

ÁREA TEMÁTICA – EMPREENDEDORISMO

AÇÃO EMPREENDEDORA NO PROCESSO GERENCIAL DE EMPRESAS DO VAREJO DE ALIMENTOS

AUTORES

FABRÍCIO SIMPLÍCIO MAIA

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

maiafs@gmail.com

TATIANE SILVA TAVARES MAIA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

tstavares@gmail.com

MARCOS DE LIMA MARIANO

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

marquinhoslm@gmail.com

Resumo: Nesse trabalho apresenta-se um estudo sobre o processo de gestão empreendedora de pequenas empresas contempladas com o prêmio melhores do ano de uma cidade do estado de Mato Grosso do Sul. O objetivo reside na caracterização do processo de gestão das empresas, apoiado no modelo proposto por Filion (1999). O método de pesquisa empregado foi o estudo multicase, de cunho qualitativo-descritivo, sendo os casos construídos por meio de entrevistas em profundidade com os dirigentes das empresas pesquisadas. Os resultados da pesquisa indicaram que o processo de gestão dos dirigentes estudados é marcado por ações enquadradas em um modelo de adaptabilidade. Tal modelo difere das práticas de gestão do empreendedor respaldado em ações de trabalho que perseveram na busca da realização do seu sonho. Dentro das variáveis do modelo proposto por Filion (1999): visualizar, criar uma arquitetura de negócio, animar/dar vida, monitorar e aprender, não se identificou ações contínuas que comprovam processo de gestão empreendedora dos empresários entrevistados. O que pode-se constatar foram ações empreendedoras isoladas, as quais, contudo, não permitiram qualificar o processo gerencial dos empresários como empreendedor.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Processo de Gestão, Varejo de Alimentos

Abstract: This work shows a study about the enterprising management process which were contemplated with the prize Best of the Year in a countryside city. The aim lies in the characterization of the management process of those companies, standardized by the model proposed by Filion (1999). The set research model was the multicases study, with qualitative-quantitative stamp, and the cases were made up throughout deep interviews with the researched company managers. The research results indicated that the management process of the studied managers is set by actions which were focused in an adaptability model. Such model is distinguished from the management practices of the undertaker and established on action works that keep on the coming through of their dreams. Among the variables of the model Filion (1999) which were presented are: to visualize, to come up with a business architecture, to give life, to look after and to learn. Continuous actions were not identified which may state the enterprising management

process of the interviewed businessmen. Isolated enterprising actions might be noticed, which, however, did not allowed to qualify the managers managing process as enterprising ones.

Key-word: Entrepreneurship, Managment process, Food Retail

AÇÃO EMPREENDEDORA NO PROCESSO GERENCIAL DE EMPRESAS DO VAREJO DE ALIMENTOS

1 Introdução

Nesse artigo apresenta-se uma pesquisa sobre o empreendedorismo, enfocando-se o processo gerencial de dirigentes de pequenas empresas, numa perspectiva de construção de casos. Para tal, discute-se a perspectiva teórica do empreendedorismo e a conseqüente categorização de empresários como empreendedores.

A investigação buscou contribuir para o conhecimento do perfil típico de empresários e empreendedores, empregando-se o modelo de atividades do processo gerencial de empreendedores de Fillion (1999). A pesquisa sobre características de empreendedores, com base em estudos de campo, ainda não representa um tópico de pesquisa freqüente nos estudos organizacionais.

Tornou-se redundância afirmar o papel socioeconômico decisivo dos empreendedores no capitalismo, diante do destaque alcançado pelo empreendedorismo em diferentes países, cabendo investigar o tema no cotidiano de dirigentes de empresas. Acredita-se que a pesquisa acadêmica sobre empreendedorismo está ligada à grande importância que a pequena empresa exerce na economia mundial (TAVARES & LIMA, 2004). Ainda mais se tratando de um novo contexto na sociedade em que os empregos tradicionais estão diminuindo dia-a-dia e, os indivíduos precisam encontrar e desenvolver novos métodos para se manterem ativos economicamente (LONGHINI & SACHUK, 2000).

A *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) aponta o Brasil entre os sete países mais empreendedores do mundo (GEM, 2007). Nota-se que a redução da oferta de emprego, tem sido um dos principais motivos para que o brasileiro se aventure em criar o seu próprio negócio, visando uma melhor alternativa de trabalho e até mesmo considerando a questão de sobrevivência.

Observa-se que há uma preocupação se essas empresas conseguirão manter-se em funcionamento reduzindo assim o elevado índice de novas empresas que vão à falência logo nos primeiros anos de existência. Por esta razão o empreendedorismo tem assumido grande destaque, como tema que vem crescendo no âmbito governamental, entidades de classe de instituições de apoio e da própria academia (FILLION, 1999; DORNELAS, 2001).

Diante disso, surgiu a problemática de pesquisa que reside na compreensão do processo de gestão de dirigentes de pequenas empresas do setor varejista alimentar, contemplados com o Prêmio Melhores do Ano de 2008, realizado em uma cidade do interior. O objetivo do trabalho é identificar como se caracteriza o processo de gestão dos dirigentes dessas organizações.

Para tal empregou-se o modelo de atividades do processo gerencial de empreendedores de Fillion (1999), sobre as atividades gerenciais de empresários que se diferenciam dos demais, podendo ser classificados como empreendedores. Esse modelo enfoca uma integração sistêmica de cinco elementos: visualizar, criação de arquitetura de negócios, animação de um negócio, monitoração e aprendizagem.

Este artigo encontra-se dividido, além da presente introdução, em mais quatro partes. Na segunda parte apresenta-se a revisão bibliográfica em que se apóia o estudo, com discussão teórica sobre o empreendedorismo; a terceira parte comporta a metodologia; em seguida, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo e sua discussão. Finalmente são tecidas as considerações finais.

2 Revisão Bibliográfica

2.1 Empreendedorismo e empreendedores

No estudo do empreendedorismo pode-se identificar concepções diferenciadas, associadas à escola dos economistas, a escola dos *behavioristas* (comportamentalistas) e a escola dos precursores da teoria dos traços de personalidade.

As definições de empreendedorismo defendidas por autores da corrente econômica envolvem a conceituação de prática de empreender como o ato de criação de uma organização econômica inovadora (ou redes de organizações) para o propósito de obter lucratividade ou crescimento sob condições de risco e incerteza.

Contudo, os economistas conseguiram identificar qual era a atividade do empreendedor e o que ele significava para o desempenho econômico, mas não conseguiram criar uma ciência baseada no comportamento dos empreendedores, ou seja, não conseguiram explorar as características que faziam do indivíduo um ser empreendedor (PAIVA JR et al, 2005). Os behavioristas (comportamentalistas) foram, assim, incentivados a traçar um perfil da personalidade do empreendedor (FILION, 1999).

A palavra Empreendedorismo é derivada da palavra francesa *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo (DORNELAS, 2001). O tema acerca desse fenômeno que modifica as condições correntes do mercado através da introdução de algo novo e diferente em resposta a necessidades percebidas, tem despertado um crescente e significativo interesse no campo de estudos organizacionais. (DORNELAS, 2001; KUZILWA, 2005)

Para Salazar *et al.* (2003), o empreendedorismo se configura quando a idéia de inovação é concebida, é viável e se constitui em uma competência essencial. Isso significa que o novo negócio não poderá ser copiado facilmente e, ainda, se a idéia inovadora oferece condições ou pode ser utilizada para novos negócios. A alma do empreendedorismo, baseado nesses conceitos, está na criação de uma inovação que permaneça sendo exclusiva da empresa por um período de tempo significativo e, portanto, uma competência essencial que se constitui em seu diferencial.

Na perspectiva de Filion (1999) empreendedor é aquele que possui criatividade, possui capacidade de estabelecer objetivos e os persegue, mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios, um empreendedor continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios, toma decisões moderadamente arriscadas, objetiva a inovação e continua a desempenhar um papel empreendedor, é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Segundo o autor, de alguma forma, os empreendedores são detectores de espaços de mercado e criadores de contextos. Primeiramente se detecta a oportunidade, e assim a visão empreendedora fornece diretrizes para a implantação do plano mestre a ser executado. Mas para detectar oportunidades de negócios: *“é preciso ter intuição, intuição requer entendimento, e entendimento requer um nível mínimo de conhecimento”*.

Dotados de sensibilidade em detectar tendências e nichos a serem explorados no tecido econômico, empreendedores são os agentes que, na perspectiva schumpeteriana, concebem inovações e organizam a atividade produtiva, impulsionando a economia (PINTO & ZILBER, 2006; TRUZZI & SACOMANO NETO, 2007).

O empreendedor é o indivíduo com características próprias que cria e coloca em prática novas idéias. É, por excelência, o agente detentor dos mecanismos de mudança, com capacidade de explorar novas oportunidades, pela combinação de distintos recursos ou diferentes combinações de um mesmo recurso (PARDINI & BRANDÃO, 2007; VALE et al, 2008).

Para Cantillon (2002) os empreendedores são indivíduos que aproveitam oportunidades para obterem lucro. Tomam decisões em uma situação de incerteza, assumem riscos e responsabilidades pelas compras de mercadorias a preços mais baixos e a sua venda a preço mais alto.

Nota-se que Cantillon (2002) e Say (1983 *apud* Cantillon, 2002) consideravam os empreendedores como pessoas que corriam riscos, basicamente porque investiam seu próprio dinheiro. Na visão de Cantillon (2002), os empreendedores compravam a matéria prima, com o objetivo de processá-la e revendê-la por certo preço ainda não definido. Os empreendedores são, portanto, pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspectiva de obterem lucros, assumindo riscos inerentes (FILION, 2000).

As várias concepções hoje existentes sobre o empreendedor demonstram o caráter rico e multifacetado desse ator: pessoa que assume riscos em condições de incerteza, fornecedor de capital financeiro, decisor, líder industrial, gestor ou executivo, dono de empresa, contratante, árbitro no mercado, entre outros. Estas distintas definições geraram, muitas vezes, diferentes desdobramentos teóricos e abordagens empíricas (NAIR, PANDEY, 2006).

2.2 Empreendedor e empresário

No estudo das pequenas empresas se destaca o enfoque do empreendedorismo, em que se questiona se os proprietários dessa categoria de empresas, em diferentes tipos de pesquisa, seriam apenas empresários ou se seriam empreendedores. Para tal, discute-se as possíveis características dos indivíduos, o que diferenciaria os empreendedores dos simples empresários.

Comparações acerca das características do empreendedor bem sucedido com os estudos a respeito do papel e funções do administrador, evidenciam a existência de muitos pontos em comum, ou seja, o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, já que o gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o empreendedor é voltado para a definição de contextos (DOLABELA, 1999; DORNELAS, 2001).

Drucker (2002) contribui nesse sentido, ressaltando a diferença entre administração empreendedora e a tradicional, enfatizando que as primeiras necessitam de se especializarem em administrar os novos negócios criados, as segundas já sabem como administrar o seu ramo de negócio, contudo precisam aprender a ser empreendedoras e estarem constantemente inovando, visando a sua sobrevivência e prosperidade neste período de mudança.

Fillion (1999; 2000) discute as bases sob as quais os empreendedores deveriam se diferenciar de simples empresários. Ou empresários não empreendedores, evidenciando que o fator crítico seria a inovação: “o empreendedor é caracterizado pela preferência por atividades criativas, manifestada por alguma forma inovadora de combinação de recursos para o lucro”.

A inovação traz, num primeiro momento, sucesso. Ela nasce de uma busca de oportunidades, criação de oportunidades ou transformação de situações. Nessa

perspectiva, nasce de uma inovação. Cria, para a empresa, uma vantagem competitiva. Mas, não se podem esquecer as possibilidades dos concorrentes atuais ou futuros.

Essa problemática assim descrita revela um grande problema do mundo das pequenas empresas em todo o mundo: a falta de reconhecimento de que a gestão é algo que passa por uma construção que a partir do momento em que se cria uma empresa abre-se o espaço para a reflexão sobre a gestão, incluindo a busca de capacitação para compreender a problemática de um dado setor empresarial em que se opera.

Nestes estudos, acerca da dicotomia empresários ou empreendedores, considera-se suas diferenças, discutindo-se as possíveis características dos indivíduos, para o empreendedor deve-se ressaltar as características de inovador estrategista e de criador de métodos revolucionários (CRAMER, 2002).

O aspecto que melhor distingue o empreendedor do gerente e do pequeno empresário parece recair no desenvolvimento e na implantação do processo visionário (FILLION, 1999). Assim gerentes e pequenos empresários buscam atingir metas e objetivos a partir dos recursos disponíveis dentro de uma estrutura predefinida ou copiada. Os empreendedores, por outro lado, despedem boa parte de seu tempo imaginando aonde querem chegar e elaborando como farão para chegar lá.

Collins e Moore (1970) citados por Fillion (1999), foram uns dos primeiros a identificarem que empreendedores a características de aprendizagem dos empreendedores, considerando-a como a mais marcante dos empreendedores bem sucedidos. Desse modo, enquanto os empreendedores continuam a aprender, conseqüentemente, continuam a ter sucesso.

No esforço de procurar destacar as particularidades do processo gerencial de empreendedores, para confrontá-las com aquelas de outra categoria de empresários não inovadores, denominando-os de operadores de negócios, Fillion (1999) desenvolve um modelo atividades gerenciais de empreendedores (Figura 1).

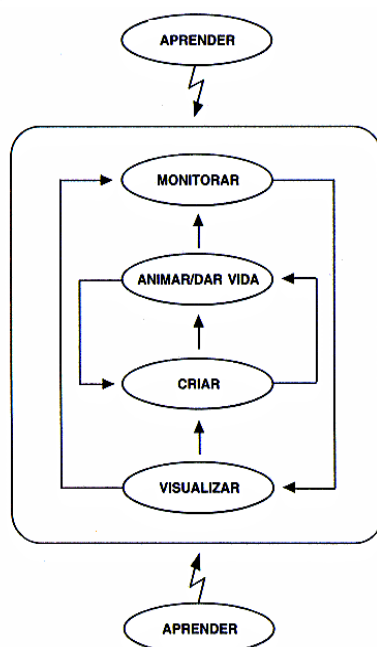


Figura 1 – O Processo Gerencial dos Empreendedores, Fillion J. L. (1999:9).

Esse modelo enfoca uma integração sistêmica entre os cinco elementos, que ainda descrevem diferentes elementos particulares componentes de cada aspecto, ou ações constantes do modelo conforme ilustrado no quadro 1.

Quadro 1: Atividades do processo gerencial dos empreendedores.

Principais elementos	Elementos componentes
Visualizar	Envolve identificar um interesse num setor de negócios, entender esse setor, detectar uma oportunidade de negócios, imaginar e definir um contexto organizacional e planejar.
Criar uma arquitetura de negócios	Significa formular visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas, estruturar o sistema de atividades e organizar.
Animar/dar vida	Implica em ligar as tarefas aos recursos humanos, recrutar, selecionar e contratar, dirigir esses recursos para a realização das visões complementares, comunicar, motivar e enfim liderar.
Monitorar	No sentido de observar as realizações e os recursos usados, incluindo o tempo, comparar com as previsões e analisar as diferenças, corrigir, ajustar, melhorar.
Aprender	Dinâmica de questionar, em qualquer nível, o que foi feito e como foi feito, considerando as alternativas, buscando elementos de consistência envolvida em racionar, imaginar, definir e redefinir a visão central e as visões complementares.

Fonte: Adaptado de Fillion J. L. (1999, p. 10).

Ao expor o modelo de atividades do processo gerencial de empreendedores, Fillion (1999) reconhece que faltavam estudos empíricos sobre o processo gerencial de empreendedores e que haveria uma predominância no emprego do modelo clássico de POCC (Planejamento, Organização, Comando e Controle). Sua busca prende-se a uma idéia de produção de um modelo universalizado sobre o processo gerencial de empreendedores, fazendo uma releitura do modelo clássico, abrindo novas possibilidades. Assim, procura-se, nesse estudo, promover uma releitura do modelo de Fillion, segmentando-o em relação às instâncias de tempo das operações nele presentes.

3. Metodologia

3.1. Técnicas de pesquisa

Nessa pesquisa procurou-se estudar as características de empresários proprietários de pequenas empresas comerciais no setor de varejo de alimentos, visando levantar as características do processo de gestão, por eles praticados.

Buscou-se caracterizá-los como empreendedores, mas não exclusivamente captando-se evidências do processo gerencial de empreendedores. Assim sendo, foram realizadas entrevistas em profundidade, concebidas com base nos componentes do modelo do processo gerencial de empreendedores proposto por Fillion (1999).

Mas, a releitura do modelo incluiu operar o modelo gerencial segmentando suas categorias, para apreensão de aspectos *ex-ante* e *ex-post* à ação de instalação das empresas. Considerou-se, assim, que a categoria Visão envolveria aspectos anteriores ao processo de implantação e gerência das empresas; a categoria Aprendizagem, foi apreendida como uma resultante do desenvolvimento das organizações, ensejando a

reavaliação feita pelos empresários; as categorias Criar uma arquitetura de negócios, Animar/Dar vida e Monitorar foram apreendidas como categorias gerenciais propriamente ditas.

A obtenção dos dados embasou-se na pesquisa de campo, no período entre fevereiro e maio de 2009, com recurso a entrevistas gravadas a partir de um roteiro semi-estruturado, permitindo reconstruir elementos do processo gerencial dos empresários.

A população estudada nesta pesquisa foram os dirigentes de empresas vencedoras do Prêmio Melhores do ano de 2007 realizado numa cidade do interior. A amostra foi intencional, escolhendo-se três empresas: um supermercado, um restaurante e uma conveniência, uma vez que essas três empresas atuam no setor do varejo alimentar.

De acordo com o Jornal Tribuna Livre (2008), a Associação Comercial e Industrial (ACIP) do município divulgou os contemplados com o Prêmio Melhores do ano de 2008, considerando três setores, atuantes dentro do varejo de alimentos, supermercado, restaurante e loja de conveniência.

A pesquisa envolveu um estudo multicase considerado especialmente adequado para quando o pesquisador procura relacionar contexto (processo de gestão de empresas) e o fenômeno de interesse (se esses empresários são caracterizados empreendedores) (PINSONNEAU e KRAEMER, 1993; YIN, 2005), desenvolvido num processo de natureza qualitativa.

Nota-se que se o estudo envolve mais de um sujeito ou mais de uma empresa, caracteriza-se casos múltiplos, no qual os pesquisadores utilizam dois casos ou mais, para que possam estabelecer comparações entre eles (YIN, 2005).

Godoy (2006) defende o emprego da pesquisa qualitativa como uma proposta sem rigores estruturais, prezando pela flexibilidade e servindo bem à exploração de novos enfoques pelas mãos da criatividade e imaginação. Neste tipo de estudo, o pesquisador procura apreender e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. Na Figura 2, apresenta-se o modelo seguido para os procedimentos metodológicos que permitiu chegar às respostas do problema de pesquisa:

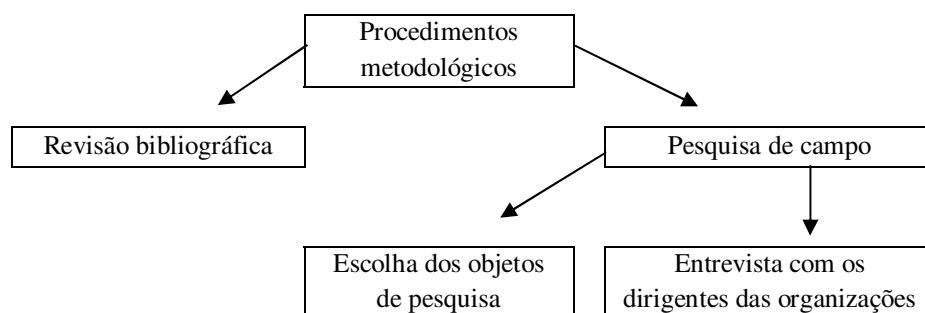


Figura 2: Procedimentos metodológicos

Fonte: Desenvolvido pelos autores

A pesquisa caracteriza-se ainda como exploratória, sendo definida por Vergara (2006), como aquele tipo de pesquisa que não há conhecimento acumulado o bastante da área ou do objeto em estudo e que, pela sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, no entanto, podem surgir durante ou ao final da pesquisa.

3.2 Os casos estudados

Apresenta-se a seguir, uma exposição sintética sobre os três dirigentes estudados. Os três dirigentes atuam no segmento do varejo de alimento, sendo esses: supermercado (empresário 1), restaurante (empresário 2) e conveniência (empresário 3). Ambos são do gênero masculino, atuam como administradores, porém não são formados em administração de empresas. O empresário 1 e o empresário 3 possuem 3º grau (nível superior) completo, são formados em Contabilidade, já o empresário 2 possui o curso técnico em Contabilidade e está cursando Direito.

O empresário 1 atua há dezessete anos na área de supermercado, o empresário 2 está a treze anos atuando na área de restaurante e o empresário 3 há nove anos atuando na área de conveniência. O empresário 1, trabalhou em banco privado na área de vendas, onde observou que o segmento de supermercado na época era pouco explorado, sendo este um dos motivos que o levou a atuar no varejo de alimentos, na área de supermercado. O empresário 2, também trabalhou em banco e escritório de contabilidade, o seu sonho era ter o seu próprio negócio e deixar de trabalhar de empregado, ao observar que “ninguém fica sem comer”, sentiu-se estimulado a atuar no segmento do varejo de alimentos, inaugurou um restaurante. O empresário 3, é proprietário de um posto de combustível, com isso, começou a observar que precisava atender melhor o cliente do posto, oferecendo outros produtos. Na época observou que o número de conveniência era pequeno na cidade, escolheu atuar também no varejo de alimentos, no segmento de conveniência, onde incorporou uma panificadora, lanchonete e pizzaria, no intuito de promover suporte ao cliente do posto.

4. Empreendedorismo, empreendedores e ação empreendedora

A partir dos principais elementos do processo gerencial de empreendedores, conforme modelo teórico de Fillion (1999) buscou-se analisar as entrevistas com os dirigentes proprietários de empresas vencedoras do Prêmio Melhores do Ano de 2008. Antes de simplesmente avaliar um processo gerencial, a segmentação dos diferentes aspectos do modelo de Fillion (1999) permitiu uma releitura que evidenciasse a prática de ações empreendedoras (CRAMER, 2002).

Diante das evidências apontadas pelo discurso dos entrevistados, torna-se possível promover uma releitura do modelo de Fillion (1999), caracterizando seus elementos do processo gerencial de empreendedores sob uma perspectiva temporal. Afinal, a situação investigada, a trajetória de gestão de empresas de sucesso contempladas com Prêmio de Melhores do Ano, representava uma ação propriamente dita, precedida de decisões anteriores.

Considera-se a categoria visão como sendo uma categoria que envolve elementos apriorísticos; os elementos centrais, associados a uma visão sincrônica do processo gerencial de empreendedores seriam a criação de uma arquitetura de negócios, o processo de animar/dar vida e a monitoração; finalmente, considera-se o elemento aprender como uma ação que se verifica *a posteriori*.

4.1 Processo de visualização

Assim procedendo, apresenta-se, inicialmente, as evidências da expressão do processo de visualização. Trata-se de um elemento central da estrutura na qual os empreendedores desempenham suas atividades gerenciais. O empreendedor visionário configura-se no empresário que conhece e compreende seu setor adotando um processo de visão empresarial que mescla a realidade imediata a um plano informal que poderá ser posteriormente adaptado.

O elemento visualizar envolve identificar um setor de negócio, entender sobre esse setor, detectar uma oportunidade de negócio, imaginar e definir um contexto organizacional e planejar (FILION, 1999). A ação empreendedora começa desde o reconhecimento de oportunidade de negócios, onde se percebe a possibilidade potencial para novos ganhos por meio do estabelecimento e aprimoramento de um novo empreendimento ou do progresso significativo de um negócio já existente.

Por outro lado, um empreendedor terá a intuição de que algo é possível em um mercado em particular porque ele conhece o mercado o suficiente para entender seu funcionamento e ser capaz de detectar oportunidades. Esta oportunidade por sua vez, quase sempre consiste em ocupar um segmento que ninguém tenha pensado em ocupar dessa maneira antes.

Evidentemente, a decisão de abrir um negócio envolve, igualmente, além da inovação associada ao fato da criação desse empreendimento, aspectos consistentes com uma visão gerencial específica sobre o setor de negócios.

No contexto micro do setor de varejo, no qual se insere os empresários pesquisados, percebe-se uma visão projetada a respeito da necessidade de investirem para obterem sucesso, buscando sempre algo novo para oferecer aos clientes. Trata-se de mais uma evidência da visão enquanto uma instância de reflexão, não havendo uma associação imediata com a ação inovadora. Por meio das entrevistas foi possível detectar que os três empresários possuíam um interesse particular pelo setor em que atuariam. Em se tratando de conhecimento sobre o setor, houve por parte dos empresários uma necessidade prévia de qualificação, uma vez que, em seus relatos fica evidente este fato.

Através da pesquisa foi possível detectar que os empresários possuíam visão a respeito do novo empreendimento e, portanto motivos impulsionadores que os levaram a decidir, dentre eles pode-se mencionar expectativa de margem de competitividade movendo-os para o shopping center. Os seguintes depoimentos clarificam essa idéia:

Quadro 2: O elemento visualizar manifestado nas falas dos entrevistados:

Elemento teórico	Depoimento dos entrevistados
VISUALIZAR Identificar um setor, entendê-lo, detectar oportunidades, definir contexto e planejar.	“[...] na época que saímos do banco, iniciamos nossas atividade em 1992, com uma lojinha que só tinha duas portas, [...]. [...] nós sabíamos que os outros seguimentos sofriam muito com os altos e baixos de mercado e que os gêneros alimentícios que é tão necessário quanto remédio não sofria tanto. [...]. [...] Agora em Março estamos completando dezessete anos de atividade [...] (empresário 1)”.
	“[...] trabalhei em banco e no escritório de contabilidade, eu tinha uma vontade e achava que ninguém ficaria sem comer e na verdade minha vontade era ter montado uma padaria. [...] Aí como eu não tive condições, eu montei uma parte de frios, que seria tipo uma roticeria, da onde surgiu a parte do restaurante e já estamos com dezenove anos no mercado (roticeria e restaurante) [...] (empresário 2)”.
	“[...] começou naquela que você precisa servir ao cliente um café, uma água, passamos a ter um refrigerante e freezer. Bom, resolvemos fazer mais que isso, nós montamos junto com a conveniência uma panificadora e confeitaria, que depois acabou virando lanchonete, pizzaria, então ela veio no sentido de dar suporte ao atendimento do cliente do posto [...]. [...] Já estamos na área de conveniência há nove anos [...] (empresário 3)”.

Fonte: Dados da pesquisa (2009), elaborado pelos autores

4.2 Práticas gerenciais propriamente ditas

No processo de segmentação temporal dos elementos do modelo exposto por Fillion (1999), as ações de *criação de uma arquitetura de negócios, animar/dar vida, monitorar e aprender* remete às práticas gerenciais propriamente ditas.

Para o empreendedor o processo de criar e definir a arquitetura baseia-se na oportunidade, experiência e expectativas de crescimento. Para detectar oportunidades de negócios, precisa-se ter intuição, intuição requer entendimento, e entendimento requer um nível mínimo de conhecimento (FILION, 1999). Pode-se caracterizar como empreendedor, o indivíduo que busca a inovação constante e apresenta foco nas oportunidades, sabe correr riscos e usa a imaginação e a criatividade para aproveitar as oportunidades. No caso dos três empresários foi identificado que existe uma organização formal das atividades desempenhadas dentro de suas empresas. Em momento algum, identificou-se uma visão complementar do negócio e também um sistema produtivo (fluxograma).

Para os empreendedores, o processo de criar e definir uma arquitetura baseia-se também no espaço e mercado que desejam ocupar. Eles identificam um nicho e imaginam o tipo de estrutura necessária para ocupá-lo. Nessa etapa do processo visionário, ocorre a definição de tarefas a serem desempenhadas e a combinação delas com os recursos humanos necessários.

O empreendedor busca estruturar sua empresa, pois tem consciência que no meio de toda confusão e da alta competição, a sua capacidade de estruturar e organizar, de criar um sistema compacto e bem definido é a “fórmula” para avançar em seus negócios. Ainda no contexto de arquitetura, a experiência do empreendedor no setor torna-se muito valiosa, especialmente na criação inicial. Essa experiência poderá facilitar a construção da arquitetura para organizar seus negócios no sentido de disponibilizar tempo para o empreendedor tratar de assuntos mais essenciais como estratégia e gerenciamento.

Na perspectiva da criação de uma arquitetura de negócios, o empreendedor pode se caracterizar ainda, como aquele que busca a inovação constantemente, apresenta foco nas oportunidades, sabe correr riscos e usar a imaginação e a criatividade para resolver seus problemas ou para aproveitar as oportunidades. Assim, a inovação é um das características chave do empreendedor. No caso dos empresários pesquisados apresentam certas atividades mantidas em suas empresas que reconhecem como atividades inovadoras. Eles adquiriram a consciência, e adotam a atitude de inovar, focando e orientando a empresa para o mercado, identificando e atendendo as expectativas e necessidades dos clientes.

O terceiro elemento do processo gerencial de empreendedores, animação da estrutura de negócios, revela aspectos interessantes sobre a postura do empreendedor. Percebe-se assim, que o papel gerencial dos gerentes-proprietários empreendedores parece ser mais refinado com animar ou dar vida do que com o gerenciar. Nesta perspectiva, constata-se que empreendedores de sucesso investem mais tempo, energia e recursos que os demais em recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos adequados.

A partir desse comportamento, o empreendedor se revela um agregado de personalidades variáveis em seu grau, podendo ser ela de um líder responsável pelo desenvolvimento e motivação de sua equipe. Assim, o treinamento profissional é algo que deve estar presente num ambiente empresarial, o empreendedor deve estimular essa prática, bem como o prazer por fazer algo e o seu significado. Nessa perspectiva, os empresários estudados revelam um papel passivo no treinamento dos funcionários, enfatizando em seus discursos a irrelevância que os recursos humanos têm para o sucesso do seu empreendimento.

O processo de animar/dar vida resume-se para os empresários 1 e 2 em simplesmente contratação. O empresário 3 segue esse pensamento, indo pouco além no momento em que criou manuais para as funções dentro da sua organização e também no fato de oferecer treinamento por um período de quinze dias, para possíveis funcionários dos cargos que exigem conhecimentos técnicos (Panificador e Confeiteiro). A comunicação, para os três empresários, é feita de forma informal e quase a todo o momento, realizada em grupos. Essa atividade de animação pode ser evidenciada nos comentários sintetizados no quadro 3.

A monitoração, outro elemento do modelo de Fillion, deve ser compreendida no sentido de supervisionar ou observar desenvolvimentos, o que requer acompanhamento do sistema interno visando melhor resultado geral. Dornelas (2001) assegura que, o empreendedor está voltado a monitorar de perto o ambiente à procura de oportunidades.

Posto assim, o objetivo do empreendedor não é controlar cada parte do sistema, mas monitorar o desenvolvimento geral de olho no resultado final, com a visão de aprender para corrigir, ajustar e fazer melhorias. Revisar os planos feitos baseando-se em informações sobre o desempenho real e situações novas. Como detectado nos resultados do estudo de Fillion (1999), a monitoração, se destaca como um elemento maior nas atividades gerenciais. Nesse sentido, os empresários vendedores do prêmio Melhores do Ano, promovem observações do desenvolvimento de seus negócios, enfatizando avaliações sobre suas atividades no sentido de diferenciação em relação a uma melhor prestação de serviços, buscando corrigir posturas que não se ajustam à visão gerencial empreendedora. Com base nos relatos, os três empresários mantêm um monitoramento, mesmo que informal interno de suas organizações. Quanto ao ambiente externo, apenas o empresário 1 se sente incomodado com a possibilidade de novos concorrentes. Isso é evidenciado nos relatos expostos no quadro 3.

No processo de segmentação do modelo de Fillion (1999) para interpretação da gestão dos empresários vencedores do prêmio Melhores do Ano de 2008, a categoria Aprender é interpretada como um processo que se verifica *a posteriori*. A noção de aprendizagem constitui uma categoria significativa para apreensão de processos administrativos e face ao modelo do processo gerencial dos empreendedores a aprendizagem se revela como uma categoria “externa” relevante.

Nos casos estudados, observa-se que em cada setor específico de negócios do varejo de alimentos, os empresários enfrentam as dificuldades que lhe são peculiares e buscam contorná-las da melhor forma. Foi possível perceber que erros incorridos na condução das rotinas administrativas, comercialização de produtos, relações com clientes, bem como relações diversas que uma empresa precisa manter são fontes de erros e dificuldades de adaptação por parte dos empresários. Contudo, eles apresentam participação proativa no processo de correção desses erros, revelando ainda aprendizagens dinâmicas diante desses impasses, como se pode perceber nas afirmações do quadro 3.

Com base nos relatos dos três empresários percebeu-se que houve um acréscimo de conhecimento operacional de cada setor em que atuam. Dentre os três entrevistados o empresário 3 foi o que melhor expressou aprendizado considerando o modelo proposto por Fillion (1999). Há indicação de incertezas no discurso dos entrevistados, mas constata-se, igualmente, a capacidade de aprendizagem, questionamento das realizações, considerando as possibilidades e buscando aperfeiçoamento e consistência de atuações.

Quadro 3: Principais elementos do processo gerencial do empreendedor e relatos dos entrevistados:

Elementos	Relatos dos Entrevistados
Criar uma arquitetura de negócio Formular visões complementares, estruturar o sistema de atividades e organizar	<i>“[...] Não sabíamos praticamente nada sobre o setor. Sabíamos o básico, o resto aprendia no dia-a-dia [...]. [...] Quando filiamos a Redes Smart, eles fizeram o layout e deram idéias de como deveria ser, mudaram a câmara fria de lugar e mais duas seções, se a gente fosse levar certinho o layout proposto, a gente teria que remodelar praticamente toda a loja, não temos condições de fazer isso [...] (empresário 1)”.</i>
	<i>“[...] Não tinha conhecimento sobre o setor, mais, nós temos que sempre estar procurando nos informar de tudo aquilo que estamos fazendo. Com isso, começamos a trazer cursos de garçom, cozinheiro e atendimento pra nós mesmos, aqui dentro do restaurante [...] (empresário 2)”.</i>
	<i>“[...] Bom, conhecimento técnico em relação à panificadora, atividade em si não existia. Eu fui fazer um curso para entender sobre o setor, necessitava de informações como custos e o que fazer para depois decidir o que montar [...] (empresário 3)”.</i>
Animar/dar vida Ligar as tarefas ao RH, recrutar, selecionar e contratar, comunicar, motivar e liderar	<i>“[...] Não, não existe um sistema de recrutamento e seleção, as pessoas deixam seus currículos, aí quando eu preciso, entro em contato com dois ou três candidatos para uma entrevista mais aprofundada. Dando certo com um ou outro, a gente contrata. Infelizmente no nosso ramo, não sei se existe treinamento específico para parte de supermercado. Os funcionários aprendem no dia-a-dia, já executando suas funções [...] (empresário 1)”.</i>
	<i>“[...] Sim, temos um processo de seleção. Nós entrevistamos os candidatos e escolhemos as pessoas que demonstram ter força de vontade em aprender o serviço, a gente nunca nasce sabendo [...] (empresário 2)”.</i>
	<i>“[...] Existe um recrutamento que é feito de duas formas, se o cargo não exige conhecimento técnico, como os setores de panificação e confeitaria, a gente pega o currículo da pessoa e tenta encaixar da melhor forma possível. Se o cargo exige conhecimento técnico, a gente treina a pessoa por quinze dias e vê se ela “leva jeito” para o cargo [...] (empresário 3)”.</i>
Monitorar Observar, comparar com as previsões e analisar as diferenças, corrigir, ajustar e melhorar	<i>“[...] Olha a gente não tem, o acompanhamento diário, das funções desempenhadas dentro da organização. A gente vê que está dando certo, porque estamos andando certo com o lado financeiro, todo mês a gente passa aperto, tendo que, às vezes pegar até financiamento para capital de giro em banco [...] (empresário 1)”.</i>
	<i>“[...] Eu e minha esposa achamos que é uma das atividades mais difíceis hoje em uma empresa [...]. Estamos sempre vendo se o cliente está sendo bem atendido, se a comida tá saindo com qualidade e se estamos tendo retorno financeiro, nesse setor existe muito desperdício, é uma coisa fora do comum [...]. [...] Nós nos reunimos de trinta a quarenta e cinco dias e tentamos colocar o que deu certo e o que não deu [...] (empresário 2)”.</i>
	<i>“[...] Existe o controle do planejamento por meio de mapas de produção, no caso da confeitaria e da panificação. Temos um mix de um mil e duzentos produtos, todos os dias da semana a gente faz um planejamento e escolhe o mix de produtos a ser ofertado. Existe também um controle no setor de baixa, ou seja, o que é retirado do balcão para não ser vendido. Há ainda um monitoramento no horário de serviço, além de monitoramento via câmera [...] (empresário 3)”.</i>
Aprender Questionar, raciocinar, imaginar, definir	<i>“[...] eu creio que nós aprendemos muito porque sabíamos o básico para atuar no setor, o restante, fomos aprendendo no dia-a-dia; questões como valorizar o cliente, sabíamos que era importante, mas não tínhamos idéia do quanto, hoje é mais importante do que os lucros da empresa [...] Filiamos a Redes Smart, para podermos aprender algo como departamentalização da nossa empresa, no entanto ainda não veio o esperado. Uma das dificuldades encontrada em aqui é a falta de qualificação de mão de obra [...] (empresário 1)”.</i>

e redefinir a visão central e as visões complementares	<i>“[...] Para mim é um aprendizado muito grande, aonde você tem que estar moldando, você tem que estar preparado para mudanças, todos os dias de sua vida. Restaurante, não tem dia, não tem final de semana, não tem horário, na verdade você deixa de viver, mas, é gratificante principalmente no momento em que o cliente elogia a sua comida e o seu atendimento [...] (empresário 2)”.</i>
	<i>“[...] o grande aprendizado que eu tenho hoje, é que essa atividade, envolve um grande número de profissionais, a rentabilidade é muito pequena, o ideal seria que você trabalhasse somente com uma atividade tipo conveniência, com dois funcionários no máximo, um no caixa e um preparando algum tipo de alimento, ao invés de você ter todo um setor de produção de alimentos, que envolve qualidade, higiene e uma série de fatores conflitantes, [...] Eu usaria o sistema como o de uma franquía, por exemplo, o pão de queijo, vem preparado, o próprio cliente se serve, não precisa de garçom [...] hoje eu montaria só a conveniência, dando suporte ao público do posto [...] (empresário 3)”.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2009), elaborado pelos autores

Com base no modelo proposto por Fillion (1999) pode-se constatar que os três empresários estudados não se classificam como empreendedores, considerando o modelo na íntegra. Porém, de acordo com a teoria desenvolvida por Cramer (2002), os três empresários ao longo da história de vida do empreendimento, realizam ações empreendedoras.

4.3 Ação empreendedora

Ao promover a segmentação de elementos do Modelo de Fillion (1999) foi possível diferenciar as práticas em relação às possíveis verificações em momentos distintos. Ao mesmo tempo, mesmo reconhecendo que houve um ponto de partida de um modelo fayolista (POCC), a segmentação permitiu associar a leitura de conjunto como elementos que indica práticas de ação empreendedora. Aspectos abrigados sob a noção de visão trazem um caráter imponderável, não imediatamente vinculado às práticas gerenciais. Os empresários procuram encontrar justificativas e associam suas decisões com elementos de sua vida pessoal ou valorativos.

A categoria aprendizagem, igualmente, indicada pelo autor como elemento externo ao processo gerencial propriamente dito, também implica na consideração de avaliações, incluem outras experiências, podendo incluir o potencial da memória do empreendedor.

Visão e aprendizagem assumem um caráter polarizado em relação às atividades estritamente gerenciais, potencializando a ação de abertura de empresas e mesmo incremento do negócio (empresário 3) como ação empreendedora. Assim, antes de caracterizá-las como ações de empresários empreendedores, cabe identificar a ação, o fato analisado, como uma ação empreendedora. Como pode-se perceber, essa ação empreendedora não se encerra no ato gerencial, mas envolve elementos que se conjugam em diferentes situações anteriores e posteriores à ação em si.

Operando-se essa releitura do modelo de Fillion (1999) permite-se, segundo a síntese de Cramer (2002:70), “deslocar o foco da figura do empresário visto como empreendedor para situar-se no campo de possibilidades de ação por parte dos empresários.”

Os empresários agiram empreendedora ao longo da trajetória de gestão de seus empreendimentos, mas não podemos categorizá-los como empreendedores ou empresários com base apenas nos seus processos gerenciais. Na perspectiva do modelo de Fillion (1999), que categoriza processo gerencial de empreendedores *versus* processo gerencial de empresários, estabelece-se uma relação com o processo gerencial particular. Mas, descobriu-se no estudo que existe uma ação empreendedora que

tipifica, não apenas um ou outro empresário como empreendedor ou não, essa ação refere-se ao ato de agir empreendedora em um dado contexto e isso se verifica no trio de empresários estudados

Os resultados indicam por fim que o processo gerencial dos três dirigentes é marcado por ações empreendedoras, considerando a perspectiva do conceito de ação empreendedora desenvolvido por Cramer (2002). Essa categoria conceitual traduz o dinamismo de elementos do processo empreendedor. Desse modo, suas práticas seriam ações empreendedoras, não se restringindo a uma ação gerencial nem se vinculando a uma situação vista isoladamente: “a tenacidade da ação empreendedora é diversificada, abrangendo a dimensão das realizações concretas e mensuráveis como a da criação e reestruturação de empresas e negócios. Mas, abrange a dimensão de realizações de menor facilidade de medida, mas não de menor relevância, como a alteração de hábitos, atitudes e comportamentos” (CRAMER, 2002:65).

5. Considerações finais

Por meio da teoria levantada e da pesquisa empírica sobre o empreendedor, percebeu-se a diferença no seu modo de pensar em relação a um gerente. O empreendedor não tem medo de arriscar, ele estipula um objetivo e vai à luta para conseguir concretizá-lo, possui um talento de criar idéias diferentes daquelas que já existem, no intuito de mudar algo que não esteja funcionando como deveria, persiste na busca de inovação, desde uma simples tecnologia, até a aquisição de uma tecnologia de ponta, ou seja, “ele corre atrás” da realização do seu sonho. O gerente se volta mais para as rotinas do dia-a-dia, utiliza-se dos meios que possui para atingir os objetivos que lhe foi determinado, sua característica é de adaptação no que se refere a mudanças, trabalha dentro de uma forma já existente, ou seja, o seu foco está sempre nos processos de como se deve trabalhar.

Percebeu-se ainda sobre a formação empreendedora, que não adianta ter sido empreendedor somente durante algum tempo, mas sim, manter “viva a chama” do espírito empreendedor para que assim possa continuar desenvolvendo ações inovadoras. Por meio dessas ações, pode-se garantir a sobrevivência e o sucesso da empresa/organização no mercado e contribuir para a geração de emprego e para o aumento da economia do país.

Com base no que foi exposto, pode-se considerar que o gerente atua dentro de um processo de gestão gerencial, onde suas ações são de executar tarefas dentro de um modelo já existente, uma palavra que pode definí-lo, é a adaptabilidade, ou seja, se adapta às normas impostas pela empresa/organização. Já o empreendedor atua dentro de um processo de gestão empreendedora, onde suas ações são de criar continuamente tarefas, idéias entre outras, para definir o seu modelo de trabalho, uma palavra que pode definí-lo, é a perseverança, ou seja, insiste na busca da realização do seu sonho, jamais se acomoda, mantendo viva assim a chama do espírito empreendedor.

6. Referências Bibliográficas

- CANTILLON, R. Ensaio sobre a natureza do comércio em geral. Tradução por Fani Goldfarb Figueira. Curitiba: Segesta, 2002.
- CRAMER, L. Representações sociais sobre a ação empreendedora. Lavras: Universidade Federal de Lavras - UFLA, 2002. 81p (Dissertação - Mestrado em Administração).
- DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, José. Carlos. Assis. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter. F. Inovação e Espírito Empreendedor: práticas e princípios. São Paulo. Pioneira, 2002.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *RAE Light – Revista de Administração de Empresas*, v. 7. n. 3 . p. 2-7 . Jul./Set. 2000.

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. da (Org.) Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GEM- Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil 2007. Disponível em: <<http://www.gembrasil.org.br/home/>>. Acesso em: 20 set. 2008.

JORNAL TRIBUNA LIVRE. Empresas e entidades congratuladas com o “Destaque 2008” pela ACIP. Paranaíba-MS. 9 de abril de 2009. p. 4-8.

KUZILWA, J. A. Corporate directors and entrepreneurial innovation: an empirical study. *Journal of Entrepreneurship*, v. 14, n. 2, p. 117-129, 2005.

NAIR, K.R.G.; PANDEY, A. Characteristics of entrepreneurs: an empirical analysis. *Journal of Entrepreneurship*, v. 15, n. 1, p. 47-61, 2006.

PAIVA JUNIOR, F.; GONÇALVES, C. A., MELO, S. B. Empreendedorismo e relacionamento: um composto de confiança e adaptabilidade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE EMPRESAS, 4, 2005, Londrina. *Anais...*Londrina: UEM/UEL, 2005.

PARDINI, D. J.; BRANDÃO, M. M. Competências empreendedoras e sistemas de relações sociais: a dinâmica dos construtos na decisão de empreender nos serviços de fisioterapia. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

PINSONNEAULT, A. ; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. *Journal of Management Information Systems*, Armonk, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

PINTO, Luiz Fernando Gomes; ZILBER, Moisés Ary. Uma abordagem schumpeteriana da inovação como fator de crescimento da pequena e média empresa empreendedora: estudo de uma rede de panificadoras. 2006. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/447.pdf> Acesso em: 28 ago. 2008.

SALAZAR, J. N. A.; SILVA, L. F.; LINARELLI, I. A idéia empreendedora no pensamento estratégico. In EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. Brasília, 2003.

TAVARES, T. S.; LIMA, J. B. Empreendedorismo, empreendedores e ação empreendedora. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. *Anais...*Curitiba: ANPAD, 2004. (CD-ROM)

TRUZZI, O. M. S.; SACOMANO NETO, M. Economia e empreendedorismo étnico: balanço histórico da experiência paulista. *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n 2, abr./jun. 2007.

VALE, Gláucia Vasconcelos et al. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. *RAE-eletrônica*, v. 7, n. 1, jan./jun./2008.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3º ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.