

# Empreendedores visionários X proprietários dirigentes de pequenas empresas: histórias de pequenas empresas de sucesso sem visão

MARIA ELISA BRANDÃO BERNARDES (HEC-Montréal)

ISSN 1518-4382

## REFERÊNCIA:

BERNARDES, Maria Elisa Brandão. Empreendedores visionários X proprietários dirigentes de pequenas empresas: histórias de pequenas empresas de sucesso sem visão In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 122-133.

## Resumo

Para os que se interessam em estudar a gestão de pequenas empresas, já se tornou indiscutível afirmar que o sucesso de algumas delas deve-se, em grande parte, ao fato de terem em sua direção um verdadeiro empreendedor. Tal afirmativa leva à implicação de que, as pequenas empresas que não se desenvolvem, são administradas por gerentes ordinários, que, se diferenciando dos empreendedores em uma série de características, não são capazes de conduzir suas empresas ao mesmo tipo de resultado admirável (Carland, Hoy, Boulton et al., 1984; Jennings & Beaver, 1995; Filion, 1996; Stewart, Watson, Carland et al., 1999; Filion, 2000, Filion, 2001). Ao realizarmos uma pesquisa qualitativa com dez proprietários-dirigentes de pequenas empresas de sucesso, constatamos que muitos deles não correspondiam à descrição clássica de empreendedor, principalmente no que concerne à presença da visão estratégica de futuro. Muitos dos proprietários-dirigentes pesquisados conduziam suas empresas para o sucesso sem fazerem a menor idéia de para onde as estavam conduzindo. Por outro lado, também não possuíam as principais características atribuídas ao mero operador de pequeno negócio. Como adotamos uma abordagem construcionista de pesquisa, fiamos-nos não apenas nos relatos deles, mas também no de outras pessoas que convivem com os mesmos (30 membros de stakeholders foram entrevistados). Os resultados que emergiram nos fazem questionar a premissa da “visão” do empreendedor, bem como do papel distintivo do empreendedor na empresa. Prendemos assim, com este artigo, apresentar pontos que podem enriquecer a discussão em torno do tema.

## 1. INTRODUÇÃO

Passando em revista a literatura sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, podemos remarcar como o sucesso das pequenas empresas tem sido em larga escala atribuído às características pessoais do empreendedor que a dirige. Tal evidência é tão grande que a própria definição de empreendedor se confunde com *aquele que dirige uma empresa de sucesso*. Tal suposição nos leva à questionar : se um empreendedor é sempre quem dirige uma empresa de sucesso, logo, toda empresa de sucesso é dirigida por um empreendedor? Uma alternativa de resposta à esta pergunta foi através da diferenciação entre o empreendedor e um “mero” proprietário-dirigente de pequenas empresas (Carland, Hoy, Boulton et all., 1984; Jennings & Beaver, 1995; Filion, 1996; Stewart, Watson, Carland et all., 1999; Filion, 2000, Filion, 2001), porém, nos parece que o paradigma fica inalterado. Ao examinarmos estas distinções constata-se que o proprietário-dirigente é descrito como o que dirige uma empresa apenas pela sobrevivência, e quando a empresa tem sucesso, aí se tem, no seu gerenciamento, um empreendedor, um estrategista.

Bem sabemos que esta se trata de uma tipologia *ideal*, no sentido *Weberiano*, porém, a complexidade dos personagens com os quais nos deparamos na realidade e o avanço dos estudos no campo, evidenciam a impropriedade do uso de tais tipologias. Para embasarmos nossos argumentos, apresentamos aqui os resultados de uma pesquisa qualitativa realizada com dez proprietários-dirigentes de pequena empresa. Os dez proprietários-dirigentes estão à frente de pequenas empresas consideradas *de sucesso*, que têm crescido nos últimos anos, notadamente através da adoção de processos de diversificação. Examinando as características dos proprietários através de uma abordagem construcionista, fiamos-nos não apenas nos relatos deles, mas também no de outras pessoas que convivem com eles (trinta representantes de *stakeholders* foram entrevistados). Ao compararmos as características encontradas às características atribuídas aos empreendedores, constatamos que muitos deles não correspondiam à descrição de empreendedores. Principalmente no que concerne à presença da “visão de futuro”: muitos destes proprietários-dirigentes conduziam suas empresa para o sucesso sem fazerem a menor idéia - e portanto sem poderem *comunicar* à ninguém, conforme se espera de um empreendedor visionário (Westley & Mintzberg, 1989; Filion, 1996) - qual era a “visão” que possuíam do seu negócio no futuro, para onde estavam conduzindo suas empresas. Por outro lado, também não possuíam as principais características atribuídas ao “operador de pequeno negócio” (Filion, 1996). Tais resultados levam ao questionamento da premissa da “visão” do empreendedor, bem como do papel distintivo do empreendedor na empresa.

Este artigo se inicia com uma revisão da literatura em torno do conceito de empreendedor e de seu papel relevante e estratégico na empresa, da importância atribuída à “visão”. Rever-se-a em seguida as distinções realizadas entre empreendedor e proprietário-dirigente ou operador de pequenos negócios. Segue-se com a apresentação da pesquisa realizada, sua metodologia e os dados recolhidos. O artigo será concluído com algumas considerações finais, uma vez que, dada à envergadura da pesquisa realizada, estamos apresentando aqui apenas seus resultados iniciais. Não pretendemos chegar à conclusões categóricas, mas à pontos que podem enriquecer a discussão em torno do tema.

## 2. O EMPREENDEDOR E SEU PAPEL NA PME

Qualquer um que se interesse pela gestão e desenvolvimento das pequenas e médias empresas, deve passar, forçosamente, pelo campo do empreendedorismo. Na verdade, historicamente os dois campos se desenvolveram juntos.

Foi principalmente Schumpeter (1928) quem impulsionou os estudos sobre o empreendedorismo, associando à pessoa do empreendedor a capacidade de *inovação* e a habilidade de “*fazer as empresas avançarem e progredirem*”. Para o autor, o empreendedor é o responsável pelo desenvolvimento econômico da sociedade, um indivíduo detentor de saberes técnicos, criativo, inovador e capaz de gerar desenvolvimento econômico, um “*money maker*”.

No encalço de Schumpeter (1928) muitos outros autores se interessaram no estudo de empreendedores, vistos como a *alma* mesmo das empresas, sobretudo das pequenas (Hoselitz, 1952; Baumol, 1968; Leibenstein, 1978). Para Hoselitz (1952), o empreendedor possui uma personalidade cuja orientação predominante é a produtividade, o trabalho (disposto à “sujar as mãos”) e a integração criativa. Para Baumol (1962) é o inovador que inspira e lidera e para Leibenstein (1978) o empreendedor é quem cria empresas capazes de suplantam as frestas do mercado.

Com o avanço dos estudos no campo porém, as características atribuídas aos empreendedores foram se tornando menos economicistas. Novas escolas de pensamento impulsionaram pesquisas baseadas em paradigmas outros, como o da psicologia (McClelland, 1961), da psicanálise (Kets de Vries,

1985) e da sociologia (Schein, 1983; Bouchikhi, 1993). Hoje aceita-se que características tais como *inovação*, *disponibilidade para correr riscos*, *pró-atividade* (Miller, 1983; Wiklund, 1998) e *necessidade de realização* (Miron & McClelland, 1979; (Miller & Toulouse, 1986) sejam atributos da “orientação empreendedora”.

O empreendedor é apontado especificamente como peça determinante na estrutura (Miller & Toulouse, 1986) e na performance (Wiklund, 1998) da empresa. Ele define a cultura da organização (Schein, 1983) e está na origem de toda estratégia empresarial (Filion & Toulouse, 1995). É sobretudo nos estudos sobre estratégia da organização que a característica de *portador de uma visão do futuro* tem sido mais enfaticamente atribuída ao empreendedor.

### **A Visão**

O conceito de *visão* e sua habilidade ligada ao empreendedor é empregado por diversos autores (Cossette, 1996; Westley & Mintzberg, 1989; Baum, Locke & Kirkpatrick, 1998; Filion, 1999, dentre outros). Para nos atermos à penas algumas abordagens<sup>1</sup>, podemos citar o trabalho de Pierre Cossette (1996), para quem a visão está entrincheirada nas mentes dos empreendedores e só pode ser destrinchada através de mapas cognitivos. Para Cossette (1996) a *visão* revela-se sempre mais complexa do que uma primeira análise poderia fazer acreditar. Numa vertente antagônica, Westley & Mintzberg (1989) decompõem o conceito de visão em três estágios: (1) projeção da imagem do futuro desejado para a organização pelo *líder visionário*, (2) elaboração desta imagem e sua comunicação para os seguidores e (3) efeito de *empowerment* que a apropriação da visão confere aos seguidores do *líder*. Para estes autores a visão é uma idéia, comunicada e transformada em ação (estratégica) e é, portanto, um fenômeno dinâmico e interativo. Para Baum, Locke & Kirkpatrick (1998) a visão é uma característica da liderança carismática. Para eles, não só possuir e comunicar a visão em si é importante, mas também seu conteúdo: a visão deve referir-se ao desejo de crescimento da empresa para que ela conduza ao mesmo. Finalmente, para Filion (1989) a *visão* é “*uma imagem da empresa projetada no futuro*” e ela está estreitamente ligada à definição mesmo de empreendedor. Para Filion (1999) o empreendedor é:

*“uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel de empreendedor.”* (p. 19)

O autor, porém, resume sua definição como: “***um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões***” (p.19). Isto é, segundo Filion (1989, 1999), ser capaz de projetar o futuro da empresa é a principal característica distintiva de um empreendedor.

Em resumo, contata-se que com o passar do tempo, os estudos em torno do empreendedor vêm definindo-o cada vez menos por seu papel econômico na sociedade e mais por suas habilidades gerenciais e estratégicas – habilidades diferenciadas que os empreendedores possuem e que os distinguem do resto da classe gerencial como um todo. Tornou-se assim necessário no campo, diferenciar nitidamente os verdadeiros empreendedores dos proprietários-dirigentes *ordinários* das empresas (notadamente das pequenas).

---

<sup>1</sup> Para mais ampla revisão da literatura em “visão” ver Amrhar, Bahija & Filion, Louis-Jacques (2001) *La vision en gestion examen de la documentation* - Montréal: École des hautes études commerciales de Montréal, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter – cahier de recherche 2001 - 07

### 3. EMPREENDEDOR X PROPRIETÁRIO-DIRIGENTE DE PEQUENA EMPRESA

No famoso artigo de Carland, Hoy, Boulton et all. (1984), os autores diferenciam claramente o empreendedor do proprietário-dirigente de pequena empresa. Para os autores o *empreendedor* é aquele que

*“Estabelece a gerencia um negócio com o principal objetivo de lucro e crescimento. O empreendedor é caracterizado principalmente por seu comportamento inovador e pelo emprego de técnicas de gerenciamento estratégico no seu negócio”.*<sup>2</sup>

#### E o *proprietário-dirigente*:

*“Aquele que estabelece e gerencia um negócio com o principal propósito de extrapolar seus objetivos pessoais. O proprietário percebe o negócio como uma extensão de sua personalidade e é restringido pelos desejos e necessidades de sua família.”*<sup>3</sup>

A pesquisa comparativa de Stewart, Watson, Carland et all. (1999) garante que o *empreendedor* é um indivíduo altamente dirigido para o sucesso, para a inovação e para a realização – o que o leva à uma alta propensão à correr riscos. Já os *proprietários-dirigentes* se assemelham mais à um gerente burocrata. A única ressalva feita é que os proprietários-dirigentes, porque proprietários, apresentam uma *ligeira* propensão ao risco maior do que os burocratas. Segundo os autores

*“proprietários-dirigentes de pequenas empresas são menos orientados à correrem riscos e não são tão altamente motivados à realização como são os empreendedores. Proprietários-dirigentes de pequenas empresas também não possuem o mesmo grau [elevado] do gosto pela inovação. (...) Aos proprietários-dirigentes de pequenas empresas parece faltar uma fusão entre criatividade e risco.”* (p. 204)

Filion, no seu artigo de 1996<sup>4</sup>, publicado em 1999 no Brasil (Filion, 1999), chama “operadores de pequenos negócios” os proprietários-dirigentes ordinários de pequenas empresa. Ele faz a seguinte distinção conclusiva:

*“A maior diferença entre os sistemas de empreendedores e operadores [de pequenos negócios] recai basicamente sobre definições de raiz. Empreendedores têm ‘sonhos realistas’, ou visões, com cuja realização estão comprometidos. Operadores, por outro lado, simplesmente querem dar uso às suas habilidades de forma a ganhar a vida. (...) A empresa ocupa um lugar muito menos importante na vida dos operadores do que dos empreendedores.”* (p. 18)

Segundo Filion (1999), os *empreendedores* projetam uma visão, criam uma arquitetura de negócios, animam, comunicam e são líderes, controlam e monitoram as aprendizagens em sua organização. Por outro lado, os *operadores de pequeno negócio* concentram suas atividades em selecionar mercados, desenvolver atividades, atribuir recursos e tarefas, controlar e ajustar. Para Filion (1999, 2000, 2001), os *empreendedores* estão mais próximos das atividades estratégicas da empresa, assim como os *operadores* se limitam às atividades operacionais.

Segundo estas comparações, torna-se evidente que o papel atribuído ao *empreendedor* é mais marcado pelo gerenciamento estratégico, pela criatividade e pela preocupação com o

<sup>2</sup> Traduzido de: "who establishes and manages a business for the principal purpose of profit and growth. The entrepreneur is characterized principally by innovative behavior and will employ strategic management practices in the business".(pag 358)

<sup>3</sup> Traduzido de: "who establishes and manages a business for the principal purpose of furthering personal goals. The owner perceives the business as an extension of his or her personality, intricately bound with family needs and desires." (pag 358)

<sup>4</sup> Filion, Louis-Jacques (1996) Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME . *Revue canadienne des sciences de l'administration* 13 (4):306-320. ASAC.

desenvolvimento e aprendizagem integrais da empresa do que o papel atribuído ao chamado *operador* ou *proprietário-dirigente*, o qual se restringe a garantir a sobrevivência da empresa. É justamente à esta premissa tão categórica que os dados que emergiram em nossa pesquisa não conseguiram corresponder.

#### 4. A PESQUISA

O material apresentado aqui se refere aos dados iniciais de uma pesquisa maior, realizada com o objetivo de compreender o processo estratégico de pequenas empresas. Ora, em se tratando de estratégia de pequena empresa, como já argumentamos, é mister também investigar os processos dos empreendedores e /ou de seus proprietários-dirigentes.

Trata-se de pesquisa qualitativa, onde foram pesquisadas pequenas empresas em crescimento, notadamente através de processo de diversificação. Tal escolha deve-se ao fato de a diversificação ser considerada na literatura, como uma das estratégias das mais aconselhadas para as pequenas empresa crescerem (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Parks, 1977; Tyebjee, Bruno &McIntyre, 1983; Watts, Cope &Hulme, 1998).

O design da pesquisa inscreve-se nos paradigmas epistemológicos construcionistas, onde, ao contrário das abordagens que se interessam por fatos objetivos em torno de um fenômeno, acredita-se que a realidade só pode ser recuperada através das diversas *representações* que possuem dela os atores implicados no processo. Procura-se assim, *evidenciar* as diferentes *representações*, as diferentes significações simbólicas que os indivíduos se dão da realidade em torno de um mesmo fato.

O objetivo inicial da pesquisa era de *compreender os processos estratégicos das pequenas empresas* através das diversas *versões* que possuem dele os indivíduos que os acompanharam de perto. Para tanto foi-nos necessário explorar o papel dos proprietários-dirigentes no processo. São os resultados preliminares, levantados nesta dimensão do processo estratégico, que vamos apresentar aqui.

A metodologia utilizada foi mista (Miles &Huberman, 1994), bem próxima da técnica da *grounded theory* desenvolvida por (Strauss & Corbin, 1990)<sup>5</sup>. Como a linha construcionista interessa-se por recuperar *meta versões* dos acontecimentos, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com dez proprietários dirigentes e em seguida foram entrevistados representantes dos stakeholders das empresas estudadas, com suas versões próprias dos comportamentos dos proprietários-dirigentes. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 30 membros de stakeholders (13 empregados das empresas, 7 clientes, 9 fornecedores/parceiros de negócios e 1 concorrente de uma das empresas). Todas as quarenta entrevistas foram transcritas *verbatim* e analisadas com ajuda do software Atlas Ti. Apresentaremos a seguir, os dados que emergiram.

#### 5. COMO SE REPRESENTAM E COMO SÃO REPRESENTADOS OS PROPRIETÁRIOS DAS PME DE SUCESSO PESQUISADAS

Os proprietários dirigentes estudados são três mulheres e sete homens e suas empresas atuam na área de serviços no estado de Minas Gerais. Todos os dez são sócios-fundadores de suas empresas e a mais jovem delas está há 5 anos no mercado enquanto a mais antiga está há 15 anos. Neste sentido são empreendedores *Schumpeterianos*: estão gerando desenvolvimento econômico. Ainda, todos estão à frente de empresas que diversificaram (segundo as diretrizes de Ansoff, 1965, isto é,

---

<sup>5</sup> A abordagem usada se difere fundamentalmente por não buscar a saturação teórica, mas uma descrição suficientemente rica do processo estudado.

atingiram novo mercado através de um novo produto). Logo, são indivíduos que promovem também a inovação.

Ao deixarmos o paradigma econômico e começarmos à examinar as habilidades e características pessoais dos empreendedores porém, vemos que os relatos dos entrevistados (dos próprios proprietários e dos membros dos stakeholders) denunciam a falta de planejamento e o papel do acaso no processo de desenvolvimento da empresa:

*“E chamaram a gente, dizem que chamaram outras e eu acho que não. Não sei porque o trem caiu na nossa frente. Negociamos. Eu tentei jogar um preço até mais alto, tipo assim: se pegar bem, se não pegar... E aí chamaram a gente lá: ‘Vamos negociar este preço aí’. E eu pensei: Ih, o negócio está saindo mesmo. Porque se ele chama para negociar preço é porque está. ‘Então vamos fazer assim’. E acertamos: ‘Então no dia tal vocês começam’. [E nós pensamos]: como é que faz isto agora? Como é que faz?”* [proprietário]

*“O [sócio-proprietário] falou: ‘olha, [o processo de diversificação] vai acontecer assim, eu vou ter que ficar lá e cá, mas o cá, aqui, vai ser muito micho - só quando vocês precisarem de alguma coisa, ou acontecer alguma coisa aqui, sei lá, uma coisa de errado...’ e sumiu. Ele sumiu! Da qualidade de criação não perdeu muito não, perdeu na questão da orientação mesmo!”* [colaborador]

Se nos basearmos na distinção feita entre proprietário-dirigente e empreendedor, nenhum dos entrevistados é um *empreendedor visionário*: nem os colaboradores nem os parceiros conhecem bem onde a empresa pretende chegar – ou para onde o empreendedor pretende conduzir a empresa:

*“Eu quero ela [a empresa] em menos quantidades de unidades, mas que estas unidades sejam maiores do que as que eu tenho hoje. Quer dizer: é ilusão! Eu falo que eu ia ficar nisto, mas aí aparece outra e você quer vir cá e tal... E aí o seu olho cresce e vira aquele negócio todo.”* [proprietário]

*“Não sei quais são os planos deles. (...) Agora, se eles... Eu não sei quais são os objetivos... Igual no caso do hotel fazenda: eu só soube na hora que já estava acontecendo. Então eu não sei se eles têm planos de abrir um outro espaço ou se eles estão com planos de criar um novo produto por eles lá. E por isto talvez eu não tenha esta visão de que a empresa vai dobrar..... porque eu não sei.”* [fornecedor]

*“Então, eu não sei o que é que eles estão pensando em fazer nos próximos 10 anos. Eu acredito que deve ter um objetivo, uma meta à ser cumprida, algum plano - mirabolante ou não. Eu não sei o que eles estão pensando em fazer...”* [parceiro de negócios].

Apesar de todos compreenderem que a empresa almeja crescer, não está clara a imagem da empresa no futuro, nem para os próprios empreendedores nem para as pessoas que relacionam com eles:

*“Eu acho o seguinte: se a gente tiver coragem - eu estou falando coragem - nós podemos, como daqui há 7 anos, estar com 15 lojas ou mais, entendeu? Porque eu acho assim: com 7 anos nós estamos com 4 - 4 lojas boas, então, eu acho que daqui para a frente é fácil de abrir a quinta, a sexta...(...) a facilidade que você tem, porque você começar é uma coisa e você expandir é outra, é muito mais fácil.”* [proprietário]

*“Pelo tempo que eu estou com eles, nestes 12 anos, só vai só melhorando. Só crescendo a empresa. Crescendo, dando mais emprego. É muito emprego. O futuro dela é só para melhor. Eles são umas pessoas muito sérias, muito trabalhadores e muito envolvidos na parte de turismo. Então esta empresa só tem a crescer... Então o pensamento deles é só o pensamento de crescer. Eu acho que é daqui para melhor e muito melhor.”* [colaborador]

*“A gente tem sempre a expectativa de melhorar. Agora, o que é que eles vão fazer eu não sei. Eu não sei em termos de investimento o que é que eles estão pensando em fazer.... Eu não sei.”* [fornecedor]

E é interessante notar que, o sucesso e o crescimento da empresa, nem sempre são vistos como positivos por todos – principalmente por alguns clientes:

*“Eu acho que é isto mesmo: a preocupação que eu tenho de perder, com um possível crescimento da empresa, é esta qualidade do atendimento cair. Isto é uma preocupação que eu tenho. E que é uma coisa que, se eles*

não tiverem muito ligados nisto, isto acontece na maior facilidade - porque o ritmo das coisas vai ser diferente”. [cliente]

**“Eu espero que ela realmente se desenvolva, cresça e diversifique. Mas que permaneça no mesmo ramo – se ela muda de ramo eu tenho que mudar [de fornecedor] também. Então [espero] que não diversifiquem tanto assim!”** cliente]

Mais de acordo com o que a literatura atribui aos *empreendedores*, nossos entrevistados relataram suas propensões à assumirem *riscos*:

“Tem hora que a gente tem que fazer opções de... puxa, fizemos o maior acordo com a [empresa multinacional X], eu já estava imaginando nós como parceiros dela e de repente tchum pinta o [cliente da concorrência]! E aí? Espera aí! Vamos desfazer...” [proprietário]

“A gente não tinha estrutura para isto. Entramos com a cara e a coragem e a preocupação de fazer bem feito e dar certo. Porque dali era a gente dar um passo para que a gente tivesse referência em mexer em obras (...) e às vezes a gente até brincava que isto aí é briga de cachorro grande e isto aí eles estão consultando a gente e eu não sei nem porque. Porque é uma empresa muito grande que estava trabalhando para uma empresa muito grande - o que ia acontecer aí era chamar estas empresas de grande porte de cozinha de refeição industrial. E chamaram a gente!” [proprietário]

“E daí a gente, depois que a gente limpou a área e pagou todo mundo, nós adquirimos mais um condomínio que foi na época negociado em dólar também. Arriscando. Porque foi na época que o dólar era 1 para 1. Aí falamos: "vamos arriscar? Vamos." Porque se o dólar disparasse eu e ele... a gente já estava morto. E aí arriscamos (...) e o dólar permaneceu [estável] este tempo todinho que nós tínhamos comprado - no tempo que foi feita a negociação. Bom, sorte: um golpe de sorte.” [proprietário]

Os proprietários-dirigentes pesquisados não se encaixam nos perfis de proprietário-dirigente ordinários, tal como apresentados pela literatura. Apesar de relatarem as restrições causadas pelos “desejos e necessidades da família” (Carland, Hoy et al, 1984), semelhante ao que se descreve à respeito de empreendedores, nossos entrevistados inovam e empregam técnicas de gerenciamento modernas e são impulsionados por elas:

“Na verdade é o seguinte: se eu for olhar o meu plano e o meu desejo é de até o ano que vem estar tudo concretizado. Mas nem tudo o que a gente deseja acontece e mesmo porque não pode demorar muito não porque eu tenho urgência. Eu já vou para 45 anos. E no máximo, no máximo aí, eu tenho que aplicar mais uns 2 ou 3, depois disto é dar um jeito de estabilizar e aproveitar, não é? Porque senão você dá um ataque cardíaco e é o Ricardão quem cuida.” [proprietário]

“Primeiro você pega a realização pessoal, que isto aí não tem nem o que falar: é indescritível. Não tem.... Hoje, nós estamos em uma posição aqui na cidade, de liderança, mesmo: não tem ninguém que vende igual a gente, não tem ninguém que atende igual a gente, não tem ninguém que tem os produtos que nós temos. E isto aí bem honesto - dentro da humildade de saber exatamente o que é e o que não é.(...) No mercado de fornecedores, nós temos um conceito excelente também: nós somos os maiores clientes que muitas empresas têm. (...) O pouco de hesitação que eu tenho é devido à minha esposa. Ela não quer que eu cresça - por causa da experiência de vida dela: que tiveram muito e perderam tudo. Então, ela tem muito medo disto...” [proprietário]

“A empresa foi criada por um grupo de 4 pessoas, que desenvolveram um processo de trabalho que foi dando resultados muito animadores (...) Então a gente tomou coragem e montou uma empresa que fosse justamente isto, para trabalhar desse jeito, que era um processo no qual a gente acreditava, achava que ele dava bons resultados, achava que ele dava um índice de refração pequeno e um índice de satisfação do cliente alto!” [proprietário]

O mais interessante é que, apesar da indefinição, da *ausência de visão*, eles inspiram, como se descreve sobre empreendedores, as pessoas que estão em torno deles. Esta inspiração não é uniforme, mesmo porque, *stakeholders* diferentes valorizam diferentes características em seus parceiros de negócio, como atestam os extratos a seguir:

“Então, o jeito dele transmitir, dele conversar... Quando ele viaja para estes hotéis aí, que ele chega contando o que que aconteceu, parece que a gente também foi. Porque ele é assim, é o jeito dele. (...). Então é aquela coisa para frente mesmo, para cima! Então, é bom.” [colaborador]

“Porque o [proprietário], ele é uma pessoa que Deus iluminou ele!” [colaborador]

“Eu gosto daqui, eu comecei aqui tem um ano e eu quero continuar, eu acho que eu tenho muito o que aprender trabalhando com a [proprietária] - que é uma excelente profissional, ela é... Nossa eu admiro demais o que ela faz. Ela é fantástica no que ela faz!” [colaborador]

“Hoje, eu te falo que eles são uma das poucas empresas que a gente trabalha que é sólida - sólida do lado financeiro da empresa e no lado econômico dos sócios. Eu acho que é uma empresa muito sólida. (...) É um trabalho sério e com o pé no chão. Eles não são de fazer aventuras. E se forem fazer alguma coisa é porque provavelmente eles já estudaram, já pesquisaram que vai dar certo. Eles não são aventureiros, como os outros. [fornecedor]

“Como eu te falei antes, ele é um cara dinâmico, ele é diferente do pessoal de daquela cidade. O pessoal de lá é mais conservador: são aquelas lojas que vão passando de pai para filho, aquele negócio antigo.... Aí o [proprietário] foi daqui, com uma visão diferente do negócio. Então ele é mais empreendedor, ele patrocina, normalmente, os eventos todos da cidade, ele tem esquema de divulgação diferente. Então...estes negócios de feira, circo, estes negócios todos ele patrocina com aquela rádio.(...) O perfil da empresa me parece um perfil moderno.” [fornecedor]

“O relacionamento dos donos com a gente, eu acho que isto é importante. Eles são carismáticos. Eles são atenciosos. Eles procuram sempre fazer o possível de estar sempre atendendo todo mundo bem, e eu acho que isto é importante para o crescimento, né: o carisma que eles têm!” [cliente]

“E a [sócia-proprietária] principalmente, ela me encantou muito com as idéias dela e com a maneira clara, objetiva e técnica de colocar os assuntos e eu procurava muito este tipo de pessoa. Porque... eu preciso de uma pessoa que me transmita esta segurança de acreditar em um determinado ponto de vista e defendê-lo. (...) Ela, na hora que ela optava por uma direção ela tinha a defesa pronta para tudo o que a gente argumentasse para ela, e eu achei muito legal. E ela me pareceu uma pessoa muito embasada tecnicamente, inclusive os estudos dela universitários são voltados para esta área e aí eu achei realmente muito interessante. E foi por aí que nós decidimos de ficar com a [empresa]. Eu acreditei muito na [sócia-proprietária], no pensamento dela. Nem era aposta, era crença mesmo! Ela me convenceu que ia ser um trabalho bom que eles iam fazer para mim! Ela. E foi ela sim, vamos dizer, a pessoa que pegou o leme da nossa campanha, do nosso pensamento crítico.” [cliente]

“Ele [o proprietário] pode fazer isto. Não sei se passa pela cabeça dele. Mas como um cara inteligente com certeza, ele já deve ter pensado nisto...” [concorrente]

Como as falas precedentes atestaram, os colaboradores valorizam o fato de seus empregadores saberem criar um ambiente positivo, o fato de poderem aprender com eles. Já os fornecedores e parceiros enaltecem a solidez financeira, a seriedade, a administração profissional e diferenciada. Os clientes, são seduzidos pelo bom atendimento e pela qualidade dos serviços que lhes são oferecidos. E mesmo os concorrentes podem se admirar com a qualidade do seu adversário. No entanto, a realidade é sempre complexa e nunca unânime. Como demonstram os trechos abaixo, os proprietários/empreendedores estão cercados de olhares críticos sobre eles:

“Olha, eu não sei te dizer com tranqüilidade porque, talvez pela minha área ser a financeira, sabe, para eu poder achar que uma empresa está crescendo eu tenho que estar dentro da empresa com os números da empresa para poder chegar à esta conclusão. (...) Você pode ter cem clientes, mil clientes, mas pode estar caminhando para a falência. Não é?” [cliente]

“A [empresa] está com um desafio muito grande aí. O desafio é o seguinte: está cheio de gavião atrás das galinhas, está cheio. Está todo mundo voando, cercando, tentando, pegando, tentando. E a [empresa] está com uma postura muito ética neste respeito, e convenhamos, a ética não é a moeda destas coisas. Então, não é... Eu acho que, por exemplo, ela tem que fazer muito mais lobby do que faz, para poder atingir o que ela quer, para conseguir o que ela quer nesta história, porque se não vai pegar só carne de peixe.” [colaborador]

“Olha, eu acredito que vai continuar do jeito que está. Realmente! Pega um contratozinho aqui, pega um outro ali, vai pegando... A [proprietária] tem uma habilidade de fechar contrato com empresa que é uma coisa impressionante! Só que eu acho que na mesma medida que ela vai começando a pegar, ela vai começar a perder outros. Então, se ela não investir em pessoas especializadas para trabalhar dentro da empresa, ela vai continuar nesta que ela está mesmo: neste patamar o resto da vida. Eu acredito que continue desta forma” [parceiro]

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Começamos nosso artigo apresentando uma breve revisão de literatura em torno da definição do *empreendedor* e do papel atribuído ao mesmo pelos diferentes estudiosos do tema. Vimos que as atribuições mais economicista cederam lugar à abordagens mais comportamentalistas do fenômeno. De acordo com estas últimas abordagens, as habilidades e as características atribuídas aos empreendedores colocam-no mais do que como criadores de empresas e geradores de riquezas, mas como responsáveis pela estrutura, cultura e performance da empresa. Juntos aos estudos de estratégia, uma importante linha de pesquisa se desenvolveu à partir da associação da performance de sucesso da empresa à capacidade do empreendedor de “desenvolver e realizar visões” (Filion, 1999). Todas esta abordagens, na verdade, sugerem que, dentre as pessoas que estão criando/administrando as empresas, existem aqueles que são empreendedores e aqueles que não são: os chamados proprietários-dirigentes ou operadores de pequenos negócios. Após realizarmos uma revisão das diferenciações apresentadas pela literatura, apresentamos os dados que emergiram através de uma pesquisa qualitativa realizada nos moldes da *grounded theory*, em torno das práticas de dez proprietários-dirigentes de pequenas empresas de sucesso (que estão crescendo devido à diversificação). Os diferentes relatos dos próprios proprietários-dirigentes e de trinta representantes de *stakeholders* que lidam com suas empresas, fizeram emergir um quadro que não conduz à uma distinção tão clara dos proprietários estudados seja em *empreendedores* ou em *operadores*. Segundo os dados que colhemos, os proprietários-dirigentes estudados apresentam muito das características consideradas importantes na definição de um *empreendedor* (criação de empresa, inovação, propensão ao risco, envolvimento com a empresa, gestão estratégica). Por outro lado, apresentam apenas poucos dos traços atribuídos ao operador de pequeno negócio (restrição atribuída pela família). No entanto, os proprietários-dirigentes estudados não exprimiram possuir nenhuma visão do futuro de suas empresas, nem de a comunicarem aos seus *stakeholders*. Apesar disto, contrariamente ao que prega a literatura, são capazes de seduzir grande parte de seus *stakeholders* e levá-los à um tipo de comprometimento e admiração que nos pareceu bem próximo ao suscitado pelo atribuído ao *empreendedor visionário*. Vimos que cada tipo de *stakeholder* admira um tipo de característica diferente dos proprietários, lhes inspirando confiança à despeito da ausência da *visão*. Os dados nos mostraram também, que apesar de seu sucesso e competência, a admiração suscitada pelos proprietários-dirigentes não é unânime, nem o sucesso da empresa considerado uma vantagem para todos – nem mesmo para os clientes.

Dados de tais natureza aproximam nossa interpretação do fenômeno empreendedor às daqueles que, como Julien & Bruyat (1998), descrevem o empreendedor mais como “um cara normal”<sup>6</sup> que tem uma intuição interessante e que cria valor, favorecido por um determinado contexto (Bruyat & Julien, 2000). Também nos reconhecemos nas leituras de Bouchikhi, (1993) e Bouchikhi & Kimberly (1994) do fenômeno empreendedor., pois os apresentam como fruto da confluência de determinado personagem, ladeado por uma determinada coletividade, em determinado contexto, e até sob efeito de certos golpes de sorte.

Nossa pesquisa ainda se encontra muito incipiente para nos permitir nos aprofundar mais nestas investigações teóricas. Nos parece interessante frisar porém, que nossos resultados contribuem para o questionamento da utilização da tipologia que opõe o empreendedor ao *mero* proprietário-

<sup>6</sup> “un gars b’en ordinaire” (Julien & Bruyat, 1998)

dirigente. Nos parece que as pesquisas em empreendedorismo têm avançado cada vez mais e que o corpo de conhecimento tem amadurecido o suficiente para nos propiciar abordagens mais modernas e complexas do fenômeno.

## BIBLIOGRAFIA

Ansoff, Igor (1965) *Corporate Strategy* - New York: McGraw-Hill

Baum, J R.; Locke, E A. & Kirkpatrick, SA. (1998) A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology* **83** (1 - Feb) pp: 43-54

Baumol, William J. (1968) Entrepreneurship in Economic Theory. *The American Economic Review* **58** pp: 64-7

Bouchikhi, Hamid (1993) A Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance. *Organization Studies* **14** (4) pp: 549-570

Bouchikhi, Hamid & Kimberly, John R. (1994) *Entrepreneurs et gestionnaires: les clés du management entrepreneurial* - Paris: Éditions d'organisation

Bruyat, Christian & Julien, Pierre-André (2000) Defining the Field of Research in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* **16** pp: 165-180

Carland, James; Hoy, Frank; Boulton, William & Carland, Jo A. (1984) Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review* **9** (2) pp: 354-359

Chandler, Alfred D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprises* - Cambridge: The MIT Press

Cossette, Pierre (1996) La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME: étude de cartographie cognitive. *Revue Internationale P.M.E.* **9** (1) pp: 123-142

Filion, Louis-Jacques (1996) Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME. *Revue canadienne des sciences de l'administration* **13** (4) pp: 306-320

Filion, Louis-Jacques (1989) Le développement d'une vision: un outil stratégique à maîtriser. *Revue internationale de gestion* **14** (3 - sept) pp: 24-34

Filion, Louis-Jacques (1999) Empreendedorismo : empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração* **34** (2 - abril/junho) pp: 05-28

Filion, Louis-Jacques (2000) Six types de propriétaires-dirigeants de PME. *Revue Organisations et territoires* **9** (1 - Hiver)

Filion, Louis J. (2001) *Entrepreneurs et propriétaires-dirigeants de PME* - Montréal: École des hautes études commerciales de Montréal, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter

Filion, Louis-Jacques & Toulouse, Jean-Marie (1995) La planification stratégique dans une PME In: Coté, Marcel et al. (Eds) *La gestion stratégique d'entreprise: Aspects théoriques* - Boucherville:

Gaëtan Morin

Hoselitz, Bert F. (1952) Entrepreneurship and Economic Growth. *American Journal of Economics and Sociology* pp: 97-106

Jennings, Peter & Beaver, Graham (1995) The Managerial Dimension of Small Business Failure. *Journal of Strategic Change* 4 (August) pp: 185-200

Julien, Pierre-André & Bruyat, Christian (1998) L'entrepreneur, un gars bien ordinaire! Réflexions sur le besoins de repenser la fonction entrepreneuriale dans nos économies. *Revue Organisation* (Hiver) pp: 43-55

Kets de Vries, Manfred (1985) The Dark Side of the Entrepreneurship. *Harvard Business Review* (november/december) pp: 160-167

Leibenstein , Harvey (1978) *General X-Efficiency Theory and the Economic Development* - London: Oxford University Press

McClelland, David C. (1961) *The Achieving Society* - New York: Van Nostrand

Miles, Matthew B. & Huberman, Michael A. (1994) Qualitative data analysis : an expanded sourcebook In: Thousand Oaks, Calif. ; London : Sage

Miller, Danny (1983) The Correlates of Entrepreneurship in three Types of Firms. *Management Science* 29 (7 - July)

Miller, Danny & Toulouse, Jean-Marie (1986) Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms. *Management Science* 32 (11 - November) pp: 1389-1409

Miron, David & McClelland, David (1979) The Impact of Achievement Motivation Training on Small Business. *California Management Review* 21 (4 - Summer)

Parks, George M. (1977) How to Climb a Growth Curve, Eleven Hurdles for the Entrepreneur-manager (parts I & II). *Journal of Small Business Management* 15 (1 & 2) pp: 25-29, pp. 41-45

Schein, Edgar (1983) The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics* 12 (Summer) pp: 13-28

Schumpeter, J. A. (1928) *The Theory of Economic Development* - Cambridge, Mass: Harvard University Press

Stewart J., Wayne H.: Watson, Warren E.: Carland, Joann C. & Carland, James W. (1999) A Proclivity for Entrepreneurship: a Comparison of Entrepreneurs, Small Business Owners, and Corporate Managers. *Journal of Business Venturing* 14 (2) pp: 189-214.

Strauss, Anselm L. & Corbin, Juliet M. (1990) *Basics of qualitative research grounded theory procedures and techniques* - Newbury Park, Calif: Sage Publications

Tyebjee, Tysoon T.: Bruno, Albert V. & McIntyre, Shelby (1983) Growing Ventures can Anticipate Marketing Stages. *Harvard Business Review* (Jan/Feb) pp: 62-66

Watts, Gerald: Cope, Jason & Hulme, Michael (1998) Ansoff's Matrix, Pain and Gain : Growth

strategies and adaptive learning among small food producers. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* **4** (2) pp: 101-111

Westley, Frances & Mintzberg, Henry Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic Management Journal* **10** (Special Issue - Summer) pp: 17-32

Wiklund, Johan (1998) Entrepreneurial Orientation as Predictor of Performance and Entrepreneurial Behaviour in Small Firms - Longitudinal Evidence. *Frontiers of entrepreneurship research : proceedings of the Annual Babson College Entrepreneurship Conference* Babson Park, Mass.: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College.