

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DOS ALIMENTOS
PROGRAMA DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DOS ALIMENTOS**

ANDRES DUMCKE DE SANTAELLA

**ESTILOS DE LIDERANÇA E VALORES PESSOAIS DO EMPREENDEDOR: UM
ESTUDO DE CASO DE TRÊS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO EM PORTO
ALEGRE**

PORTO ALEGRE

2024

ANDRES DUMCKE DE SANTAELLA

**ESTILOS DE LIDERANÇA E VALORES PESSOAIS DO EMPREENDEDOR: UM
ESTUDO DE CASO DE TRÊS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO EM PORTO
ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do título de
Engenheiro de Alimentos do Instituto de Ciência e
Tecnologia de Alimentos da Universidade Federal
do Rio Grande do Sul

Orientador: Prof. Dr. Jean Phillippe Palma Revillion

PORTO ALEGRE

2024

CIP - Catalogação na Publicação

Santaella, Andres
ESTILOS DE LIDERANÇA E VALORES PESSOAIS DO
EMPREENDEDOR: UM ESTUDO DE CASO DE TRÊS SERVIÇOS DE
ALIMENTAÇÃO EM PORTO ALEGRE / Andres Santaella. --
2024.
52 f.
Orientador: Jean Palma Révillion.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto
de Ciência e Tecnologia de Alimentos, Curso de
Engenharia de Alimentos, Porto Alegre, BR-RS, 2024.

1. Empreendedorismo. 2. Valores pessoais. 3.
Estilos de liderança. 4. Serviço de alimentação. 5.
Perfil do empreendedor. I. Palma Révillion, Jean,
orient. II. Título.

ANDRES DUMCKE DE SANTAELLA

ESTILOS DE LIDERANÇA E VALORES PESSOAIS DO EMPREENDEDOR: UM ESTUDO DE CASO DE TRÊS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO EM PORTO ALEGRE

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Alimentos

Aprovado em: Porto Alegre, ____ de _____ de ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Jean Philippe Palma Révillion - ICTA/UFRGS

Orientador

Prof. Dr. Bruna Tischer – ICTA/UFRGS

Examinadora

Prof. Dr. Marcelo Schuster - UFRGS

Examinador

AGRADECIMENTOS

A minha família que, desde pequeno, ajudou a criar em mim a paixão por estudar e buscar conhecimento, além de sempre me incentivar a orientar meus estudos e minha carreira naquilo que eu, verdadeiramente, tenho interesse. Obrigado por todo o apoio emocional e financeiro necessário ao longo de todos os anos de faculdade.

A minha namorada, Rafaela, que esteve presente comigo durante todos os marcos da minha trajetória acadêmica, sendo crucial para me incentivar a realizar a troca do curso de graduação e, colaborar para que eu nunca desistisse. Obrigado por ser sempre a principal figura que me inspira a ser melhor, todos os dias!

Aos meus amigos, que sempre compreenderam eventuais ausências na vida social, em especial, para Gustavo Roesler e Gustavo Borges, por terem dividido comigo apartamento e, colaborado para minha primeira experiência longa morando na ausência dos pais. Tive ótimos momentos com vocês, que recordarei sempre com muito carinho.

Ao meu professor-orientador, Jean Philippe Palma Révillion, uma das principais figuras docentes que colaboraram na minha formação acadêmica. Agradeço por todo o aprendizado nas salas de aula e alinhamentos para o planejamento e execução do presente trabalho.

Aos três empreendedores entrevistados, que, gentilmente, disponibilizaram mais de uma hora de suas apertadas agendas, com o objetivo de contribuir para o presente trabalho. Vale mencionar um especial agradecimento a Junior Maroso, profissional que tive a honra de conhecer durante a graduação, ao executar um dos meus primeiros projetos de Engenharia de Alimentos. Sua história, práticas de gestão e, acima de tudo, seu perfil como empresário sempre me inspiraram e contribuíram muito para o profissional que estou me tornando.

Além disso, expresso minha gratidão a todos os outros que, mesmo não mencionados aqui, desempenharam um papel significativo nesta fase da minha vida.

RESUMO

Explorar o perfil do fundador por trás do empreendimento revela aspectos cruciais sobre a gestão e condução da empresa. Diante desse contexto, este estudo busca compreender os mecanismos necessários para empreender, adotando uma abordagem qualitativa. Como critérios de pesquisa, foram selecionados quatro valores pessoais e oito estilos de liderança, conforme o estudo de referência de Katrinli et al. (2009). Para a análise, selecionou-se três empreendedores no setor de serviços alimentícios em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. O empresário "A" destaca-se por sua ênfase na alimentação caseira, buscando transmitir uma experiência que remete à tradição e receitas familiares. A empresária "B" concentra seu negócio em doces e eventos, com um claro foco em proporcionar prazer aos consumidores. Por sua vez, o empreendedor "C" direciona seu negócio para atender à crescente preocupação do mercado consumidor com a saúde, focando em oferecer uma alimentação saudável. Embora "A", "B" e "C" compartilhem a mesma localização geográfica e nicho de mercado, suas visões de negócio divergem. Para as entrevistas, foi elaborado um roteiro com perguntas abertas, cada uma relacionada a um valor ou estilo de liderança específico. As respostas foram comparadas entre si, assim como com dados secundários obtidos de *podcasts*, artigos, publicações em livros de outros empreendedores e estudiosos do tema. O resultado do trabalho foi bastante satisfatório em onze dos doze tópicos avaliados, revelando divergências e convergências significativas, assim como semelhanças com visões e práticas de gestão encontradas no mercado. Além disso, por ser um tema de interesse do autor do presente estudo, foi possível desmistificar a visão particular do mesmo sobre o perfil genérico de um empreendedor.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Valores pessoais. Estilos de liderança. Serviço de alimentação. Porto Alegre. Perfil do empreendedor.

ABSTRACT

Exploring the profile of the founder behind the enterprise reveals crucial aspects about the management and conduction of the company. Given this context, this study seeks to understand the mechanisms necessary to undertake, adopting a qualitative approach. As research criteria, four personal values and eight leadership styles were selected, according to the reference study by Katrinli et al. (2009). Three entrepreneurs in the food service sector in Porto Alegre, Rio grande do Sul were elected for the analysis. Entrepreneur "A" stands out for his emphasis on homemade food, seeking to transmit an experience that refers to tradition and family recipes. Businesswoman "B" focuses her business on sweets and events, with a clear focus on providing pleasure to consumers. In turn, entrepreneur "C" directs his business to meet the growing concern of the consumer market with health, focusing on offering a healthy diet. Although "A", "B" and "C" share the same geographic location and market niche, their business visions diverge. For the interviews, a script was prepared with open questions, each related to a specific value or leadership style. The answers were compared with each other, along with secondary data obtained from podcasts, articles, publications in books by other entrepreneurs and scholars on the subject. The article's result was quite satisfactory in eleven of the twelve topics evaluated, revealing significant divergences and convergences, as well as similarities with management views and practices found in the market. Furthermore, as it is a topic of interest to the author of this study, it was possible to demystify its particular view of the generic profile of an entrepreneur.

Keywords: Entrepreneurship. Personal values. Leadership styles. Food service. Porto Alegre. Entrepreneur profile.

SUMÁRIO

Sumário

1 INTRODUÇÃO	6
2 OBJETIVO	7
3 MÉTODO.....	8
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	15
4.1 Valores pessoais.....	15
4.1.1 Olhar para a própria trajetória.....	15
4.1.2 Inovar e assumir de riscos.....	23
4.1.3 Questionar as próprias premissas.....	25
4.1.4 Seguir as próprias ideias	26
4.2 Estilos de Liderança.....	28
4.2.1 Conciliar e solucionar conflitos	29
4.2.2 Tolerar incertezas.....	29
4.2.3 Permitir a liberdade dos colaboradores	31
4.2.4 Assumir o papel de líder	33
4.2.5 Orientar-se ao humano	35
4.2.6 Prever	37
4.2.7 Promover a integração do grupo	38
4.2.8 Orientar-se aos <i>stakeholders</i> externos	40
4.2.9 Demais fatores considerados relevantes.....	42
5 DISCUSSÃO GERAL.....	45
6 REFERÊNCIAS	48
Anexos.....	52

1 INTRODUÇÃO

Estudos acadêmicos e publicações em livros frequentemente trazem o tema empreendedorismo focado em analisar o impacto que novos negócios proporcionam para o ambiente externo. É o caso da pesquisa coordenada por Greco (2015), que busca justamente entender características gerais do empreendedor, como faixa etária, nível de escolaridade e renda, e o quão propício o ambiente brasileiro é para o desenvolvimento de novos negócios. Ou, se não, busca-se constantemente avaliar seu perfil, independente do modelo de negócio e nicho de mercado, conforme abordado por Zen et al (2008) em artigo publicado na Revista de Administração Mackenzie.

Quanto ao nicho de mercado, ele desempenha um papel crucial na definição do perfil do profissional, uma vez que diferentes setores e segmentos têm características distintas que requerem habilidades, conhecimentos e abordagens específicas. Segundo publicação feita pela ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO (2022), depois do impacto causado pela pandemia de covid-19 na economia, o mercado de food service, como os restaurantes, lanchonetes, bares, bistrôs e *food trucks*, entre outros, está em franca ascensão. Para 2022, estava previsto um crescimento real de 10,2%, superando os 3,2% de 2019. Dessa forma, por ser um nicho bastante consolidado e que vem demonstrando forte recuperação no período pós-pandemia, definiu-se o segmento de serviços de alimentação para a realização do estudo.

O local escolhido para a aplicação do estudo foi a cidade de Porto Alegre. De acordo com Rossa (2022), a capital gaúcha é a sexta melhor cidade para se empreender no Brasil. Além disso, a cidade concentra um dos pólos gastronômicos brasileiros e detém uma forte cultura de alimentação fora do lar em serviços de alimentação. Desse modo, pode ser considerada como um local propício para análises qualitativas e quantitativas sobre o tema do empreendedorismo.

2 OBJETIVO

O presente trabalho tem como objetivo principal compreender aspectos internos e os mecanismos necessários para empreender, avaliando valores pessoais e estilos de liderança de empreendedores de serviços de alimentação na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Foi adotado como abordagem teórica de referência o trabalho realizado por Katrinli et al (2009). Como o próprio trabalho traz, em tradução livre, valores pessoais, criatividade, estilos de liderança e cultura organizacional são fatores que influenciam na inovação. Dessa forma, buscou-se investigar possíveis convergências, divergências e peculiaridades entre os empreendedores de acordo com os valores pessoais e estilos de lideranças avaliados.

3 MÉTODO

O estudo de Katrinli et al. (2009) testa seis hipóteses de valores do empreendedor e como isso afeta na criação de um ambiente propício à inovação dentro de uma organização, sendo elas: olhar para a própria trajetória; inovar e assumir riscos; questionar as próprias premissas; seguir as próprias ideias; conformar-se e deter o poder e prestígio.

Segundo o mesmo estudo o valor de conformar-se situa-se de forma antagônica à criatividade, não proporcionando um clima favorável para a inovação. Já o valor pessoal de deter o poder e prestígio da figura do líder, típicos de uma orientação externa, dificultam a criação de novas ideias, portanto, afetando o ambiente de inovação de forma negativa (Rice, 2005). Já os quatro demais valores pessoais foram correlacionados de forma positiva com o ambiente de inovação e, então, selecionados para a posterior análise qualitativa do presente trabalho.

Quanto aos estilos de liderança, o trabalho de Katrinli et al (2009) levantou mais dez hipóteses validando o quanto cada estilo de liderança do dono do negócio era benéfico para contribuir com a inovação. Foram analisados: conciliar e solucionar conflitos; tolerar incertezas; apegar-se a papéis claros; permitir a liberdade dos colaboradores; assumir o papel de líder; orientar-se ao humano; enfatizar a produção; prever; promover a integração do grupo; orientar-se aos *stakeholders* externos.

Apegar-se a papéis claros, conforme indica o artigo referência, mede o grau que o líder define seu papel e o dos liderados. Um ambiente inovador, naturalmente, necessita de um estilo de liderança que promova mais troca e liberdade de todos os colaboradores, sendo o oposto ao ambiente proporcionado por um maior apego a papéis bem definidos (O'Regan et al. 2006). Enfatizar a produção, conforme Katrinli et al (2009), mede o grau de exigência do líder quanto à produtividade dos seus liderados. Normalmente, esse perfil mira em um maior volume de produção a preço baixo, e é natural que seja antagônico à inovação, visto que o mesmo não gera redução de custos, mas, em muitos casos, aumenta o valor da produção. Os demais oito estilos de liderança afetam de forma positiva à inovação e, também, foram previamente definidos para a posterior análise. Importante ressaltar que os tópicos avaliados sofreram adaptações em seus títulos literais devido à tradução do idioma e da adaptação ao mercado de serviço de alimentação.

Definidos os quatro valores e oito estilos de lideranças a serem investigados no presente trabalho, selecionou-se três empreendedores da cidade de Porto Alegre para a realização da análise qualitativa. Com o intuito de buscar correlações e respostas

complementares, escolheu-se profissionais que possuem diferentes vieses de negócio dentro do mercado de serviço de alimentação. O empreendedor "A" abre e inicia constantemente novos negócios, contando hoje com dois estabelecimentos, um espaço voltado atualmente para a tele entrega, e o outro, contando com duas operações, buffet de comida caseira no almoço e, no período da noite, rodízio de pizza. Sua principal operação foi criada em 2016 e conta, hoje, com a faixa de 10 funcionários, e é voltada para a alimentação caseira, em que a experiência do cliente desejada está relacionada com tradição, receitas familiares, em um ambiente que transmite a sensação de estar na casa da vó, conforme o próprio comenta posteriormente na entrevista. A empresária "B" iniciou sua jornada como empreendedora sem muito planejamento e tem seu negócio centrado no mercado de doces e eventos, com foco claro em oferecer uma experiência sensorial e proporcionar um momento de prazer ao consumir os produtos. Sua operação conta hoje com 5 a 10 funcionários e está aberta há 16 anos. Já "C" vem de uma família de empreendedores e sempre possuiu essa vocação e desejo muito claros. Com quatro anos de atuação e entre 10 a 20 funcionários, a sua única operação concentra-se em proporcionar uma alimentação contendo ingredientes nutritivos, cultivados por produtores locais e aposta na crescente preocupação do mercado consumidor com a saúde. O estabelecimento funciona apenas durante o período do almoço e conta com dois principais canais de venda, o consumo no local e na tele entrega. Dessa forma, os três compartilham a mesma posição geográfica e nicho de mercado, uma vez que todos atuam no serviço de alimentação em Porto Alegre, e divergem quanto à visão de negócio. Além disso, os três possuem idade similar, na faixa etária entre trinta a quarenta e cinco anos, "A" e "B" possuem o principal negócio há dez anos, em comparação com três anos do "C".

Para as entrevistas, elaborou-se um roteiro, em forma de perguntas abertas, em que cada questionamento remetesse a um valor ou estilo de liderança a ser avaliado (Quadro 1). Todas as perguntas buscavam compreender se o valor ou estilo de liderança era percebido por parte do empreendedor e, se sim, como beneficiava no planejamento e no desenvolvimento de novos negócios. Abaixo, é possível visualizar o quadro com o roteiro utilizado, bem como uma breve explicação sobre o objeto de estudo de cada questionamento, proveniente do artigo de Katrinli et al (2009).

Quadro 1 - Roteiro de Perguntas da Análise Qualitativa

Valor Pessoa/ Estilo de Liderança	Definição	Pergunta
Olhar para a própria trajetória.	Capacidade do empreendedor de valorizar a própria história e realizar o vínculo entre o passado e o futuro.	Você considera que possui como uma característica pessoal olhar para a própria trajetória, para a própria história? Como isso beneficia o planejamento e desenvolvimento de novos negócios?
Inovar e assumir riscos.	Características de inovar e assumir riscos como uma necessidade para garantir a sobrevivência e a estabilidade do negócio.	Você considera que possui como uma característica pessoal fomentar a percepção entre sócios e colaboradores de que é necessário inovar e assumir riscos para garantir a sobrevivência da empresa? Como isso beneficia o planejamento e desenvolvimento de novos negócios?
Questionar as próprias premissas.	Capacidade de inventar novos usos para processos antigos e, constantemente, se reinventar.	Você considera que possui como uma característica pessoal questionar as próprias premissas? Como isso beneficia o planejamento e desenvolvimento de novos negócios?
Seguir as próprias ideias.	Empreendedores que tendem a ser independentes e seguir suas próprias ideias sem estarem excessivamente preocupados com expectativas alheias.	Você considera que possui como uma característica pessoal ser independente e seguir as próprias ideias? Como isso beneficia o planejamento e desenvolvimento de novos negócios?
Conciliar e solucionar conflitos.	Quanto o empreendedor	Você considera que possui

	soluciona conflitos e reduz a desordem na organização.	como uma característica pessoal ser conciliador, ter a capacidade de solucionar conflitos? Como isso beneficia o planejamento e desenvolvimento de novos negócios?
Tolerar incertezas.	Capacidade de tolerar a incerteza e mitigar a ansiedade dela decorrente.	Você considera que possui como uma característica pessoal tolerar a incerteza? Como isso beneficia o planejamento e desenvolvimento de novos negócios?
Permitir a liberdade dos colaboradores.	Reflete o quanto o líder permite aos liderados compartilharem ideias, tomar iniciativa, decidirem e agirem.	Você considera que possui como uma característica pessoal permitir a tomada de iniciativa pelos colaboradores (compartilhando novas ideias, por exemplo)? Como isso beneficia o planejamento e desenvolvimento de novos negócios?
Assumir o papel de líder.	Mede em que grau o líder exerce sua liderança, em vez de delegá-la aos demais.	Você considera que possui como uma característica pessoal assumir o papel de líder? Como isso beneficia o planejamento e desenvolvimento de novos negócios?
Orientar-se ao humano.	O quanto o empreendedor se atém ao conforto, bem-estar e a satisfação dos colaboradores.	Você considera que possui como uma característica pessoal considerar o conforto, o bem-estar e a satisfação dos colaboradores? Como isso beneficia o planejamento e desenvolvimento de novos negócios?

Prever.	Mede a capacidade de prever resultados e desdobramentos futuros de forma precisa.	Você considera que possui como uma característica pessoal prever os desdobramentos relacionados às oportunidades e ameaças de um novo empreendimento? Como isso beneficia o planejamento e desenvolvimento de novos negócios?
Promover a integração do grupo.	Em que grau o líder mantém a organização unida e resolve conflitos entre os membros.	Você considera que possui como uma característica pessoal manter a coesão e integração do grupo de colaboradores? Como isso beneficia o planejamento e desenvolvimento de novos negócios?
Orientar-se aos <i>stakeholders</i> externos.	Mede o quanto o líder mantém boas relações com <i>stakeholders</i> externos como fornecedores e clientes e o quanto o líder se esforça para ter influência sobre eles.	Você considera que possui como uma característica pessoal manter um bom relacionamento com fornecedores e clientes? Como isso beneficia o planejamento e desenvolvimento de novos negócios?
Demais fatores considerados relevantes	Objetivo de compreender outras características pessoais, práticas, estilos de liderança importantes ao empreender.	Existe alguma outra característica pessoal, impactante no empreender, que gostaria de citar?

Fonte: O Autor, 2023

Ao final, um questionamento aberto foi utilizado com o objetivo de obter outros elementos relevantes na própria conduta para obter sucesso ao desenvolver e gerir novos negócios: “Existe alguma outra característica pessoal impactante no empreender que gostaria de citar?”. Importante frisar que, para facilitar a compreensão

do entrevistado, o termo “valor” foi substituído por “característica pessoal” e em alguns momentos durante a entrevista, a pergunta precisou ser reformulada para estimular uma resposta coerente.

A primeira entrevista, com o empreendedor “A”, ocorreu no dia 26 de Outubro de 2023, no seu principal estabelecimento. Com uma duração aproximada de uma hora e quinze minutos, contou com um dispositivo de gravação de voz, com o objetivo de tornar a análise e os insumos extraídos das entrevistas, os mais fidedignos possíveis. A segunda entrevista, com a empresária “B” ocorreu no dia 13 de Novembro de 2023, também no formato presencial no próprio negócio. A entrevista teve uma duração aproximada de cinquenta e nove minutos e também contou com um dispositivo de gravação de voz. “B” também esteve disponível em um evento realizado no dia 6 de Novembro de 2023 pelo curso de graduação da Engenharia de Alimentos, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, para o corpo docente e discente, do qual foram extraídos, também, algumas citações e elementos importantes. Por fim, a terceira e última entrevista, com o empreendedor “C” foi realizada de forma online, em um aplicativo de videochamadas, no dia 27 de Novembro de 2023. Um programa para gravação de vídeo no próprio computador foi utilizado para registrar os quarenta e cinco minutos de interação.

Vale ressaltar que todos os entrevistados leram e assinaram o termo de consentimento para a participação do estudo, disponível no anexo 1. Após todas as entrevistas serem realizadas, de forma subjetiva, comparou-se as respostas e os elementos trazidos entre si, bem como com dados secundários encontrados na internet, como entrevistas, *podcasts*, falas, publicações em livros de outros empreendedores e estudiosos do tema com o objetivo de ressaltar as principais convergências, divergências entre as respostas e destacar condutas, mentalidades e práticas de gestão que podem ser mecanismos importantes ao empreender em um novo negócio.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Valores pessoais

Para caracterizar o perfil do empreendedor quanto aos seus valores pessoais, faz-se necessário uma ampliação no conceito subjetivo de valores. “Valores representam conceitos ou crenças sobre comportamentos desejáveis que transcendem situações específicas, orientam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos, e são ordenados por importância relativa” (Schwartz 1992). Valores determinam, de forma significativa, como as pessoas percebem e reagem ao seu ambiente social. Centrando no ambiente organizacional, uma revisão da literatura realizada por Meglino et al (1998) sugere que os valores afetam diretamente o comportamento em um ambiente corporativo, uma vez que incentivam os indivíduos a agir de acordo com eles.

Com isso, os valores dos empreendedores, gestores e líderes possuem efeitos diretos na cultura de uma organização, uma vez que a figura do líder transmite boa parte do comportamento e da conduta dentro de uma companhia. Apoiando esta proposição, Morris et al (2005) encontraram ligações entre o tema e práticas operacionais específicas. Por exemplo, quando a honestidade é um valor importante para o dono do negócio, é uma das principais características buscadas durante o processo de seleção de funcionários. Tão grande é a influência dos fundadores na iniciação, desenvolvimento e manutenção contínua da cultura organizacional, como afirma Kelly et al (2000). Como mencionado, o presente trabalho investigará de forma qualitativa, envolvendo três empreendedores, quatro valores pessoais: olhar para a própria trajetória; inovar e assumir riscos; questionar as próprias premissas e seguir as próprias ideias.

4.1.1 Olhar para a própria trajetória

Ao mesmo tempo que líderes promovem a mudança, também devem se ater aos valores estimados pelos funcionários, pois os liderados buscam uma continuidade entre o passado, o presente e o futuro da companhia. A tradição e o vínculo com o passado são necessários para se obter uma abertura para mudanças, justamente por produzir uma fissura que gera o pensamento criativo sobre valores futuros, conforme menciona o estudo Sosik (2005).

Logo, como conclui o estudo de Katrinli et al (2009), olhar para a própria trajetória, não diz respeito, necessariamente, à insistência da manutenção de práticas antigas em prol de uma tradição, mas sim, representa o reconhecimento à trajetória percorrida e os valores consagrados que foram sendo incorporados com o tempo.

Nas três entrevistas realizadas, como consta no Quadro 1, o roteiro contava com a seguinte pergunta: Você considera que possui como uma característica pessoal olhar para a própria trajetória, para a própria história? Como isso beneficia o planejamento e desenvolvimento de novos negócios? No primeiro estudo de caso, no restaurante buffet de comida caseira, "A" detalhou a história que culminou na abertura dos primeiros negócios. Com o intuito de facilitar a visualização, foi elaborada uma linha do tempo contendo os principais marcos da trajetória em questão.

Figura 1 - Linha do Tempo - Entrevistado "A"



Fonte: O Autor, 2023

De acordo com "A", sua juventude foi presenciada em um ambiente mais rural, sendo dividida entre o tempo que morou no interior do estado e aquele em que sua família foi morar perto da sua avó, em uma área rural na cidade de Viamão, na região metropolitana de Porto Alegre. Um dos aspectos mais marcantes desse período foi o vínculo que o empreendedor começou a construir com os alimentos e a gastronomia, uma vez que possuía uma horta em sua casa, onde plantava e colhia os próprios alimentos e temperos. Outro ponto mencionado foi a educação básica, que sempre ocorreu em escola pública.

A sua primeira experiência profissional foi ainda aos quatorze anos de idade, trabalhando na concessionária de energia elétrica em que realizava cópias de xerox para a diretoria, em torno de quatro horas por dia. A aproximação profissional com a alimentação se deu em dois principais momentos na sua vida: como vendedor de vinhos e servindo ao exército. Neste último, atuou durante oito anos, dos quais quatro foram na área de provisionamento, em que trabalhava com o fornecimento de

alimentação para trezentos homens todos os dias. Já como vendedor de vinhos, iniciou aos dezessete anos. Quando jovem adulto, um dos momentos que mais o impactou foi o da venda de uma garrafa de vinho para a figura pública Galvão Bueno. Por fim, ao trazer sua trajetória, cita que entre seus vinte e quarenta anos de idade, buscou especialização em gastronomia e adquiriu a sua formação como Sommelier de vinhos, na Itália.

O empresário comenta que sim, constantemente realiza um exercício interno de olhar para a sua própria história e, quando questionado sobre como isso o beneficia no empreender, afirma que o ajuda a nunca “subir a cabeça”. Como detalha, “para ter sempre uma motivação para que ele, sua esposa e seus filhos, não voltem mais para aquelas condições que vivenciava na infância”.

No segundo estudo de caso, na doceria e confeitaria, também foi possível extrair uma descrição da história de vida e do negócio criado pela líder "B". Na figura 2, é possível visualizar a linha do tempo com as principais etapas da entrevistada "B":

Figura 2 - Linha do Tempo - Entrevistado "B"



Fonte: O Autor, 2023

A juventude e infância de "B" sempre estiveram diretamente relacionadas com gastronomia e, especialmente, doces. Segundo ela, em sua família, a mesa sempre foi o palco de grandes eventos, conversas e momentos vividos. Sua mãe sempre teve um apreço muito grande pela cozinha, elaborando bolos e tortas para casamentos. Como a própria afirmou, desde pequena, começou a se interessar e estar próxima ao seu talento natural, que é fazer bolos.

No âmbito acadêmico, o primeiro curso escolhido foi a arquitetura, no qual realizou dois semestres até perceber que não era exatamente o que vinha buscando.

Contudo, o senso estético, a decoração e, principalmente, a criatividade proporcionada pelo curso a inspiraram posteriormente na confecção do produto final do seu negócio hoje, conforme comenta. Finalizado o período na arquitetura, ingressou no curso de Engenharia de Alimentos, na UFRGS, em 1998. Durante o curso de Engenharia, ansiava finalizar o ciclo básico de disciplinas de Cálculo, Física e Química e procurava experiências práticas no trato com o alimento. Traz que sempre se interessou por visualizar todo o processo, a transformação da matéria prima no produto final, nas palavras dela: “sempre gostei de ver todo o processo, da matéria prima se transformando em arte”. Comenta que o curso Engenharia de Alimentos foca apenas em alguns detalhes do processo, e não no todo. Com isso, com o passar dos semestres, também não se viu realizada na escolha do novo curso e cogitou uma desistência; porém, com o apoio e encorajamento do irmão, finalizou a graduação. Atualmente, relata a preocupação que a Engenharia a proporcionou em manter um padrão dentro dos processos no seu ofício.

No ano de 2004, cursos de chef e de gastronomia começaram a se tornar mais populares e conhecidos no Brasil, e na época, já com sua experiência acadêmica encerrada, a empreendedora "B" explica que foi realizar um curso de chef de patisserie, fora do estado. Durante o curso, sempre teve a orientação e o foco maior nos doces, por mais que pratos salgados eram ensinados. Ainda no mesmo local, aprendeu e trabalhou com o que se consome no mundo inteiro, conheceu muitas técnicas e escolas de gastronomia diferentes. Além disso, o curso de gastronomia possuía várias relações com grandes restaurantes, possibilitando que tivesse seu estágio, no setor de sobremesas, no renomado Fasano, em São Paulo.

O marco que delimitou o início da sua trajetória ocorreu quando ainda estava finalizando o curso de chef, em 2006, quando seu irmão a convidou para preparar todo o cardápio de salgados e doces para uma grande festa que ele estava comemorando. No mesmo evento, um dos convidados gostou dos itens e a chamou para realizar novamente os mesmos doces e salgados para sua festa, que ocorreria em quinze dias. A partir disso, novas encomendas surgiram, provenientes do chamado *marketing* “boca-a-boca”. Em paralelo, começou a realizar ações de propagandas focadas em eventos, envolvendo degustação para cerimonialistas, passando a contar com demandas e vendas cada vez mais frequentes. Exatamente, dessa forma, conforme ela mesmo comenta, “de forma totalmente empírica e sem planejamento”, nasceu um negócio. Conforme o mesmo foi se desenvolvendo, ela

percebeu uma grande oportunidade de mercado, pois, na época, o que se existia para encomendas em eventos eram apenas duas categorias de opções: o doce muito bonito e profissional, mas não gostoso ou o doce não atraente do ponto de vista estético, muito amador, porém, sensorialmente agradável. Viu a oportunidade de criar produtos igualmente atraentes em aparência e sensorialmente gostosos.

Ao voltar de São Paulo para Porto Alegre, em 2007, foi até uma agência para desenvolver o nome da marca. Como o doce remete a ela ao afeto e ao cuidado, vinculou sua marca com o apelido que sua família sempre lhe deu quando era criança. Aumentando a clientela, precisou contratar pessoas, pois precisou deixar de realizar tarefas mais operacionais para poder realizar funções mais gerenciais e estratégicas na sua própria empresa, como o financeiro, as compras e gestão de pessoas. Deu-se conta, também, que seu método de controle era um pouco precário. Dado a esses fatores, buscou realizar um curso para aumentar sua base e seu conhecimento em gestão. Em 2008, formalizou oficialmente o seu negócio, saiu do espaço de sua mãe, onde estava até então, para um espaço comercial, no qual está até os dias atuais.

Coletando as percepções trazidas ao longo da entrevista e da palestra realizada na universidade, fica evidente que a empresária "B" possui o valor de olhar para a sua própria trajetória muito arraigado em si. Cita como a arquitetura e a engenharia influenciam no dia a dia do negócio hoje, relembra diversos momentos da sua trajetória que a orientaram para o ofício que realiza hoje, bem como o momento da entrevista em que relata o motivo da escolha do nome do negócio.

Por fim, no terceiro estudo de caso, no restaurante de comida natural, a história de vida e do negócio criado também foram pontuados. Na figura 3, os principais marcos em ordem cronológica:

Figura 3 - Linha do Tempo - Entrevistado "C"



Fonte: O Autor, 2023

Diferentemente dos demais entrevistados, "C" comenta da forte relação que sua família tem com o empreendedorismo. Na sua região de origem, no interior do estado do Rio Grande do Sul, sua família já atuou no ramo de automóveis, agronegócio, serviços de alimentação e varejo. Como abordou na entrevista, “sou filho, neto e bisneto de empreendedores”. Ao final da sua trajetória escolar e início da acadêmica, migrou do interior para a capital gaúcha, onde cursou Administração de Empresas, já denotando o seu viés em compreender mais sobre negócios. Seus primeiros passos no mercado de trabalho ocorreram ao ingressar em uma indústria multinacional de fertilizantes, onde atuou em torno de seis a sete anos, na área financeira e, posteriormente, na de marketing.

Conforme detalha sua primeira transição de carreira, “o copo começou a ficar meio cheio (na empresa em questão) e sempre tinha aquela coisinha da história empreendedora me chamando”. Com isso, motivou-se a pedir demissão da multinacional e realizar uma mudança profissional. Estando, então, sem atuação direta no mercado de trabalho, permaneceu o período de um mês refletindo sobre novas possibilidades até que seu ex-professor de faculdade, dono de uma conhecida rede de moda infante juvenil, o convidou para ser seu sócio em um novo negócio de serviço de alimentação que estava abrindo na cidade. Segundo "C", esse convite se deu justamente pela boa relação que ele tinha com esse professor, ainda no período de faculdade. Durante dois anos, participou de forma direta na gestão do negócio e se aproximou, naturalmente, dos pratos de comida natural ofertados no *buffet*. Com o passar do tempo, ainda não se sentia realizado. Conforme comenta na entrevista, “sai da (multinacional) para fazer algo pessoal e sentia que, no (negócio em questão), era mais uma ideia do professor. Senti que precisava fazer algo diferente”.

Foi então que, no final de 2019, amigos do empresário "C" criaram um espaço concentrando mais de um serviço de alimentação em Porto Alegre e o convidaram

para operar um novo negócio dentro desse espaço. Com isso, desvinculou-se de forma gradual do antigo empreendimento, do qual era sócio, e abriu outro focado em comida natural. O restaurante é a principal operação de "C" no momento, completando em torno de quatro anos em Dezembro de 2023.

Conforme seu relato, na rotina apertada de gerenciar esse serviço de alimentação, não possui o hábito de olhar de forma tão frequente para sua própria história. Porém, toda vez que o faz, comenta que ter uma boa relação com o professor e com seus amigos fez toda a diferença em sua carreira.

Analisando a trajetória de "A", "B" e "C", bem como a forma com que cada um lida com ela, alguns elementos de convergência e divergência aparecem entre as explicações. Primeiramente, fica evidente o vínculo de cada um com a sua própria família e, conseqüentemente, sua própria origem. "A" relata a infância vivida em área rural em local próximo a sua avó. Como dito pelo mesmo, duas videiras foram trazidas do local onde sua avó reside até hoje, para que os clientes possam consumir, embaixo dela, na área externa do principal restaurante. Além disso, todo o ambiente, a decoração e o menu são pensados de modo a proporcionar a experiência ao cliente de comer uma comida caseira na casa da vó.

Para "B", duas figuras-chave em sua vida possuem forte ligação com a vocação que segue hoje: sua mãe e seu irmão. Sua mãe sempre esteve bastante vinculada com a cozinha, com elaboração de pratos, principalmente doces (que pautou toda a sua orientação de carreira). Seu irmão a encorajou a finalizar o curso de Engenharia de Alimentos, bem como, proporcionou a primeira oportunidade de iniciar com o próprio negócio. Somado a essas duas figuras, o próprio nome do estabelecimento é proveniente do apelido como é chamada afetuosamente por sua família.

O "C" foi o único a comentar a importância de ser proveniente de uma família empreendedora, sendo seu pai, avô e bisavô empreendedores, em diversos ramos. Tal relevância foi trazida em entrevista realizada pelo Programa Ressoar (2020), com João Apolinário, dono da Polishop, em que comenta que vem de uma família bem-sucedida de empresários do ramo de automóveis, na região metropolitana de São Paulo, reforçando como isso o ensinou a enxergar oportunidades de compra e venda e pautou a criação do seu negócio, um dos maiores varejos do Brasil, atualmente. Diferente dos demais entrevistados, para "C", o ambiente e o foco do cardápio não possuem vínculo explícito com sua infância e família, mas sim, com as experiências e afinidades adquiridas ao longo de sua trajetória profissional.

Um elemento interessante abordado pelos três foi a orientação natural e gradual com a atividade realizada hoje: empreendendo no ramo de alimentação em Porto Alegre. A empresária "B" teve três momentos claros de encruzilhada e ruptura na trajetória, primeiramente a mudança da graduação em Arquitetura para a graduação em Engenharia de Alimentos, depois, a transição para a gastronomia e, por fim, o início do seu próprio negócio. Além disso, a paixão por trabalhar com doces, latente na infância e juventude, foi a orientando para o curso de gastronomia, para o setor de sobremesas no seu estágio e, recentemente, para a sua confeitaria. O entrevistado "A" teve o trabalho como vendedor de vinhos e, depois, os quatro anos empregados no aprovisionamento do exército que o direcionaram para o segmento da alimentação. Já "C" teve duas situações em que se direcionou para o que faz hoje, ao provocar a fissura com a carreira estável na multinacional e ao sair do empreendimento com seu sócio. A primeira ruptura, inclusive, é bastante semelhante com o relato trazido por Cristina Junqueira, cofundadora do Nubank, em entrevista ao *podcast Os Sócios* (2022), em que desistiu de sua posição segura em um banco já tradicional, para trilhar novos rumos. Além disso, "C", diferentemente de "A" e "B", sempre foi movido pela vontade de ser dono do próprio negócio, não necessariamente relacionado com a gastronomia.

Trazido tanto pela dona da confeitaria, "B", como pelo fundador do restaurante natural, "C", a rede pessoal de contatos, denominada como *networking*, foi um fator determinante ao longo de suas histórias. Para a empreendedora "B", o curso de gastronomia deu acesso a restaurantes e *chefs* de renome, culminando em uma experiência profissional chave na rede de restaurantes Fasano em São Paulo. Já para o empresário "C", sua boa relação com o professor universitário culminou no convite para a sociedade no primeiro negócio e seu círculo pessoal de amigos, na facilitação de custos fixos iniciais para montar seu negócio atual.

O valor pessoal de olhar para a própria trajetória é um fator importante pois tem relação com a motivação na busca por melhores condições de vida, segundo o entrevistado "A". "B", apesar de não responder de forma explícita, fica evidente que possui essa característica, ao relatar, por exemplo, da aproximação natural ao longo da sua vida com a cozinha, com doces e dos conceitos adquiridos na Engenharia e Arquitetura. Já "C" cita que não é um hábito realizar essa recordação, pela alta demanda rotineira, mas reconhece a importância do *networking* na sua própria trajetória.

4.1.2 Inovar e assumir de riscos

Hoje, organizações estão enfrentando um ambiente bastante dinâmico, de mudanças rápidas, tornando a inovação essencial para alcançar a estabilidade e sobrevivência da companhia. Nenhuma empresa consegue estar segura sem inovar (Katrinli et al 2009). Como também destacado por Vijande et al (2007), o mercado competitivo demanda a habilidade empresarial de compreender, de forma precisa, o ambiente global para satisfazer as necessidades do cliente e continuamente antecipar e se adaptar às mudanças, de modo a garantir a sobrevivência no longo prazo.

O entrevistado "A" considera que possui essa característica pessoal e reforça a importância de tê-la. Segundo suas próprias palavras, “a gastronomia é uma metamorfose ambulante, preciso estar sempre ligado”. No próprio relato, inclusive, afirmou já possuir planos de abertura de um novo negócio baseado em inovação, pautado em uma previsão própria de demanda e procura por essa solução em dois anos. Segundo ele, outro fator que colabora crucialmente para que a inovação seja constante é a localização geográfica. “Estar em Porto Alegre, na capital, em um ambiente em constante mudança e que recebe sempre pessoas novas, faz com que a busca pela inovação seja constante” (Entrevistado “A”). Por fim, embora ressalte a importância da inovação em um serviço de alimentação, também traz o contraponto da importância da tradição. “Há negócios que só podem existir em um único local, pela autenticidade” (Entrevistado “A”). Corroborando com uma referência em tradição, cita o restaurante Barranco, em Porto Alegre, que, segundo ele, possui ambiente e cardápio bastante semelhantes desde a sua inauguração, há quatro décadas.

Ao iniciar com as primeiras encomendas e, gradualmente, estar iniciando seu negócio, "B" certamente foi inovadora ao enxergar uma oportunidade e criar uma novidade no mercado. Segundo ela, havia duas linhas de doces disponíveis, uma mais rebuscada de grandes confeitarias, porém, não saborosas e, outra, mais caseira e amadora, em que a estética não era atraente, mas, sensorialmente muito atrativa. Nesse cenário, a segunda empresária desenvolveu uma linha de produtos focados, simultaneamente, no sensorial e na estética, revolucionando, de certo modo, seu segmento. Aqui, um importante paralelo pode ser traçado com a história do banco Nubank, em que Cristina Junqueira, em entrevista ao *podcast* O Sócios (2022), percebeu uma oportunidade para inovar e desenvolver um novo modelo de negócio

no mercado bancário brasileiro. Afirma, “me dei conta que o Brasil era um país enorme, com uma população imensa, mas tendo bancos com uma das maiores tarifas do mundo e um serviço de péssima qualidade”.

Há uma convergência clara entre os empreendedores "A" e "B" na relação antagônica entre tradição e inovação. "B" relativizou a inovação dentro do segmento de alimentação de acordo com o ramo de atuação e a proposta de negócio. Utilizou, também, o restaurante Barranco como um retrato do tradicionalismo e citou o estabelecimento Capincho, como exemplo de inovação.

“B”, assim como “A” reconhece a importância da inovação em um negócio e, ainda aprofunda, “se é sempre a mesma clientela que frequenta meu restaurante e não há clientes novos, uma hora essa clientela vai envelhecer, parar de consumir e meu negócio sofre com isso” (entrevistada "B"). Corroborando com tal exposição, trouxe, durante a entrevista, momentos em que se viu na necessidade de remodelar seu próprio modelo de negócio, como na pandemia, por exemplo. Devido a alterações mercadológicas proporcionadas pela mesma, se viu na necessidade de tornar seus produtos, não atraentes apenas em grandes eventos, porém, desejados de forma recorrente no ano inteiro. Como Gregersen et al (2009), define a observação em artigo publicado na revista Harvard Business Review, “Observar é a capacidade de prestar atenção aos detalhes, comportamentos, necessidades e preferências dos clientes, concorrentes e outros agentes do mercado, identificando lacunas e tendências.

Mesmo sabendo da importância de modificar produtos, ocasiões de consumo e, até mesmo, o próprio modelo de negócio, comenta, como contraponto, o quão fundamental é o cliente ter a mesma experiência sensorial com aquele produto, ao tê-lo consumido pela primeira vez anos atrás. Segundo ela, quer extrair dos seus clientes o pensamento: "Uau, é o mesmo sabor de cinco anos atrás!".

Enquanto "A" e "B" refletem quanto à relação entre o tradicionalismo e a inovação, o empresário "C" foi categórico ao dizer que não possui a característica pessoal de inovar no seu próprio negócio, apesar de confirmar que cria estratégias de marketing e comunicação novas e constantemente realiza ajustes. De acordo com suas próprias palavras, quanto ao produto e serviço, "cardápio é muito diário, são pratos do dia a dia, não tem como viajar muito em cima disso". Segundo ele, sua proposta de negócio não permite inovação. "No final das contas, vendemos comida". "Trabalho com comida boa e preço democrático". Além disso, reconhece que possui

uma característica pessoal de ser bastante realista "sou bastante pé no chão, não quero viajar muito".

4.1.3 Questionar as próprias premissas

De acordo com artigo publicado por Dionne et al (2003), buscar diferentes perspectivas na resolução de problemas, sugerir novas formas de concluir tarefas e repensar ideias preestabelecidas são comportamentos que provocam o estímulo à intelectualidade. Tal estímulo em uma organização é considerada uma forma saudável de conflito que resulta em inovação (Katrinli et al 2009). Segundo O'Malley (2022), em artigo publicado na revista Harvard Business Review, "se sua concepção de mundo é que ele é plano, você verá a realidade de uma forma, já se sua concepção é de que é redondo, verá de outra".

Ao ser questionada se possui tal valor pessoal, de questionar a própria premissa, a empresária "B" descreve um aprendizado que teve ao comparar seu modelo de negócio no período pré e pós pandemia. No início do seu negócio, em 2012, afirma que o cenário econômico brasileiro dava uma falsa percepção de riqueza e sua marca era denominada com o termo "*pâtisserie*", termo que, segundo Cavalos et al (2020), remete ao estabelecimento que segue a gastronomia francesa. No período, o nome convergia com a proposta da marca de provocar a sensação de uma experiência requintada e glamurosa, segundo suas próprias palavras. Com o passar dos anos, "B" percebeu que a proposta do negócio acabou por proporcionar uma ocasião de consumo bastante específica: eventos pontuais e formais. Eventos esses que, com a mudança do cenário econômico brasileiro, foram se tornando mais escassos. "Os clientes não lembravam de mim no churrasco do final de semana, no momento de fazer uma visita para a sogra e dar um agrado para ela" (Empreendedora B). Por conta disso, teve de questionar suas próprias premissas e modificou seu nome de "*pâtisserie*" para "chocolateria e doceria", desenvolveu uma linha de produtos focadas para eventos menores e presentes casuais, criando novas ocasiões de consumo, e adaptou toda a comunicação do seu negócio.

Além disso, para a responsável pela doceria e confeitaria, a imposição de mudanças no mercado, devido à crise de saúde pública em 2020, fez com que ela repensasse seu modelo de negócio, com novas ideias, como, por exemplo, a atuação em uma nova praça, o litoral. "Será que faz sentido colocar um negócio na praia para

ficar todo o ano, sem ser sazonal?". Questionamento esse, feito por "B", que exemplifica o conceito de questionar segundo Gregersen et al (2009) em artigo publicado pela revista Harvard Business Result. "Questionar é a capacidade de fazer perguntas provocativas, desafiadoras ou contrárias ao senso comum, buscando novas perspectivas e oportunidades".

Na entrevista realizada pelo Programa Ressoar (2020), com João Apolinário, dono da Polishop, ele comenta: "questione aquilo que você está fazendo, da forma que você está fazendo", "é na mudança de comportamento e na forma das pessoas pensarem que nascem as oportunidades". Corroborando com a segunda entrevista, a marca Polishop é referência em questionar as próprias premissas do mercado. Foi pioneira em trabalhar de forma simultânea com vários canais de venda no varejo, modificou o papel e a função do vendedor nas lojas físicas e, principalmente, inovou na experiência do cliente. "Por que o consumidor precisa ir até uma loja física para comprar alguma coisa?" "Os vendedores deveriam ser demonstradores de produtos".

Apesar de não trazerem situações concretas comprovando a característica pessoal, como "B", os empreendedores "A" e "C" comentaram que possuem tal valor por, constantemente, se questionarem quanto às suas próprias premissas. "Toda hora é necessário olhar para trás e ver o que foi feito certo, o que posso mudar com os fornecedores, pessoas, pratos". "Preciso estar constantemente estudando, me atualizando", afirma o empresário "A". "Não sei se existe algum empreendedor que gosta do que faz e não pensa o que fazer com isso e aquilo. A cabeça está sempre funcionando", afirma o profissional "C".

4.1.4 Seguir as próprias ideias

De acordo com estudo de Katrinli et al (2009), pessoas criativas tendem a seguir suas próprias ideias, sem estarem excessivamente preocupadas com imposições e expectativas sociais, ou como as demais irão vê-las. O empresário "A" afirma categoricamente que possui como princípio pessoal seguir as próprias ideias, intuir. Segundo ele, "é algo que vem de dentro para fora". Completa, também, que é preciso colocar na prática as próprias ideias: "A diferença está se colocamos em prática ou não".

A empreendedora "B" relata diversos momentos em que possuía uma uma intuição relacionada ao seu negócio, sem ser racionalizada. "Quando faço listas de

compras, frequentemente vejo algum insumo em específico que os funcionários não pediram e reflito se aquilo não está faltando também. Decido comprar por garantia e, no fim, a loja realmente precisava”. Além disso, detalha, também, uma percepção que possuía quanto à padronização, custos e margens de cada produto. Conforme observado na descrição de sua trajetória, com o amadurecimento do negócio, precisou sair do operacional para focar na gestão da operação. Com isso, teve de documentar e padronizar todos seus produtos e se deu conta que nada estava muito distante daquilo que já pressentia. Ambas situações denotam seu alto grau de percepção e intuição que, certamente, a beneficiou no desenvolvimento do negócio.

Dado o relato do empreendedor "C", há dois momentos cruciais na sua trajetória em que a intuição, o valor de seguir as próprias ideias atuou. Estava completando em torno de sete anos em uma empresa multinacional, que proporcionou a ele crescimento, oportunidades como morar em outros locais, e, acima de tudo, segurança e estabilidade. Porém, mesmo assim, intuiu e teve uma atitude clara de seguir as próprias ideias. Como ele mesmo relatou, "o copo começou a ficar meio cheio na (empresa em questão) e sempre tinha aquela coisinha da história empreendedora me chamando". Outra situação parecida ocorreu quando empreendeu pela primeira vez, juntamente com seu sócio. "Sai da (multinacional de fertilizantes) para fazer algo pessoal e senti que, no outro negócio era mais uma ideia dele (dó sócio), senti que precisava fazer algo diferente". Nessa situação, percebeu, mais uma vez, que aqueles movimentos não condiziam com o que estava buscando e, ao invés de se conformar com o fato de já estar empreendendo, seguiu, mais uma vez, suas próprias ideias até atingir algo que o satisfizesse por completo.

4.2 Estilos de Liderança

Um estudo realizado por Silva (2016) se debruça sobre o conceito de liderança na academia, com o objetivo de encontrar uma definição satisfatória de liderança, com diferentes pontos de vista e aplicações. O mesmo estudo relata, que há mais de mil e quatrocentas definições formalizadas sobre o tema.

Por muitos séculos, a liderança era vista apenas como uma qualidade pessoal. Confúcio, o grande pensador chinês, que viveu há cerca de dois mil e quinhentos anos atrás, reforçava, conforme cita Silva (2016) que o principal objetivo de um líder era

servir aos demais. Já Platão, considerado o pai da filosofia, ressalta a necessidade da sabedoria em um líder, como mencionado em Silva (2016). Após a Segunda Guerra Mundial, tem-se a definição de Stogdill (1950) como o primeiro esforço para salientar que a liderança não era uma mera característica individual, mas um processo de influência sobre os outros. "Processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços para estabelecer e alcançar metas (Stogdill,1950)".

Ao final do século XX, acadêmicos, especialmente Bass (1990), avançaram no tema ao trazer que a liderança não era apenas um processo de influência do líder sobre os outros, mas um processo de interação que poderia ser influenciado por qualquer pessoa envolvida. Para Bass (1990), a liderança ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação ou competências dos demais membros. Qualquer integrante do grupo pode exibir alguma liderança. Por fim, o conceito de liderança evoluiu significativamente ao longo do tempo e hoje, há um consenso entre acadêmicos, conforme comenta Silva (2016), de que liderança é um fenômeno complexo em que os liderados e o contexto têm um papel muito importante. Como resultado, o artigo conceitua, em tradução livre: "Liderança é o processo de interação e influência mútua que ocorre quando, em um determinado contexto, alguns integrantes do grupo aceitam um membro como seu líder, com o intuito de atingir objetivos comuns" (Silva 2016).

Em uma organização, o empreendedor é a primeira e, na maioria dos casos, a principal figura de liderança nas organizações, especialmente em um país composto majoritariamente por empresas consideradas de médio e pequeno porte. O dono do negócio pode adquirir diferentes comportamentos e atitudes ao exercer sua figura de liderança, sendo essas variações, caracterizadas como estilos de liderança. Diferentes características de líderes e empreendedores impactam uma organização de forma distinta, sendo esse um tema de constante investigação na academia.

Para o presente trabalho, como mencionado anteriormente, avaliou-se os estilos de liderança: conciliar e solucionar conflitos; tolerar incertezas; permitir a liberdade dos colaboradores; assumir papel de líder; orientar-se ao humano; prever; promover a integração do grupo; orientar-se aos *stakeholders* externos.

4.2.1 Conciliar e solucionar conflitos

Conciliar e solucionar conflitos é definido por Katrinli et al (2009) como o quanto o líder reduz a desordem no sistema. Ao serem questionados sobre esse tema em específico, o entrevistado "A" comentou do seu foco na comunicação com pessoas, "B", do papel de liderança que precisou assumir e, "C" não teve muitas respostas, uma vez que outro colaborador, seu gerente, assumia a figura de solucionar conflitos internos. Portanto, é possível afirmar que as respostas não foram satisfatórias para a devida análise quanto ao estilo de liderança em questão.

4.2.2 Tolerar incertezas

Refere-se ao quanto o líder é capaz de digerir insucessos, tolerar incertezas quanto ao futuro da sua operação e do seu mercado e como mitigar a ansiedade proveniente delas.

Ao ser questionada se considera ter esse estilo de liderança, "B" relativizou sua resposta, "depende da incerteza", provando que esse estilo de liderança não é tão marcante nela. Recordou como a pandemia impôs, de forma dura, mudanças nos negócios e como isso foi responsável por gerar desafios para ela, como a demissão quase que imediata de todos seus funcionários e sua atuação, novamente sozinha, em toda a operação. Segundo ela, nesse momento cogitou "será que é isso que eu realmente quero para mim?". Tal questionamento deixa claro o quanto essa incerteza, em específico, não foi bem tolerada e a ansiedade não foi bem gerida.

Já "C", conta que sempre se enxergou como alguém curioso, que busca constantemente se experimentar em uma atividade nova, porém, sempre esteve em dúvida, se tinha o perfil para empreender, ou ser um funcionário. Dúvida essa que pode ser observada nas diversas escolhas que teve de fazer em sua carreira. Com o passar do tempo, comentou que aprendeu a lidar com incertezas. "Hoje em dia, quando tem uma notícia muito boa, não fico eufórico, ou quando tem uma notícia ruim, não fico mais tão abalado. Isso acaba evitando as montanhas russas e consigo ficar mais no equilíbrio do dia a dia".

"A" possui uma postura bastante distinta aos demais. Ao invés da ausência desse estilo de liderança, como "B", ou o aprendizado para obter essa característica,

como "C", "A" relata um desapego quase que por completo ao risco. "Não paro para pensar no risco." "Não penso que um negócio que vou abrir, não irá dar certo", comenta. Somado a isso, comentou sua experiência prévia com outros empreendimentos, sendo que alguns deles, vieram a fechar. Apenas esse relato já é uma prova do seu perfil mais destemido, que abre e fecha novos negócios sem demonstrar grandes preocupações com isso. "Abri e não deu certo? Vou lá, fecho e abro uma nova ". "Já houve negócios que abri e fechei em 120 dias". Justificando seu desapego à incerteza, "A" aborda seu planejamento. "Aquilo (um novo negócio) pode dar muito certo ou muito errado e eu perder tudo, precisa apenas ser calculado. Uma premissa para mim é não abrir com dívidas". "Faço com planejamento, abro um negócio com um recurso reservado para aquilo e sei que é uma aposta. Posso ganhar na loteria e me dar muito bem, ou, me dar muito mal. Uma premissa minha é nunca iniciar um novo negócio com risco, por exemplo."

Por fim, conhecendo melhor a trajetória do empreendedor e a forma como ele construiu cada nova operação, há muita paixão no que faz. Desde a videira debaixo onde os clientes comem, proveniente da casa de sua avó, até o estabelecimento, que é repleto de histórias, fotos, quadros de momentos de sua vida e da vida do negócio. Sem dúvida, a característica da autenticidade é bastante relevante para ele e, certamente, é crucial para que tenha esse estilo de liderança de tolerar incertezas. Durante a entrevista com "A", um importante entendimento foi construído pelo empresário e pelo entrevistador, em conjunto. Pensar em riscos é uma atitude bastante racional, já lidar com alimentação, montar um negócio pautado na própria trajetória, amar servir e se dedicar com coração naquilo que faz, são atitudes mais emocionais, certamente contribuindo para deixar as incertezas em proporções menores.

4.2.3 Permitir a liberdade dos colaboradores

Mede o quanto o líder permite que liderados busquem ter iniciativa, tomar decisões e agir. Quando há esse estilo de liderança presente, cria-se oportunidades para que os colaboradores expressem suas ideias e as testem (Katrinli et al 2009). A liberdade dos colaboradores proporciona diversos benefícios para a organização. Práticas de gestão inclusivas e de apoio permitem que as pessoas assumam riscos razoáveis, cometam erros, desafiem o status quo, peçam ajuda e solicitem recursos para fazer melhorias (O'Malley 2022). No livro *Dedique-se de Coração*, escrito por Howard Schultz (2019), o empresário fundador de uma das maiores redes de cafeterias do mundo, a Starbucks, o autor do livro, cita a liberdade e a confiança nos colaboradores como um aspecto relevante para o sucesso da rede. De acordo com o livro, quando confrontado com o desafio de criar um programa de computador para a área de vendas para as centenas de lojas, Schultz contratou um programador que havia trabalhado no programa de vendas da rede de franquias McDonald's. Em vez de de micro gerenciar cada passo do caminho, o empresário da rede de cafeterias confiou no colaborador e permitiu que ela pudesse desenvolver o programa do zero. Até os dias atuais, o programa é utilizado no mundo todo. Tal contribuição mostra o quanto é valioso proporcionar que funcionários especializados atuem com liberdade nas suas funções. Outra multinacional também afirma ter práticas em que esse estilo de liderança, não só é presente, como incentivado. No livro *A Regra É Não Ter Regras*, escrito pelo co-fundador e CEO da Netflix, Reed Hastings, assim como a especialista em comunicação intercultural Erin Meyer (2020), a Netflix, em vez de controlar os funcionários com muitas regras e diretrizes, dá a eles uma grande liberdade para tomar decisões, mas espera que essa liberdade seja usada com responsabilidade.

O empresário do buffet livre de comida caseira afirma que detém esse estilo de liderança, mas detalha uma prática de gestão, aplicada por ele, em que divide os colaboradores em dois grupos. O primeiro grupo possui um grau maior de liberdade, mudança e decisão, foca em questões mais estratégicas do negócio, batizado por ele de “grupo do penso”. “Há reuniões frequentes com o grupo do penso para termos novas ideias”, afirma o empresário. O segundo, por sua vez, possui um enfoque maior em funções operacionais. “Não espero que o operacional pense”. Contudo, sabe da importância desse grupo também colaborar, mesmo que de forma menos frequente e intensa. “É quem está com a barriga no fogão que tira novas ideias, que testa, que

sente". "Há reuniões gerais com todos, para todos compartilharem suas ideias", afirma "A". No negócio principal dele, constantemente desafia colaboradores mais operacionais a também criarem novos produtos. "Se o cozinheiro tem uma receita de família, como não desafiar ele para fazer". A criação de um grupo de colaboradores de diferentes áreas para refletir e tomar decisões estratégicas também é observada em O'Malley (2022), no artigo publicado na revista Harvard Business Review, "tarefas complexas exigem uma diversidade de pontos de vista de habilidades para serem concluídas". "De fato, a sabedoria precisa de pessoas que reúnam diferentes ativos físicos, atitudinais e intelectuais para resolver bem os problemas".

A responsável pela doceria e confeitaria assegura ter esse estilo de liderança e reconhece o impacto na organização ao permitir a livre expressão de ideias dos colaboradores. Segundo ela, faz com que eles se sintam partes e quase que donos do negócio. Inclusive, trouxe na entrevista um exemplo dessa percepção dos colaboradores quanto ao negócio. "Houve uma vez que estive fora de Porto Alegre e tinha esquecido de fazer um pedido para um evento. As funcionárias, fora do expediente delas, fizeram o pedido e, ainda, conseguiram entregar para os clientes a tempo. Não era o trabalho delas, mas, mesmo assim, voltaram para a loja para fazer". Mesmo reconhecendo a importância de proporcionar liberdade de atuação para os colaboradores, separa atividades em que são construídas em conjunto e, outras, que não são. "Às vezes os pitacos dos outros podem passar do ponto, mas, na maioria das vezes, de forma positiva".

O responsável pela operação no segmento de alimentação saudável, assim como "B", também ressalta a importância de dar liberdade para os colaboradores como forma de aumentar a percepção deles do denominado, "sentimento de dono", e complementa que é uma forma de se sentirem relevantes. "Aceitar sugestões por parte deles, além de motivar, eles se sentem parte do dia a dia, se sentem relevantes". Como o entrevistado "A", possui práticas de gestão próprias para gerenciar novas sugestões e ideias dos colaboradores. Possui, também, reuniões gerais entre toda a equipe para que ocorra o compartilhamento de ideias e há a figura do gerente, como o responsável por captar constantemente as impressões de todos.

4.2.4 Assumir o papel de líder

Segundo o artigo publicado por Silva (2016), o processo de liderança requer que seguidores aceitem a figura de alguém como líder. Essa aceitação pode ocorrer

pelo uso da força para exercer influência sobre os liderados, ou pela boa vontade dos seguidores, que visualizaram no líder a figura de alguém apropriado para liderá-los em um determinado contexto. Esse estilo de liderança, de acordo com Katrinli et al (2009), mede justamente em que nível o empreendedor assume esse papel, em vez de delegá-lo para outros.

O empresário "A" cita como a experiência no exército proporcionou a ele o aprendizado de princípios e valores que carrega até hoje na gestão do negócio. Dentre os valores aprendidos, está o de assumir o papel de líder. "O exército me ensinou a força da camaradagem, trabalho, disciplina, respeito e hierarquia". "B", igualmente, teve de desenvolver a habilidade ao longo do tempo, nunca sendo, algo inato dela. Segundo ela, no começo do empreendimento, notava ser bastante amiga e pouco líder, ao ponto que os colaboradores a viam como colega. Como consequência dessas atitudes, relatou que, em um determinado momento, havia colaboradores que eram todos de uma mesma família e, por terem proximidade entre si, serem vários dentro de uma empresa pequena e a figura do responsável pela empresa era de alguém como um colega e não como líder, a família possuía um poder maior de decisão do que a própria responsável. Nesse contexto, "B" se viu na necessidade de passar a assumir o papel de liderança dentro da sua própria organização.

Ambos, "A" e "B", reforçam a importância em assumir esse papel, justamente para que o negócio dê certo. "Não existe um empreendedor que não seja um líder, se tem, não vai dar certo", conforme cita o entrevistado "A". "B" ainda exemplifica situações em que a responsabilidade não foi delegada. "Teve uma determinada falha de um funcionário com um cliente. Alguns gestores que eu conheço vão pedir para o funcionário ir até o cliente para que ele resolva. Para mim, é o dono quem deve resolver, ele precisa assumir o ônus e o bônus do negócio". Visão essa, que também é compartilhada por João Apolinário, fundador da Polishop, que relata durante entrevista ao programa Ressoar (2020). "Para ser empreendedor, precisa ser um líder". Ainda reforça, "ninguém empreende sozinho, precisa ser líder de pessoas".

Já para "C", há um contraponto aos dois demais, uma vez que constantemente delega esse papel. Para ele, se faz necessária a divisão entre duas figuras distintas de liderança: geral e operacional. Para isso, criou relevantes figuras de liderança em seus gerentes. "Criar no gerente a principal liderança do dia a dia". "Gerente tem que ter autonomia, poder de veto". Essa descentralização da liderança e da tomada de decisão faz parte da cultura vivida pela multinacional da indústria do entretenimento,

Netflix. No livro *A Regra É Não Ter Regras*, escrito por Reed Hastings e Erin Meyer (2020), é citada uma situação em que Adam Del Deo, gerente da companhia, quis comprar o documentário esportivo *Icarus* por uma quantia expressiva. Ao questionar seu líder direto sobre a possibilidade, o líder, em vez de permitir ou não, apenas forneceu mais elementos para que Adam Del Deo tomasse a decisão sozinho. Como resultado, *Icarus* foi a maior aquisição de um documentário na época e foi o primeiro Oscar de Melhor Documentário conquistado pela empresa, após seis indicações na categoria.

A profissional "B" também relatou experiências prévias com gerentes e reforçou a importância de se ter um estilo de liderança semelhante para que não haja atritos na condução do negócio. "Houve um momento em que contratei um gerente, mas sua forma de liderar era muito punitiva, muito vertical, aquilo me incomodava bastante".

Por fim, o empresário "A" também detalha um elemento adicional, o peso de assumir esse papel, principalmente do ponto de vista da pressão colocada pelos demais e de atitudes confrontantes que podem vir a surgir. "Quando a pessoa vira referência, ela passa a ter pressão. Todo mundo quer testar os limites, as habilidades".

4.2.5 Orientar-se ao humano

Orientar-se ao humano é um estilo de liderança que mede o quão intenso é o olhar do líder sobre o conforto e o bem-estar dos seus contribuintes e funcionários (Katrinli et al 2009). É difícil encontrar estudos que não apoiem a ligação entre a qualidade de um ambiente de trabalho e a saúde, satisfação e desempenho dos funcionários. As dimensões básicas da qualidade ambiental interna, como conforto térmico, qualidade do ar, iluminação, qualidade acústica e as características ergonômicas do mobiliário, estão relacionadas de forma positiva ao aprimoramento do desempenho (O'Malley, 2022).

Durante a entrevista com o empresário do ramo de comida caseira, três elementos-chave foram abordados: igualdade no tratamento; saber ser um colaborador e inteligência relacional. Quanto ao primeiro elemento, um princípio para ele é não mudar o tratamento com ninguém, independente do papel exercido dentro da organização. Já atuou como colaborador e ressalta como isso é fundamental para sua atual gestão de pessoas. "Já fui vendedor, garçom, cozinheiro, já tive que fazer serviços gerais. Passei por todos os cargos e hoje sei como o colaborador pensa". Por

fim, reforça o vínculo da liderança com inteligência relacional. "Se você não se dá bem com pessoas, como você vai contratar, como você vai atuar como líder" indaga. Visão, essa, que também é compartilhada pelo fundador do grupo Polishop em entrevista ao Programa Ressoar (2020), que afirma em uma dica que dá para futuros empreendedores, no programa Ressoar: "empreender por estar de saco cheio do patrão é o maior erro que tem, pois todo mundo passa a ser seu patrão - clientes, sócios, funcionários...".

O responsável pela operação de comida saudável, bem como "A", destacou a relevância de um bom convívio e relação com os demais, "tenho uma boa relação com todos". Além disso, relatou um ponto comum observado nos três empreendimentos: colaboradores-chave na organização presentes praticamente desde o início da operação. "Naturalmente, tenho mais afinidade com algumas pessoas, como é o caso de três pessoas em específico, que estão desde o começo comigo", comenta. A empresária "B" comenta de uma funcionária, em específico, que esteve junto com ela desde o início do negócio, apenas teve de sair durante o período da pandemia, mas pode voltar no período de reabertura das atividades do comércio. "A", apesar de não contar diretamente na entrevista, conta com gerentes e funcionários que o acompanham há anos, inclusive, provenientes de diferentes negócios.

Atualmente administrando sete funcionários, para a fundadora da doceria e confeitaria, gestão de pessoas foi o maior desafio que enfrentou ao se desapegar da figura de cozinheira para passar a ser gestora, como relatou tanto em palestra realizada na universidade, como no estudo de caso. "Ter funcionários, pessoas que dependem de ti, as coisas começam a ficar mais complicadas". Exemplifica alguns desafios com o tema ao apontar casos de competições internas que possam surgir e dificuldades em manter um bom clima organizacional. "Um acha que o outro está sendo mais valorizado que ele". "Se um está mal, acaba afetando os demais".

Duas principais contribuições da empresária podem ser adicionadas à discussão. Primeiramente, a confiança. "Sou da máxima de confiar muito nas pessoas até se provar o contrário". Esse ponto de vista, também é presente para o empresário "C", que comenta, "sempre trabalho com transparência com os demais colaboradores, com os sócios". Segundo, é o comprometimento, o quanto é fundamental para o sucesso da organização, ter pessoas comprometidas e que gostam de fazer o que fazem. Para O'Malley (2022), em artigo publicado na revista Harvard Business Review, "as pessoas terão um desempenho melhor em campos que sejam mais

consistentes com suas aptidões e paixões inerentes, onde são capazes de fazer o que mais gostam". "As melhores empresas se apoiam na lógica de que funcionários entusiasmados com seu trabalho têm um desempenho melhor e permanecem mais tempo na organização do aqueles cujos empregos estão desalinhados com seus verdadeiros interesses e habilidades". Tal percepção também é reconhecida pelo fundador do serviço de alimentação saudável, afirmando que a ausência de profissionais engajados impede que o líder consiga desenvolver seu próprio negócio. "Se tu não tens ajuda da galera, principalmente da operação, tu não consegues fazer outras coisas, fica sempre em uma roda de hamster, não saindo do lugar".

Por fim, "C" aborda uma prática relevante de capacitação e desenvolvimento contínuo dos funcionários, através de orientações, conselhos e ferramentas para isso, como livros, por exemplo. "Sempre que posso, dou um rumo para o pessoal da operação e do administrativo, dou livros, por exemplo". Desenvolver e capacitar funcionários é uma prática comum observada em uma das maiores redes de cafeterias do mundo, a americana Starbucks. No livro *Dedique-se de Coração*, escrito por Howard Schultz (2019), o autor cita, "vamos lidar com esse fato, não podemos fazer tudo sozinhos. Ainda assim, os superiores muitas vezes se sentem ameaçados por seus funcionários mais brilhantes, em vez de explorar suas habilidades como um ativo".

4.2.6 Prever

Mede o nível de habilidade do líder para prever resultados com precisão (Katrinli et al 2009). Característica reforçada O'Malley (2022), em artigo publicado pela Harvard Business Review, "os líderes devem ser capazes de olhar além do que não parece óbvio para ver claramente o que está além, no futuro".

Durante as três análises investigativas realizadas, os três empresários comentaram e demonstraram ter, atualmente, a previsão como uma capacidade desenvolvida. "A" afirma categoricamente que possui essa característica, justamente pela exigência do setor de gastronomia. Demonstrou ter forte orientação a dados no desenvolvimento de novas ideias e previsões de riscos, realizando pesquisas de mercado e participando de um grupo contendo informações privilegiadas, "tem etapas que me ajudam a mitigar dúvidas e dificuldades no início", afirma. Tais fatos podem

ser contrapontos ao argumento trazido pelo empresário "C", que afirmou não precisar "inventar moda" no seu negócio.

Um fator em específico distingue "B" dos demais empresários: sua trajetória ao iniciar seu negócio, marcada pela ausência de planejamento e análises preditivas. "Não teve planejamento estratégico na hora de empreender, a vida foi só me levando", afirma na palestra realizada no curso de graduação. Contudo, em comentários trazidos durante as duas coletas de percepções com ela, é evidente que a capacidade de previsão e análise foi desenvolvida e é presente hoje. Mesmo sem planejamento e conhecimento em gestão, no início da operação, encontrou uma oportunidade no mercado e tomou a iniciativa de explorá-la. "Em Porto Alegre, o mercado (de doces) ainda estava muito precário e pouco profissional". Além disso, preocupou-se, desde o início, em demonstrar profissionalismo aos clientes, a exemplo da embalagem que era, desde sempre, personalizada com imagem e logo da empresa. "Comecei pequeno, mas com cara de grande", afirma. Semelhanças a essas atitudes também foram encontradas na elaboração e desenvolvimento do banco digital Nubank, em que, Cristina Junqueira, fundadora, em entrevista ao *podcast Os Sócios* (2022), alega que também viu uma grande oportunidade no mercado bancário brasileiro, ainda muito precário e com péssima experiência proporcionada ao cliente, bem como, iniciou a operação, desenhando desdobramentos futuros. "Desde o início, tínhamos a visão de economizar cada centavo, para não chegarmos lá na frente e precisamos cobrar tarifas extras aos nossos clientes". "Sempre fomos orientados para o longo prazo".

Por fim, "B" também citou as mudanças que está percebendo atualmente no mercado, como o aumento na procura por produtos com menor teor de açúcar e que atendam restrições alimentares como o zero lactose e o zero glúten. "O mercado está indo para um lado mais saudável, por isso, criei uma linha de produtos com camadas mais finas de chocolate, com chocolate amargo, meio amargo. É muito menos calórico que comer um bombom cheio de açúcar". Tal percepção de desdobramentos futuros no mercado também é observada na entrevista realizada pelo Programa Ressoar (2020), com João Apolinário, dono da Polishop, "(na época) tinha a visão de que o varejo do futuro seria atender o consumidor onde ele estivesse", pontuou.

O dono do ramo de alimentação saudável, "C", demonstrou ter uma característica pessoal bastante racional, calculista, avessa a riscos e, portanto, pouco ousada. "Me considero ter um perfil de alguém mais pé no chão." Como prova disso,

comenta que teve oportunidades de abrir novos negócios, porém, tomou sempre decisões mais pautadas na segurança. “Tive várias oportunidades de abrir outros (nome do estabelecimento), mas não abri”. Em todas as previsões que realiza, comenta que calcula e projeta sempre os mais pessimistas cenários. “Quando faço previsões financeiras, no demonstrativo de resultado, considero sempre o pior cenário possível”.

4.2.7 Promover a integração do grupo

Mede, segundo Katrinli et al (2009), o quanto um líder consegue manter uma equipe unida, solucionar conflitos e problemas interpessoais e manter a operação como uma unidade. Como afirma a O'Malley (2022), em artigo publicado na revista Harvard Business Review, em tradução livre, “o objetivo central do desenvolvimento da organização é alcançar uma ordem institucional cooperativa e anular o interesse próprio desestabilizador”. “Você consegue imaginar uma empresa que poderia sobreviver com membros com objetivos antagônicos?”

Os três entrevistados detêm o perfil conciliador, de promover a integração do grupo. Embora pouco explorado nas respostas, quando "A" foi questionado sobre esse tópico, uma vez que a entrevista foi realizada no próprio estabelecimento, foi nítido perceber no ambiente o grau de proximidade interpessoal existente entre os membros. Conversas paralelas, piadas internas e o fato do empresário fazer questão de interagir com todos ao chegar, demonstrou a presença dessa característica no seu estilo de liderança. O empresário "C", do ramo de comida saudável, embora comente que detém tal característica, reconhece a necessidade e o desafio de integrar certas áreas. “Como são sempre muitas pessoas para atender, são dois turnos, os dois turnos estão bons, mas falta integração entre eles”. “Eu, particularmente, tenho mais facilidade de interagir com quem trabalho diretamente”. Tal perfil e tal característica é bastante antagônica ao observado pelo empresário “A”, por exemplo.

Ambos empresários, do ramo de doces, "B", e comidas saudáveis, "C", detalham práticas que possuem para promover a integração do grupo. Para "B", há uma cultura marcante de compartilhamento de responsabilidades e interdependência. O resultado do trabalho, a entrega para o cliente com o êxito e, eventuais falhas, é vinculado diretamente com toda a equipe e não apenas com um único indivíduo. “Quando ocorre algum problema, não é problema do ciclano ou do fulano, é problema

de todos”. “Se pegar o pedido errado, vai falhar, se a produção esquecer de alguma atividade, vai falhar. Se alguém falhar em alguma etapa, vai pegar em todo mundo”, cita. O entrevistado "C" comenta de eventos, reuniões que realiza com todos, principalmente nos últimos meses do ano, como forma de promover a integração de toda a equipe.

Como mencionado anteriormente, criar no funcionário a percepção de pertencimento quanto ao negócio é, para “B”, fundamental para garantir a união da equipe. “Se as pessoas não se sentem partes do negócio, não vão se preocupar em fazer o negócio dar certo, não vão se integrar com os outros”. Já "C" aponta, de forma implícita, a relevância de ter colaboradores de referência, com longo período de tempo dentro da empresa, citado por ele como “base”. “Sempre vai ter a vaga que vai trocar frequentemente, mas nossa base é forte”. “A base sendo forte, podemos sustentar as outras atividades”.

4.2.8 Orientar-se aos *stakeholders* externos

Segundo publicação feita em 2020, pelo Project Builder, blog voltado para gestão de projetos no Brasil, um *stakeholder* significa uma parte interessada em um projeto ou empresa, que pode afetar ou ser afetada pelo negócio. Trata-se de um indivíduo, grupo ou organização que é impactado pelo resultado de um projeto. O estilo de liderança pautado em orientar-se aos *stakeholders* externos, em definição elaborada por Katrinli et al (2009), é esforçar-se para influenciar *stakeholders* externos, como fornecedores, investidores e clientes, por exemplo. Um líder atento aos meios externos, certamente precisará estar em constante mutação e esse estilo de liderança contribui significativamente para a inovação em uma organização.

Os empresários “A”, “B” e “C”, ao serem questionados se detém esse estilo de liderança, comentaram categoricamente que sim, possuem. “A”, assim como abordou na relação com seus colaboradores, segue o mesmo princípio de equalização de tratamento e meritocracia. Provavelmente proveniente de sua trajetória no serviço militar, a meritocracia é um princípio predominante na sua característica como empreendedor, reforçando o mérito como o princípio que pauta o respeito que proporciona aos demais.

Os fornecedores exercem grande influência na competitividade da empresa dentro do mercado, o que gera lucratividade para a organização. Por isso, é de suma

importância que as empresas invistam no desenvolvimento e qualificação da cadeia de fornecimento. Outro fator importante é a integração entre fornecedores e empresa compradora, com o intuito de gerar vantagens e benefícios para ambas as partes (Trindade 2014). A empresária do ramo de doces, bem como o dono da operação de alimentação saudável citam exemplos em que construíram relações próximas com seus fornecedores. “O fornecedor de leite condensado está toda semana conosco, entra, faz uma piada, conversa, ele faz parte já das nossas vidas de alguma forma”, comenta “B”. Já o empresário “C”, inclusive, realiza movimentos para aumentar o grau de conexão com os fornecedores. “A maioria dos fornecedores é o mesmo, mudou muito pouco, fazemos frequentemente eventos com eles”. Somado a isso, ressalta o enfoque do negócio em buscar fornecedores locais e próximos. “Evitamos trazer algo de muito longe”. “O açaí é colhido no Rio Grande do Sul, à mão”. Conforme dito pelo próprio empresário, a proximidade e a relação com os fornecedores é ressaltada nos meios de comunicação da marca, em que houve uma publicação em vídeo, do açaí sendo colhido à mão e trazido até o restaurante. Tamanha é a importância dada por “C” em mostrar a proximidade geográfica dos fornecedores.

Outro pilar entre os agentes externos, são os clientes. De acordo com artigo publicado por Costa et al (2015), em meio a um cenário de progressos e evoluções tecnológicas, os clientes estão cada vez mais, exigentes, seletivos, sofisticados e com um alto grau de expectativas em relação ao atendimento, ou seja, ansiosos para que os problemas sejam prontamente atendidos. Os clientes da era da globalização, sabem o que querem e quais são os seus direitos, cercados por assistências como Procon e o Código de Defesa do Consumidor, os mesmos buscam cada vez mais, serviços e atendimentos de qualidade. Dessa forma, deter um estilo de liderança orientado ao cliente é chave para o sucesso de uma organização. Tanto “B”, como “C” reforçam a recorrência da clientela no seu segmento e a importância da manutenção de um bom relacionamento com eles.

A empresária “B”, além de trabalhar no segmento de alimentação, com a tendência de recorrência, ainda ressalta como a ocasião de consumo dos seus produtos cria vínculos e laços naturais com a história do cliente. “Como meu negócio tem muitos clientes recorrentes, e participo de eventos grandes dos clientes, o envolvimento com a história deles acaba sendo natural, vou me inserindo na vida das pessoas.” Tal grau de proximidade e conhecimento também foi observado no relato trazido por Mauri Fachini e Neomar José Turatti, dois dos oito sócios-proprietários do

tradicional restaurante Lancheria do Parque em entrevista ao *podcast* Perimetral (2022). Ao serem questionados em como conseguem manter a clientela por tanto tempo, reforçaram, “muitas pessoas vêm do interior para Porto Alegre para estudar e é a primeira vez que saem do conforto da casa dos pais. Sentem saudades do afeto, do carinho e encontram aqui, na Lancheria do Parque, esse acolhimento, essa hospitalidade”. Tal afirmação, além de enfatizar a proximidade com a vida pessoal dos clientes, também denota o alto grau de conhecimento que possuem com os mesmos. Durante a entrevista, também comentaram sua trajetória de vida até a criação do negócio, trajetória essa, bastante semelhante com a de seus clientes: sair de uma cidade menor no interior, para morar na capital. Certamente, a experiência própria de vida da família criadora do negócio, fez com que se identificassem bastante com esse público, de alguma forma.

O empreendedor "C", assim como com os fornecedores, também possui a estratégia de realizar eventos com o objetivo de aproximar a empresa com os clientes, realizando em torno de dois eventos ao ano para esse fim. Além disso, adiciona a importância da tele entrega como instrumento para melhor relacionamento com o cliente. “Por tele entrega conseguimos gerir melhor os dados”. Estratégias essas, que também são observadas como políticas do banco digital Nubank, em que Cristina Junqueira, conforme entrevista ao *podcast* Os Sócios (2022), criou um meio de comunicação direto com clientes que queiram orientações profissionais, dicas e conselhos. Segundo Cristina Junqueira, dedica boas horas do dia e da semana para manter esse relacionamento.

Dessa forma, para todos os empresários, mais especificamente, para "B" e "C", os agentes externos aos negócios possuem papel fundamental para garantir a longevidade dos seus negócios. Como citado pela fundadora da doceria, “B”, “quanto mais próximo estivermos das pessoas, mais elas vão facilitar a vida para ti, seja o fornecedor dando um desconto maior, seja um cliente valorizando cada vez mais seu produto”. Vale ressaltar, que as respostas para esse tópico nas entrevistas estiveram bastante focadas nesses dois agentes e não foram citados outros, como investidores, por exemplo.

4.2.9 Demais fatores considerados relevantes

Além dos tópicos mencionados, a pergunta final do roteiro abre para os demais fatores que contribuem para a criação e desenvolvimento de novos negócios. Elementos interessantes foram abordados, dos quais se destacam três principais: propósito, flexibilidade e lemas. A motivação, o propósito de empreender, de dar o significado para o seu trabalho foi visto de forma muito marcante em entrevista com "A" e com "B". "A" enfatizou que o ganho financeiro certamente não é a principal motivação do trabalho que empenha hoje, inclusive mencionado por ele, "se fosse pelo financeiro, eu não estaria fazendo o que eu faço hoje". Sua motivação, na verdade, é a constante vontade e, quase, necessidade, de se desafiar. "A motivação no empreendedorismo muitas vezes não é nem pelo financeiro, mas pela vontade constante de se desafiar. É um vício". Tal afirmação converge, inclusive, com atividades que relatou que realiza durante sua vida pessoal, como participação em maratonas de corrida, bicicleta e natação, por exemplo. A empresária "B" traz uma visão bastante artística e poética quando dá o significado ao seu trabalho. Relatou constantemente o encantamento, a paixão que possui ao ver a transformação de itens básicos no produto final. "Me encanta ver a matéria prima básica se transformando em algo que pode causar a maior quantidade de experiências sensoriais possíveis". "É quase como transformar o bruto em arte", comenta. Quando olha para o produto final, é notório ver sua preocupação, primeiramente com a parte estética, e, segundo, com como o doce se vincula com carinho, afeto e cuidado. Contribuições, essas, que também foram mencionadas no livro *Empreendedor Viável*, escrito por André Telles e Carlos Matos (2013). "Ninguém está dizendo que um empreendedor não pode ter vida". "Porém, o desejo de realização faz com que o verdadeiro empreendedor pense, analise e avalie sua ideia incessantemente". "Não se trata de paixão, mas sim daquela inquietude que é comum a todos os grandes empresários e empreendedores."

"Sou muito flexível, consigo trabalhar contigo e com pessoas muito distintas". "É muito bom ter essa habilidade, pois o time fica mais heterogêneo". Tais afirmações trazidas por "C" demonstram a importância dada por ele em se relacionar com pessoas com características muito distintas, proporcionando com que o time dele tenha hoje, perfis de colaboradores e funcionários bastante diversos. Tal flexibilidade também é observada pelo tradicional negócio em Porto Alegre, a Lancheria do Parque, em que Mauri Fachini e Neomar José Turatti, durante entrevista ao *podcast* Perimetral (2022), relataram a adaptação e flexibilidade que possuem, não

diretamente com funcionários, mas com seu próprio modelo de negócio. “Inicialmente trabalhávamos apenas durante o dia e, com o passar do tempo, migramos para atender o público da noite e da madrugada também, que procurava bebida alcoólica, itens de consumo para o pós-festa.”

Por fim, foi possível observar o quão arraigado a lemas, valores e princípios o empresário "A" é. Durante alguns momentos da entrevista, comentou da importância que dá ao período de cento e vinte dias. “Cento e vinte dias é uma regra mágica para mim, tanto para ver se um funcionário será bom para empresa, como para perceber se um negócio deu certo ou não”. Além disso, finalizou a entrevista com um lema que carrega consigo e transmite aos seus funcionários, “quem não vive para servir, não serve para viver”. Lema esse, que possui relação com o histórico filósofo Chinês, Confúcio, em que o primeiro propósito do líder deve ser o de servir às pessoas (Silva 2016).

5 DISCUSSÃO GERAL

O presente trabalho voltou seu estudo à compreensão de aspectos subjetivos no tema empreendedorismo. Conhecer, de forma mais aprofundada, o perfil do fundador por trás do negócio, evidencia elementos-chave em uma empresa, por exemplo, a compreensão do modelo atual de negócio, a velocidade de expansão da marca, a relação com os colaboradores, bem como a experiência proporcionada ao cliente. Ao excluir a variável nicho de mercado e analisar somente o segmento de serviço de alimentação em uma única cidade, pode-se observar peculiaridades específicas do segmento.

Primeiramente, ao aprofundar-se sobre a história de vida e do negócio de cada empresário, é nítido o protagonismo da família. “A” desenhou todo o modelo de seu negócio principal, de acordo com a relação que teve com sua avó na infância. “B”, citou duas figuras-chave que o conduziram ao momento de vida em que está hoje, sua mãe, que despertou nela a paixão pela gastronomia e pelos doces, e seu irmão, que a encorajou a finalizar a graduação e deu, de certa forma, o pontapé inicial no seu negócio. “C”, relatou como sua família de empreendedores fez com que, ao longo de sua vida, sanasse sua inquietude quanto a sua vocação. Além disso, *networking* demonstrou ser fundamental para “B”, que alcançou um cargo em uma renomada rede de restaurantes mas, principalmente, para “C” que se beneficiou nas suas duas transições de carreira descritas: da multinacional para o primeiro negócio e do mesmo para o espaço atual.

Especificamente do segmento de serviço de alimentação, o antagonismo entre tradição e inovação foi relatado. Para “A” e para “B”, inovar é fundamental para um negócio, porém, há a importância da manutenção de receitas antigas e a réplica da mesma experiência para a clientela recorrente do negócio. “C”, por sua vez, diverge consideravelmente de “A” e “B” na inovação, afirmando que “no meu negócio, não tento inventar moda”. Tais afirmações contribuíram para desmistificar a crença do autor do presente trabalho do perfil empreendedor como alguém visionário, que inova constantemente.

Quanto à intuição, “C”, em suas duas transições de carreira, demonstrou ter o valor pessoal bastante presente de seguir as próprias ideias. Em vez de manter uma posição segura em uma multinacional, ou mesmo seguir empreendendo com o professor que o convidou como sócio, “C”, buscou sempre seguir aquilo que o

realizasse profissionalmente por completo. “B”, por sua vez, demonstrou ter uma consciência elevada quanto ao próprio negócio, exemplificando com situações em que percebe um item que pode estar faltando no seu negócio, sem ter previamente checado, bem como já ter uma dimensão bastante aproximada dos custos e margens de seus produtos, antes mesmo de padronizar sua produção.

Novamente, a visão do autor do presente trabalho de um empreendedor destemido e avesso aos riscos, provou não ser verdadeira. “B”, durante a crise sanitária de saúde em 2020, cogitou abandonar seus empreendimentos. “C”, já se deparou algumas vezes com a oportunidade de expandir sua marca e negócio, porém, demonstrou ser, de acordo com suas próprias palavras, “bastante pé no chão”. “A”, diferente dos demais, foi o único a, categoricamente, afirmar que é desapegado a riscos e incertezas. Segundo ele, “nem chego a pensar que meu negócio não vai dar certo”.

Na relação com os funcionários, os entrevistados têm divergências, e também práticas de gestão semelhantes. “A” divide seus funcionários em dois grandes grupos, de acordo com a atribuição de refletir e tomar mais decisões acerca do negócio, como ele próprio aborda, o grupo do “penso” e o grupo da operação. “B” e “C”, reforçam a importância de criar em todos os funcionários o senso de dono do negócio e como isso colabora para que se sintam mais engajados e relevantes dentro da operação. “C”, diferente dos demais, demonstrou ser menos centralizador quanto à figura de líder único e principal. Conta com uma gerente, que possui a função justamente de estar mais próxima da equipe da operação, tendo importante poder de decisão sobre o negócio.

Ao serem questionados sobre outros tópicos que julgaram relevantes trouxeram elementos como entusiasmo, flexibilização e lemas. Quanto ao entusiasmo, “A” trouxe uma importante contribuição. “Se fosse pelo financeiro, eu não estaria fazendo o que eu faço hoje”, denotando que suas reais motivações são os desafios que o empreendedorismo o proporciona, bem como o prazer que possui ao lidar diretamente com alimentação. “B”, traz uma visão bastante artística e poética ao citar sua vocação atual, “me encanta ver a matéria prima básica se transformando em algo que pode causar a maior quantidade de experiências sensoriais possíveis”. “C” reforça como é fundamental em sua vocação ter a habilidade de se relacionar com diferentes perfis de pessoas, com o objetivo de compor um grupo heterogêneo. Por fim, “A” traz consigo lemas que utiliza como princípios no próprio negócio, como o período de cento

e vinte dias para verificar se um negócio deu certo, se um colaborador se adaptou à função, bem como a frase que justifica seu entusiasmo, “amar servir”.

A figura singular, criada pelo autor do presente trabalho, do empreendedor como alguém destemido, que toma grandes riscos e que está constantemente criando e desenvolvendo novas ideias, foi desconstruída ao longo do estudo ao notar que, na verdade, a figura do empreendedor é plural e pode adquirir diferentes faces. Ao mesmo tempo em que há profissionais que tiveram o “chamado” para empreender, como observado na entrevista com “C”, também há o caso de “B”, que iniciou o próprio negócio de forma não planejada. Assim como há o empreendedor que abre e fecha negócios com relativa naturalidade e velocidade, como é o exemplo de “A”, há o de perfil calculista, que opta pela segurança e freia diversas vezes a expansão da própria marca, como foi com “C”.

Durante a investigação, certos desafios foram encontrados. Os tópicos sobre valores pessoais e estilos de liderança eram bastante subjetivos para que os empresários pudessem reconhecê-los em si. Por conta disso, em alguns casos, não responderam exatamente a pergunta, como foi o caso do tópico “ser conciliador e ter a capacidade de solucionar conflitos”. Pode-se observar, a falta de percepção por parte dos empreendedores quanto aos seus valores pessoais e estilos de liderança. No tópico “olhar para a própria trajetória”, por exemplo, os entrevistados não perceberam o quanto sua história define seu atual modelo de negócio, clientela e todas as decisões que tomam no dia a dia. Devido a isso, a execução das entrevistas proporcionou a eles a reflexão sobre temas que não percebiam, devido à rotina desgastante e exigente do mercado de alimentação.

Por fim, o trabalho torna-se relevante para todos aqueles que desejam se debruçar sobre o tema, seja para empreender em um novo negócio, seja para uma transição de carreira, ou, até mesmo, para estudá-lo de forma acadêmica. Faz-se o convite para futuras pesquisas em outras cidades, outros nichos de mercado, que não o segmento de alimentação, para avaliar outros valores pessoais e estilos de lideranças encontrados na literatura, bem como modificar a estrutura da análise para uma análise quantitativa, por exemplo. Além disso, abre-se espaço para novas investigações no que tange às peculiaridades do empreendedor, como gênero, classe social, orientação sexual, cor, entre outros.

6 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO. Setor de food service vive momento de recuperação após pandemia. São Paulo: ABIA, 2022. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/releases/setor-de-food-service-vive-momento-de-recuperacao-apos-pandemia>>. Acesso em: 26 jan. 2024.

Bass, B. M. (1990). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision". *Organizational Dynamics*. Winter, 19-31.

CEVALOS, CÁSSIO ; BERLATTO, LAÍS; MONTEIRO, RENATA. Pâtisserie e boulangerie: a arte de produzir bolos, doces e pães. Porto Alegre : PUCRS, 2020. (Seção notícias. Pós-graduação). Disponível em : <<https://www.pucrs.br/blog/patisserie-e-boulangerie-a-arte-de-produzir-bolos-doces-e-paes/#:~:text=Existem%20estabelecimentos%20da%20%C3%A1rea%20que,de%20variados%20tipos%20de%20p%C3%A3es>>. Acesso em : 26 jan. 2024.

Costa, A. , Santana, L. , Trigo, A. (2015). *Qualidade do atendimento ao cliente - um grande diferencial competitivo para as organizações*.

*Empreendedorismo no Brasil : 2015 * Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco ; autores : Mariano de Matos Macedo... [et al] -- Curitiba: IBQP, 2014.

Gregersen, Hal, Christensen M. , Clayton, Dyer, Jeff. *The innovators DNA*. Harvard Business Publishing. New York, dez. 2009. Disponível em: <<https://hbr.org/2022/08/10-principles-of-effective-organizations>>. Acesso em: 27 jan. 2024.

HASTINGS, REED, MEYER, ERIN. *A regra é não ter regras: Netflix e a cultura da reinvenção*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020.

Katrinli, A. , Atabay, G. , Gunay, G. , Guneri, B. , Aktan, A. (2009). Innovativeness: Is It a Function of the Leadership Style and the Value System of the Entrepreneur? *International Studies in Entrepreneurship*, 113-135.

Kelly, L. M., Athanassiou, N., Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27–42.

Meglino, B. M. and Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24, 351-389.

Morris, M. H. and Schindehutte, M. (2005). Entrepreneurial values and the ethnic enterprise: an examination of six sub-cultures. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 453–480.

O'Malley, Michael. 10 principles of effective organizations. Harvard Business Publishing. New York, ago. 2022. Disponível em: <<https://hbr.org/2022/08/10-principles-of-effective-organizations>>. Acesso em: 27 jan. 2024.

O'Regan, N. Ghobadian, A. , Sims, M. (2006). Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(2), 251-261.

OS SÓCIOS # nº 51. A História do Nubank (com Cristina Junqueira). [Locução de: Maria Luiza de Souza Silva Perini e Bruno Perini]. Local: Os sócios, 25 jan. 2022. Podcast. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=smXwK1Ctpw4>>. Acesso em: 16 de Dezembro de 2023.

PERIMETRAL. O Caos, o Carisma e a História da Icônica Lancheria do Parque. [Locução de: Leonardo Saballa Jr e Paulo Germano]. Local: Porto Alegre, dez. 2022. Podcast. Disponível em:

<<https://open.spotify.com/episode/0zgo2Qe5A92wkDn7lQ8hfz>>. Acesso em: 16 de Dezembro de 2023.

PROGRAMA RESSOAR. Empreendedorismo de Sucesso - Entrevista com João Apolinário. [Locução de Ionice Silva]: Local: Instituto Ressoar, 26 out. 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=KMNG3uOQnrA>>. Acesso em: 06 de Janeiro de 2024

PROJECT BUILDER. Conheça a teoria dos stakeholders. Rio de Janeiro: Project Builder. 2020. Disponível em: <<https://www.projectbuilder.com.br/blog/conheca-teoria-dos-stakeholders/>>. Acesso em 04 jan. 2024

Rice, G. (2006). Individual values, organizational context and self-perceptions of employee creativity: evidence from egyptian organizations. *Journal of Business Research*, 59, 233-241.

ROSSA, THAÍSA . Porto Alegre é a 6ª melhor cidade para empreender no Brasil. Porto Alegre: SMDet, 2022. (Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo. Desenvolvimento Econômico. Notícias). Disponível em: <<https://prefeitura.poa.br/smdet/noticias/porto-alegre-e-6a-melhor-cidade-para-empreender-no-brasil>>. Acesso em: 26 jan. 2024.

Santos-Vijande, M. L, Alvarez-Gonzales, L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: the moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27(9), 514–532.

SCHULTZ, HOWARD. Dedique-se de coração: como a Starbucks se tornou uma grande empresa de xícara em xícara. São Paulo: Buzz Editora, 2019.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25,1–65.

Silva, A. (2016). What is Leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*.

Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: a model and preliminary field study. *The Leadership Quarterly*, 16, 221–244.

Stogdill, R. M. (1950). "Leadership, membership, and organization". *Psychological Bulletin*, Vol. 47(1), Jan 1950, 1-14.

TELLES, ANDRÉ, MATOS, CARLOS. Empreendedor viável: uma mentoria para empresas na era da cultura startup. Lisboa: Leya, 2013.

Trindade, R. D. T. (2014). A Importância dos Fornecedores em uma Empresa Alimentícia - Um Estudo de Caso. *Centro Universitário Eurípedes de Marília*.

Zen, Aurora, Fracasso, Edi. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. São Paulo, set.2008.
Disponível em:
<<https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/213/213>>. Acesso em 27 jan. 2024.

Anexos

Anexo 1

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE ALIMENTOS
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DOS ALIMENTOS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) participante da pesquisa:

I. Justificativa e objetivos:

Este estudo tem como objetivo principal avaliar a influência de valores pessoais e atitudes empreendedoras na implementação e desenvolvimento de novos negócios baseado no estudo "Innovativeness: is it a function of the leadership style and the value system of the entrepreneur?" de Alev Katrinli et al., publicado no livro "Innovation Policies, Business Creation and Economic Development, International Studies in Entrepreneurship 21", DOI 10.1007/978-0-387-79976-6 8 em 2009.

II. Procedimentos a serem utilizados:

Para atender os objetivos do estudo, você será convidado a responder um questionário semi-estruturado (questões abertas) sobre a relação entre seus valores pessoais e atitudes empreendedoras na implementação e desenvolvimento de novos negócios baseado em sua experiência pessoal. Não existem respostas certas ou erradas, o interesse do pesquisador é compreender, a partir de sua ética pessoal, como esses fatores se relacionam.

III. Desconfortos, riscos e desistência:

O participante pode desistir de responder o questionário a qualquer momento, sem sofrer qualquer prejuízo, em caso de desconforto ou sensação de risco com os questionamentos.

IV. Os benefícios que se pode obter:

Os benefícios gerados pela pesquisa incluem a possibilidade de reconhecimento e aperfeiçoamento de mecanismos de gestão organizacional. Não haverá nenhum tipo de ressarcimento financeiro/pagamento pelo fornecimento destas informações.

V. Garantia de privacidade:

Os pesquisadores se comprometem com um tratamento dos dados coletados de acordo as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/18). Asseguramos o sigilo sobre sua participação e proteção de sua identidade. Os dados do questionário por você respondido serão reproduzidos apenas em publicações acadêmicas ou científicas, respeitando-se o sigilo do seu nome e das eventuais organizações vinculadas.

Porto Alegre,

Assinatura: