- Gouvêa, A. B. C. T., Silveira, A.,& Machado, H. V. (2013). Mulheres empreendedoras: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 2, n. 2, p. 32-54.



- Greattie, L., & Prevideli, J.J. (2004) Perfis Empreendedores: Análise Comparativa das Trajetórias de Sucesso e do Fracasso Empresarial no Município de Maringá – PR. *Anais do XXXVIII do ENANPAD*.
- Hisrich, R D., & Peters, M.P. (2004). *Empreendedorismo*. São Paulo: Bookman.
- Kotter, J. *Liderando mudança*. (1992). 12. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Kotter, J. (2000). *Afinal, o que fazem os líderes*. Rio de Janeiro: Campus.
- Krüger, D. (1986). A preview of five articles on phenomenological psychology. *South African Journal of Psychology*, 16:107-109.
- Lester, D. L., Parnell, J.A, & Carraher, S. (2003). Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale International. *Journal of Organizational Analysis*. Bowling Green: v.11, n. 4; pg. 339, 16 p.
- Machado, H. V., Gazola, S., & Anez, M. E. M. (2013). Criação de empresas por mulheres: um estudo com empreendedoras em Natal, Rio Grande do Norte. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 14, n. 5, pp. 177-200.
- McClelland, D. (1972). Business Drive and National Achievement. *Harvard Business Review*, july-august, pp.99-112.
- McClelland, D. (1982). Characteristics of Successful Entrepreneurs, *The Journal of Creative Behavior*, v.21, n.3, pp.219-233.
- Miller, D., & Friesen, P. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, v.30, n.10.
- Moscovici, S. (2003). *Representações sociais: investigações em psicologia social*. Rio de Janeiro, Vozes.
- Paiva JR, F. G. (2005). O Empreendedor e Sua Identidade Cultural: em Busca do Desenvolvimento Local. *Anais do XXIX ENANPAD*.
- Palmer, M. (1971). The application of psychological testing to entrepreneurial potential. *Califórnia Management Review*, 13: 32 – 38.
- Perren, L. (2000). Stages of Growth and Entrepreneurial Growth Career Motivation. *International Small Business Journal*, v.18 Issue 3, p. 81, 4p.
- SÁ, C. P.(1996). *Núcleo Central das Representações Sociais*. Petrópolis: Vozes.
- Schumpeter, J.A. (1959). *Teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Schumpeter, J. A. (1996). *Ensaio: empresários, inovação, ciclos de negócios e evolução do capitalismo*. Lisboa: Celta Editora.
- Shapiro, A., & Skol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In: Kent, Calvin A. et al. (Eds.). *Encyclopedia of entrepreneurship*. New Jersey: Prentice-Hall, pp. 73-90.
- Solomon, G. T., & Winslow, E. K. (1988). Toward A Descriptive Profile of The Entrepreneur. *The Journal Creative Behavior*, v.22, n.3, pp.162-71.
- Shaver, K., & Scott, L. (1991). Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v.16, no2.



Souza, E. C.L., & Guimarães, T.A. (2005). *Empreendedorismo além do plano de negócio*. São Paulo: Atlas.

Spink, M. J. (1999). Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. IN: Guareschi, P A. e Jovchelovitch, S. (organizadores). *Textos em representações sociais*, 5ª Edição. Petrópolis, Editora Vozes.

Steinmetz, L. L. (1969). Age: Unrecognized Enigma of Executive Development *Management of Personnel Quarterly* (pre-1986); Fall 1969; 8, 3; ABI/INFORM Global,

Tajfel, H. (1978/84). Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American*, 223: 96 – 102.

Taylor, S., & Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods : a guidebook and resource*. New York : John Wiley & Sons.

Thornton, P. H. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Annual Review Sociology*, Palo Alto, v. 25, p. 19-46.

Weber, M. (1996). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Cia das Letras.

Young, F. W. (1971). A macrosociological interpretation of entrepreneurship. In: Kilby, P. (Ed.) *Entrepreneurship and economic development*. New York: The Free Press, p. 139-49.

Zaleznik, A., & Kets De Vries, M. F. R. (1995). Da liderança enquanto "texto"- ensaio sobre interpretação. In Lapierre, L. (Coord.). *Imaginário e liderança* São Paulo: Atlas.