



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

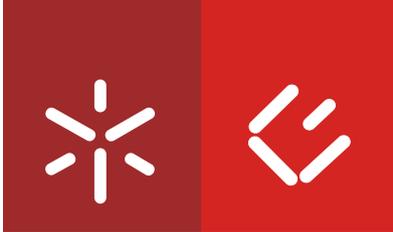
Manuel Cândido Lopes Moura da Silva **Empreendedorismo por Mérito:  
A Filosofia de um Movimento (E.Leclerc)**

Manuel Cândido Lopes Moura da Silva

**Empreendedorismo por Mérito:  
A Filosofia de um Movimento (E.Leclerc)**

UMinho | 2013

outubro de 2013



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Manuel Cândido Lopes Moura da Silva

**Empreendedorismo por Mérito:  
A Filosofia de um Movimento (E.Leclerc)**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão

Trabalho realizado sob orientação da  
**Professora Doutora Ana Carvalho**

**a. Declaração**

Nome: MANUEL CANDIDO LOPES MOURA DA SILVA

Endereço eletrónico: [manuelcandido@mail.telepac.pt](mailto:manuelcandido@mail.telepac.pt)

Título da dissertação:

**Empreendedorismo por Mérito: A Filosofia de um Movimento (E.Leclerc)**

Orientadores

Professora Doutora: ANA CARVALHO

Ano de conclusão: 2013

Designação do Mestrado:

MESTRADO EM GESTÃO

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 03 / 10 / 2013

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **b. Agradecimentos**

A realização desta Dissertação de Mestrado constituiu um momento particular de realização pessoal, construído com o tempo retirado às outras atividades da nossa vida.

Dedico este trabalho à Ana, ao Nuno e à Ana. Vocês sempre foram a minha motivação e inspiração.

Agradeço à Administração da Barcelodis por toda a disponibilidade e apoio prestados.

Aos entrevistados agradeço se terem disponibilizado para participar neste trabalho.

De um modo particular agradeço à Professora Doutora Ana Carvalho que, com toda a sua experiência e disponibilidade, bem me orientou e aconselhou.

### **c. Resumo (Título, resumo e palavras chave)**

#### **Título**

Empreendedorismo por Mérito: A Filosofia de um Movimento (E.Leclerc)

#### **Resumo**

O Intraempreendedorismo (cultura empreendedora de uma organização) pode ser a base de desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis que permitam às empresas o seu crescimento e a sua continuidade. Nos dias de hoje a tecnologia e outros recursos estão ao dispor de todos, pelo que a diferença pode ser feita pelo desafio de criar um modelo capaz de combinar o espírito empreendedor individual com o trabalho em equipa (Mendes, 2012). Fomentar o espírito empreendedor nas pessoas ao serviço de uma organização tende a que a própria organização beneficie das vantagens associadas e se torne mais empreendedora (Parker, 2011).

Neste âmbito, esta dissertação pretende estudar o fenómeno do fomento ao empreendedorismo desenvolvido por organizações já de si empreendedoras. O **Movimento E.Leclerc** foi a organização escolhida para, através da utilização do instrumento metodológico de estudo de caso, se analisar um particular caso de empreendedorismo fomentado pelas organizações: o **Empreendedorismo por Mérito**.

O “**Movimento E.Leclerc**” proporciona aos seus colaboradores, que fizeram a sua aprendizagem e percurso profissional nas lojas, a possibilidade de se tornarem um dia proprietários (Aderentes) e gestores dos seus próprios espaços, como forma de reconhecer o seu mérito e empreendedorismo.

#### **Palavras-chave:**

Empreendedorismo, intraempreendedorismo, mérito, organização, cultura, movimento, grupo.

#### **d. Abstract (Title, resume and keywords):**

##### **Title**

Entrepreneurship by Merit: The Philosophy of a Movement (**E.Leclerc**)

##### **Abstract**

Intrapreneurship (entrepreneurial culture of an organization) can be the basis for the development of sustainable competitive advantages that enhance companies growth and continuity. Today, technology and other resources are available to all, so the difference can be made by the challenge of creating a model capable of combining individual entrepreneurship with team work (Mendes, 2012). Promoting the entrepreneurial spirit of employees tends to benefit the organization itself with the advantages associated with it and in that it becomes more entrepreneurial itself (Parker, 2011).

So, this research aims to study the phenomenon of fostering entrepreneurship developed by already entrepreneurial organizations. The **Movement E.Leclerc** organization was chosen as a case study, allowing us to analyze a particular case of entrepreneurship fostered by organizations: **Entrepreneurship by Merit**.

The **Movement E.Leclerc** provides its employees, who have made their learning and career paths in the stores, with the possibility of becoming one day owners (adherents) and managers of their own spaces, as a way to recognize their merit and entrepreneurship.

##### **Key-words:**

Entrepreneurship, intrapreneurship, merit, organisation, culture, movement, group.

## e. Índice

	Página
a. Declaração.....	ii
b. Agradecimentos.....	iii
c. Resumo (Título, resumo e palavras chave).....	iv
d. Abstract (Title, resume and keywords):.....	v
e. Índice.....	vi
f. Índice de figuras.....	viii
g. Índice de quadros.....	ix
I. Introdução.....	1
I.1. Considerações iniciais.....	1
I.2. Justificação do estudo e Motivação.....	1
I.3. Objetivos.....	3
I.4. Caracterização sucinta do Movimento E.Leclerc.....	3
I.5. Estrutura da Dissertação.....	5
II. Revisão da literatura.....	6
II.1. O Empreendedorismo.....	6
II.1.1. Introdução.....	6
II.1.2. Definição.....	7
II.1.3. Características e comportamentos do empreendedor.....	8
II.1.4. O empreendedorismo associado ao desenvolvimento e inovação.....	15
II.2. Corporate entrepreneurship ou Empreendedorismo organizacional.....	16
II.2.1. Introdução.....	16
II.2.2. Definição.....	17
II.2.3. Cultura organizacional empreendedora.....	18
II.2.4. Corporate entrepreneurship associado ao desenvolvimento e inovação.....	25
II.3. Intraempreendedorismo ou empreender no interior de uma organização.....	34
II.3.1. Introdução.....	34
II.3.2. Definição.....	34
II.3.3. Empreendedorismo versus intraempreendedorismo.....	35
II.3.4. Características e comportamentos intraempreendedores.....	37
II.3.5. O intraempreendedorismo e o ambiente organizacional empreendedor.....	41
II.4. Networking.....	45
II.4.1. Introdução.....	45
II.4.2. Definição.....	45
II.4.3. Networking associado ao desenvolvimento e sinergias.....	46
II.5. Cooperativa - Cooperativismo.....	49

II.5.1. Introdução .....	49
II.5.2. Definição e princípios cooperativos.....	49
II.5.3. Cooperativismo associado ao desenvolvimento das organizações.....	51
III. O Movimento E.Leclerc .....	53
III.1. A literatura revista como inspiração para o Movimento E.Leclerc .....	53
III.2. Breves referências ao mercado da moderna distribuição.....	56
III.3. Apresentação do Movimento E.Leclerc .....	57
III.4. História do Movimento E.Leclerc .....	60
III.5. Filosofia do Movimento E.Leclerc .....	61
IV. Metodologia, apresentação e discussão dos dados.....	62
IV.1. Introdução.....	62
IV.2. Metodologia .....	63
IV.3. Apresentação, discussão e interpretação dos dados.....	69
IV.3.1. Descrição das observações de campo .....	69
IV.3.1.1. O dia a dia da Loja .....	70
IV.3.1.2. O dia a dia do Aderente .....	71
IV.3.1.3. O dia a dia do Responsável de departamento e/ou secção .....	73
IV.3.2. Avaliação das entrevistas.....	75
IV.3.2.1. Amostra dos entrevistados .....	75
IV.3.2.2. Interpretação das entrevistas .....	76
V. Síntese dos Resultados .....	101
V.1. Classificação da informação: <i>Quadros resumo de análise – “Análise de Modelo”</i> .....	102
V.2. Proposta de <i>Modelo síntese</i> interpretativo do caso estudado.....	110
VI. Conclusão.....	114
VII. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.....	116
h. Apêndice 1 – Guião das entrevistas e da observação participante.....	117
i. Apêndice 2 – Sinopses das entrevistas .....	121
j. Referências .....	138

## f. Índice de figuras

Figura 1: Modelo de codificação inicial – “Template Analysis” .....	67
Figura 2: Modelo de codificação final – “Template Analysis” .....	68
Figura 3: Modelo dos fatores que contribuem para uma boa liderança de Jensen e Luthans (2006) .....	9
Figura 4: Modelo analítico do processo de empreender Watson et al. (1998) .....	10
Figura 5: Processo de empreendedorismo. Figura apresentada por Teixeira (2011) .....	13
Figura 6: Empreender com sucesso. Figura apresentada por Teixeira (2011) .....	14
Figura 7: Modelo de organizacional que fomenta o empreendedorismo no interior de uma organização (Chen, Zhu & Wang, 2005) .....	21
Figura 8: Modelo de corporate entrepreneurship (Antoncic & Hisrich, 2003).....	27
Figura 9: Corporate entrepreneurship (Shaw et al., 2005).....	32
Figura 10: Empreendedorismo e inovação (Shaw et al., 2005).....	32
Figura 11: Relação entre empreendedorismo e inovação – atitudes, visão e acções (Shaw et al., 2005) .....	33
Figura 12: Organigrama loja tipo .....	71
Figura 13: Gráfico: Apresentação do Movimento .....	111
Figura 14: Gráfico: Vantagens e desvantagens.....	112
Figura 15: Gráfico: Motivação/Empenho dos Colaboradores.....	112
Figura 16: Gráfico: O Aderente E.Leclerc .....	113
Figura 17: Modelo Síntese.....	114

## **g. Índice de quadros**

Quadro 1: Principais características do Movimento E.Leclerc. Quadro construído com base na brochura de apresentação do Grupo E.Leclerc em Portugal.....	5
Quadro 2: Estratégia para um ambiente empreendedor (Kuratko & Montagno, 1989) .....	25
Quadro 3: Precusores do crescimento do volume de negócios.....	29
Quadro 4: Empreendedorismo e intraempreendedorismo: vantagens e desvantagens. Adaptado de Maier & Zenovia (2011) .....	35
Quadro 5: Empreendedorismo e intraempreendedorismo: semelhanças e diferenças. Adaptado de Maier & Zenovia (2011) .....	36
Quadro 6: Características dos intraempreendedores segundo Shabana (2010).....	39
Quadro 7: Dez mandamentos dos intraempreendedores – Pinchot (1985) .....	40
Quadro 8: Antecedentes e consequências das redes (Adaptado de Carreiras, 2010) .....	48
Quadro 9: Adaptado de Chatriot & Chessel (2006).....	56
Quadro 10: Áreas do Hipermercado .....	70
Quadro 11: Amostra dos entrevistados .....	75
Quadro 12: Interpretação dos dados: Apresentação do Movimento E.Leclerc .....	104
Quadro 13: Interpretação dos dados: Vantagens e desvantagens.....	106
Quadro 14: Interpretação dos dados: Motivação/Empenho dos colaboradores .....	108
Quadro 15: Interpretação dos dados: O Aderente E.Leclerc .....	110

## I. Introdução

### I.1. Considerações iniciais

A abordagem ao empreendedorismo, enquanto campo de estudo, tem vindo a conhecer uma relevância crescente, dada a importância que apresenta enquanto mecanismo de desenvolvimento económico e de criação de emprego. Neste âmbito, o empreendedorismo organizacional (cultura empreendedora de uma organização) pode ser a base do desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis que permitam às empresas o seu crescimento (Mendes, 2012). Num mercado cada vez mais competitivo e globalizado, as empresas estão a privilegiar e a exigir características e comportamentos empreendedores aos seus profissionais (Bueno, Leite & Pillatti, 2004), que importa estudar.

O **Movimento E.Leclerc** foi a organização escolhida para através, da utilização do instrumento metodológico estudo de caso, se analisar um particular caso de empreendedorismo fomentado pelas organizações: o **Empreendedorismo por Mérito**.

### I.2. Justificação do estudo e Motivação

O atual contexto empresarial, fortemente influenciado pela situação económica e financeira que o País enfrenta, obrigado à intervenção e ajuda externa (Comissão Europeia, Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional) desde Junho de 2011, para além de outros graves constrangimentos, vive um clima de elevada taxa de desemprego e de escassez e dificuldade de financiamento.

Os objetivos estratégicos do XIX Governo Constitucional de Portugal orientam-se para a redução do défice externo, para o retomar do crescimento económico, fomentar a produtividade e a competitividade e para promover uma sustentada criação de emprego. O seu programa prevê apoio e incentivos com o objetivo de promover um contexto adequado

à aceleração do crescimento económico, da consolidação, reestruturação e criação de empresas. A inovação e o fomento do empreendedorismo são mesmo objetivos prioritários do Governo (Presidência do Conselho de Ministro, 2011).

Contudo, os primeiros tempos de aplicação do programa de ajustamento e assistência financeira deram para perceber que as medidas adotadas não produziram os efeitos desejáveis. Assim, seriam úteis modelos alternativos, que permitam rapidamente alavancar a atividade económica e ultrapassar as formas e fontes tradicionais de criação e ou desenvolvimento dos negócios.

Os Portugueses sempre demonstraram ser empreendedores e dotados de capacidade para o trabalho. Estas características mantêm-se. No entanto carecem de meios financeiros e instrumentos de partilha de risco, que permitam que muita gente com capacidade empreendedora, boas ideias de negócio e provas de competência profissional, desenvolvam e criem as suas empresas, gerando emprego e valor e como tal crescimento económico.

A literatura na área do empreendedorismo revela que existe uma elevada taxa de insucesso nas novas empresas e distingue três níveis de análise entre os principais fatores de insucesso: (1) nível do empreendedor; (2) nível da organização; e (3) nível do ambiente (Watson, Hogarth-Scott & Wilson, 1998). As inter-relações entre diversos atores nos diferentes níveis podem assumir um papel fundamental na organização de uma empresa nova, antecipando problemas futuros e possibilitando contorná-los (Silva, 2013).

Em França, desde 1949, existe um modelo de organização privado, que estimula estas relações e permite o crescimento orgânico: O **Movimento E.Leclerc**.

A filosofia do **Movimento E.Leclerc** permite aos seus colaboradores, que se distinguem pelo mérito profissional demonstrado, participar na expansão da insígnia, criando o seu próprio Hipermercado e usufruindo de condições financeiras para o realizar e das infraestruturas do **Grupo** para a sua implementação e funcionamento.

Os colaboradores **E.Leclerc** vêem assim o seu mérito reconhecido pela organização onde trabalham (ela própria empreendedora) e que fomenta o empreendedorismo.

Poucos estudos analisaram o empreendedorismo das organizações em empresas específicas através de Estudo de Caso (Christensen, 2005).

### I.3. Objetivos

O objetivo geral desta dissertação é estudar o fenómeno do empreendedorismo por mérito fomentado nas organizações empreendedoras, focando-se nas principais vantagens que se colocam no particular caso da filosofia do “**Movimento E.Leclerc**”.

Simultaneamente, pretende-se identificar as motivações, graus de satisfação, empenho e de comprometimento que o empreendedorismo por mérito, fomentado pelo “**Movimento E.Leclerc**” proporciona aos colaboradores (empregados) e que valores transmite quando se tornam empreendedores (dono do seu negócio).

Ambiciona-se ainda que este trabalho suscite para o futuro a curiosidade de estudar se o modelo e filosofia do “**Movimento E.Leclerc**” poderiam ser extensíveis e adaptáveis a outros sectores de atividade em Portugal.

### I.4. Caracterização sucinta do Movimento E.Leclerc

O **Movimento E.Leclerc** foi a organização escolhida para, através da utilização do instrumento metodológico do estudo de caso, se analisar um particular caso de empreendedorismo fomentado pelas organizações: o **Empreendedorismo por Mérito**.

O quadro 1 pretende caracterizar sucintamente a organização **E.Leclerc** de forma a melhor se contextualizar a revisão da literatura realizada.

Movimento E.Leclerc	
<b>Criação</b>	Em 1949, <u>Édouard Leclerc</u> criou, em França, os primeiros centros comerciais sob a insígnia <b>E.Leclerc</b> , com base numa filosofia simples: “É ao serviço das pessoas que a atividade da distribuição se deve colocar”. O <b>Movimento E.Leclerc</b> constituiu-se como a primeira marca europeia de comerciantes independentes, com os consumidores,

	empreendedores e colaboradores a ocuparem o coração da insígnia. Passados 65 anos a vocação continua a mesma.
<b>Filosofia de Expansão</b>	A filosofia de expansão assenta na ambição do movimento <b>E.Leclerc</b> de despertar o espírito empreendedor junto dos próprios funcionários, proporcionando aos que realizam o seu percurso profissional e conseqüente aprendizagem nas lojas poderem, no futuro e com a ajuda do grupo, vir a ser proprietários da sua própria empresa de distribuição a operar sob a insígnia <b>E.Leclerc</b> .
<b>Objetivo</b>	“Democratizar o Consumo” - permitindo ao maior número de pessoas aceder aos bens correntes a preços mais acessíveis.
<b>Fórmula objetiva</b>	“Comprar o mais barato possível para vender o mais barato possível” O Aderente (dono) de cada loja é simultaneamente membro de uma ou mais cooperativas do grupo de âmbito regional ou nacional (por país), que, ao atuarem em rede, têm como objetivo comprar em quantidade (volume) com melhores condições e assim apresentar a melhor oferta para os consumidores.
<b>Realidade atual</b>	Hoje, a “casa-mãe” em França multiplica-se por mais de 550 Hipermercados, onde para além dos bens tradicionais de consumo, se encontram combustíveis, joias, viagens, cultura, produtos da área de parafarmácia, bricolage, centros-auto, .... Atualmente é a maior rede de grande distribuição a operar em França, com cerca de 18% de quota de mercado.
<b>Internacionalização</b>	A Filosofia <b>E.Leclerc</b> assenta numa organização em rede descentralizada e cooperativa, de acordo com a qual todos os aderentes participam nas decisões comerciais e operacionais. O crescimento orgânico do Grupo extravasou a fronteira Francesa, estando neste momento o movimento espalhado por cinco países eleitos para a expansão da marca: Eslovénia, Espanha, Itália, Polónia e Portugal.

<p><b>Atividade em Portugal</b></p>	<p>A presença em Portugal iniciou-se há dezoito anos. Hoje podemos encontrar em funcionamento 17 lojas desde o norte do país até ao sul da região de Lisboa. Pólo nevrálgico da atividade é a central de compras, localizada estrategicamente em Oliveira do Bairro. O objetivo passa por consolidar a atividade existente e no futuro proceder ao crescimento orgânico do movimento em Portugal.</p>
-------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 1: Principais características do Movimento E.Leclerc. Quadro construído com base na brochura de apresentação do Grupo E.Leclerc em Portugal

### I.5. Estrutura da Dissertação

Como forma de alcançar os objetivos apresentados devemos contar com uma boa delimitação do objeto de estudo, seguir a metodologia adequada, fazer uma exaustiva revisão do estado da arte do fenómeno em questão, realizar uma apresentação do caso estudado e uma descrição dos dados recolhidos e a sua análise e discussão.

Estes aspetos ficam refletidos nas seguintes fases em que se estruturou a dissertação:

- I. Introdução
- II. Revisão da literatura
- III. O Movimento E.Leclerc
- IV. Apresentação e discussão dos dados
- V. Conclusão

Na introdução é realizada uma apresentação do tema, a sua relevância, os objetivos do trabalho, a metodologia utilizada e caracteriza-se sucintamente a organização alvo do estudo de caso. Segue-se a revisão da literatura pertinente ao tema, desenvolvida em subcapítulos dedicados ao empreendedorismo, empreendedorismo organizacional, intraempreendedorismo, networking e cooperativismo. Na terceira parte analisa-se em detalhe a organização em estudo: o **Movimento E.Leclerc**. No capítulo quarto são

apresentados e analisados os resultados dos dados recolhidos. Por fim, sintetizam-se as conclusões do estudo, identificam-se as limitações subjacentes e sugerem-se pistas para investigação futura.

## II. Revisão da literatura

A relevância e o interesse crescente pelo estudo do fenómeno do empreendedorismo tem se traduzido em inúmeros estudos sobre esta temática. A sua investigação abarca um conjunto de conceitos, nos quais se enquadra o empreendedorismo por mérito que, por sua vez se relaciona mutuamente com outros, destacando-se para efeitos deste estudo os conceitos de empreendedorismo organizacional, intraempreendedorismo, redes e cooperação. Assim, será feita de seguida uma revisão dos conceitos identificados e considerados relevantes para o caso a estudar, com o objetivo de dar uma visão geral e abrangente sobre a temática, mas sem a preocupação de ser uma exposição exaustiva.

### II.1. O Empreendedorismo

#### II.1.1. Introdução

O empreendedorismo é provavelmente um dos assuntos mais discutidos dos últimos tempos, sendo enfatizado pelos diferentes atores do mundo empresarial, como parte importante da solução para a atual crise económica (Monteiro, 2010).

O nosso País está a viver um enorme desafio e a propagação dos efeitos negativos da crise económico-financeira internacional está a afetar significativamente a atividade económica portuguesa, com particular impacto na taxa de desemprego e nas condições de

funcionamento da atividade económica. É necessário combater estes fatores, sendo que a recuperação e o desenvolvimento da economia nacional passam fortemente pelo surgimento de empreendedores capazes de identificar e aproveitar oportunidades, investir e gerar riqueza e emprego (GEM, 2010).

É que, estudar o empreendedorismo é estudar o comportamento do ser humano perante os desafios (Bueno et al., 2004).

### II.1.2. Definição

Na literatura afluem diversas definições de empreendedorismo, sendo uma das mais abrangentes a de Hisrich, Peters e Shepherd (1989), ao descrever o empreendedorismo como um processo de criação de algo novo com valor, que exige dedicação, esforço, investimento e tomada de riscos, mas que, em contrapartida, se esperam resultados económicos, independência e satisfação pessoal.

Via outra abordagem, o empreendedorismo envolve a criação de novos recursos ou uma combinação diferente dos recursos existentes, de forma a desenvolver e comercializar novos produtos, colocá-los em novos mercados ou servir novos consumidores (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001).

Seguindo a mesma linha, o estudo *GEM – Global Entrepreneurship Monitor*, define empreendedorismo como a tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos ou de negócios estabelecidos.

Dada a natureza e abrangência desta dissertação, não se revela necessário eleger uma definição restrita, sendo possível considerar todas as aceções.

### II.1.3. Características e comportamentos do empreendedor

A pessoa que empreende ou o empreendedor é um pensador criativo que modifica ou rejeita ideias concebidas, cria e constrói inovação, normalmente com poucos recursos (Engle, Mah & Sadri, 1997).

Aparentemente o seu comportamento está associado ao otimismo, na expectativa de que o futuro nos reserva algo de bom e estes sentimentos definem bem as suas características (Hisrich et al., 1989).

Diferentes perspetivas podem ser evidenciadas, sendo que, para os economistas, um empreendedor é alguém com capacidade de trabalho e recursos, capaz de os conjugar de forma a gerar valor e inovações. Já para os psicólogos, o empreendedor é uma pessoa motivada por diversas forças, no sentido de obter algo, experimentar coisas novas e com necessidade de autonomia (Crane & Crane, 2007).

Normalmente, um “start-up” empreendedor não trabalha para uma grande empresa, ele cria sim uma empresa, com o desejo de a tornar grande (Thornberry, 2001).

A criação de novos negócios é aliás um dos motores importantes do desenvolvimento económico. Quer empreendedores no seio de empresas estabelecidas, quer empresários com iniciativas próprias, revelam a essência do empreendedorismo: a vontade de realizar novos projetos, assumindo riscos pessoais e profissionais para aproveitar oportunidades de negócio inexploradas. O empreendedorismo tem associada uma elevada componente emocional, associada à motivação de se liderar um projeto empresarial (Freire, 2000).

É possível afirmar com alguma certeza que não existe ninguém que não tivesse desejado, pelo menos uma vez, ter o seu próprio negócio. Todas as pessoas desejam ter liberdade de escolha, ter sucesso e ganhar dinheiro, mas estas razões só por si não são suficientes para alguém se tornar empreendedor com sucesso (Markovska, 2008).

Daqui decorre que criar com sucesso uma empresa nova exige, para além de visão e financiamento, a capacidade de liderar outros para transformar a visão e o capital investido num negócio com sucesso. Para Jensen e Luthans (2006), quando um empreendedor consegue realizar e desenvolver uma ideia, transformando-a em realidade com sucesso, e o consegue manter, passa a ser considerado um líder. Para ser um bom líder, os mesmos

autores apontam que contribuem diversos fatores, tais como a experiência de vida, as características pessoais e o contexto onde se movem, da forma representada na figura 3:

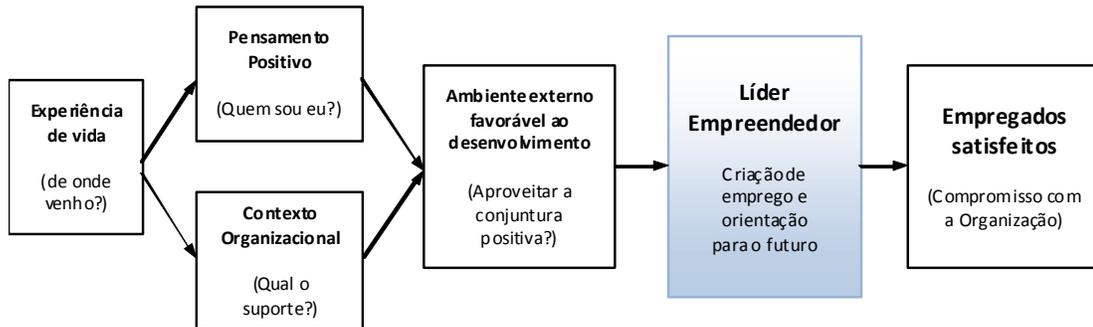


Figura 1: Modelo dos fatores que contribuem para uma boa liderança de Jensen e Luthans (2006)

De notar que, conforme sugere a figura 1, as componentes descritas servem de antecedentes para o desenvolvimento de um autêntico líder. O modelo insinua mesmo que, os empregados com a percepção de que o empreendedor tem as características de um autêntico líder demonstram maior empenho profissional, satisfação e realização (Jensen & Luthans, 2006).

Por outro lado constata-se que o processo de empreender é um fenómeno ainda mais complexo, que sofre impactos de fatores internos e externos que, como a figura 4 pretende retratar, pode gerar efeitos no desempenho do negócio (Watson et al., 1998):

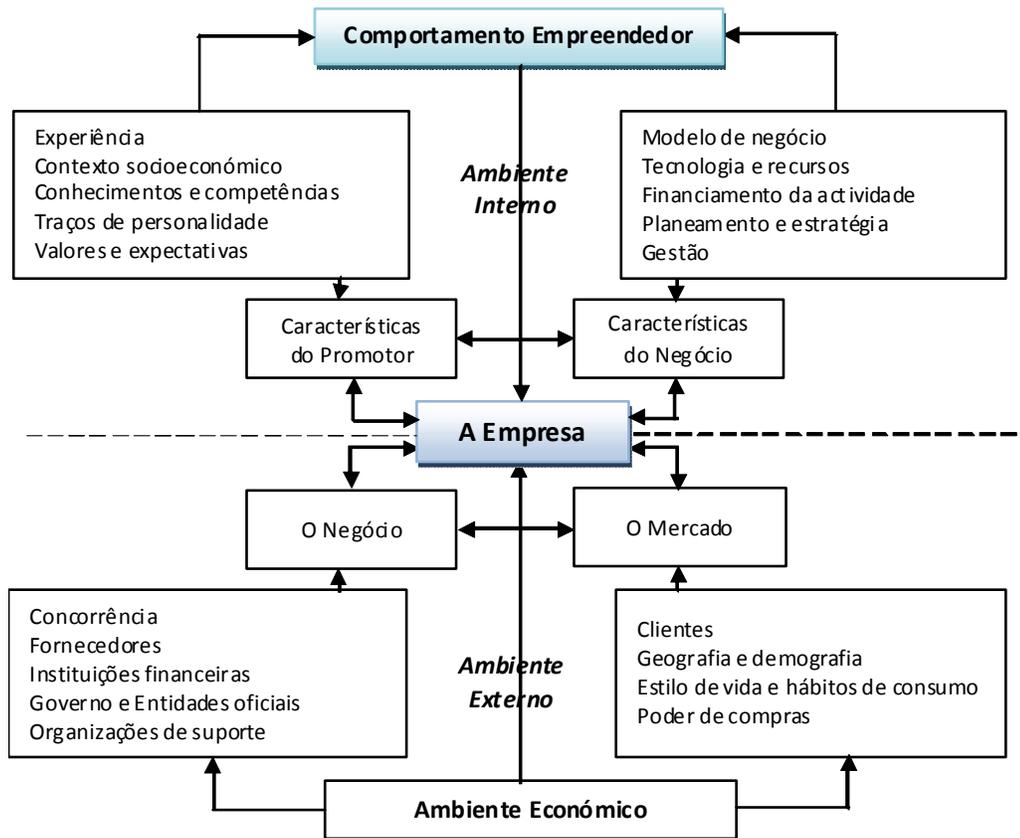


Figura 2: Modelo analítico do processo de empreender (Watson et al. 1998)

Subsequentemente e suportados por diversa literatura, Stopford e Baden-Fuller (1994) apresentam cinco características que devem ser comuns aos empreendedores:

- Proatividade para a experimentação;
- aspirar a renovar uma organização ou a criar uma ideia inovadora;
- liderar uma equipa orientada para a constante inovação;
- capacidade de resolver problemas; e
- compreender o desenvolvimento do meio.

Acresce ainda segundo Ling, Simsek, Lubatkin e Veiga (2008), que um empreendedor para ser um bom líder deve exibir quatro características interdependentes e fundamentais:

- ter carisma (criação e apresentação de uma visão atrativa do futuro);
- inspirar a motivação e estimular o pensamento dos seus seguidores;
- fazê-los ver os problemas sobre outra perspetiva; e
- dar suporte e “coaching” aos membros da organização.

Uma última característica importante a evidenciar para um empreendedor, é a sua capacidade de interagir socialmente com as pessoas que o rodeiam, pois pode ser determinante para o seu sucesso, por exemplo, ter acesso a pessoas influentes para o desenrolar do seu negócio (Baron & Markman, 2003).

Reunidas estas características, para a decisão de criar uma empresa, o seu fundador deve reunir um grupo de pessoas com diferentes capacidades e especialidades, garantir acesso ao capital e a outros recursos necessários e atuar sobre estes como gestor para implementar o negócio. O facto de ter experiência profissional no ramo ou no lançamento de outras “start-up’s”, confere ao empreendedor as vantagens de conhecer pessoas que o podem ajudar, como consultores, fornecedores e clientes. Simultaneamente vai melhorar gradualmente as suas capacidades com a aprendizagem que adquire ao realizar todo o processo de criação de uma empresa (Zhang, 2008).

Rose, Kumar e Yen (2006) vão mais longe ao considerarem que o nível de educação do empreendedor e a sua experiência profissional têm uma relação positiva com o seu potencial de sucesso. Empreendedores que possuam os necessários conhecimentos nas áreas operacionais, financeira, marketing, recursos humanos e competências de gestão, estão mais próximos do sucesso ao criarem as suas empresas, embarcam numa contínua aprendizagem e desenvolvimento das suas atitudes. Em suma, estes atributos e competências parecem potenciar significativamente o crescimento dos negócios. Como tal, empreendedores com este perfil colocam-se em vantagem perante os seus competidores e são um exemplo para os seus empregados (Rose et al., 2006).

Deve notar-se porém que, apesar de se reconhecer que a personalidade do indivíduo não determina a possibilidade de se tornar empreendedor, vários trabalhos propõem um conjunto de atitudes associadas às pessoas que criam empresas. Atitudes e características distintivas como o desejo de sucesso, a capacidade de tomada de riscos, autoconfiança, criatividade e inovação, parecem estar associadas ao processo de criação de empresas. Na sequência do que já foi referido, algumas das atitudes referidas podem ser desenvolvidas ao longo da vida pela aprendizagem e experiência. Desde logo a experiência permite a aquisição de “*know-how*” e de competências técnicas sobre um determinado negócio, tecnologia, instituindo-se como um processo duradouro de aprendizagem “*by-doing*” e “*by-*

*experiencing*". Por outro lado, permite também a identificação de novas oportunidades relacionadas com pequenas melhorias ou alterações de processos (inovação incremental ou radical). Em terceiro lugar, a exposição profissional possibilita a criação de redes de contactos e de relações de confiança com vários atores, facilitando a construção de um capital de credibilidade, de identificação de clientes, fornecedores e outros parceiros de negócio, suportando uma aprendizagem "*by-interacting*", redutora da incerteza e fortalecedora do conhecimento exigido aquando do processo de criação de uma empresa (Dominguinhos, Pereira & Silveira, 2006). Todo este "capital social" acumulado durante o seu percurso formativo e experiência profissional pode ser mobilizado, desempenhando um fator redutor de risco e de credibilização junto de entidades que possuem um papel fulcral neste processo, permitindo agilizar processos e ultrapassar as "*liabilities of newness*", ou seja as debilidades de juventude, de que padecem as novas empresas.

Os mesmos autores enfatizam a importância deste "capital relacional", seja entre os empreendedores de um projeto (se desenvolvido em equipa), seja entre estes e indivíduos externos, e leva-os a sugerir o empreendedorismo como um fenómeno coletivo e não individual, contrariando a ideia de alguma literatura científica sobre a temática que leva a mistificar a ideia de um empreendedor solitário. Assim, os que ambicionam tornar-se empreendedores devem reconhecer a necessidade de uma aprendizagem contínua nos mais diversos ambientes e, por outro lado, e não menos importante, ter a preocupação de recheiar as suas listas de contactos (telefónicos, e-mail, cartões de visita), bem como estarem atentos às alternativas à sua disposição para a constituição de uma equipa vencedora, devendo os parceiros eleitos apresentar um perfil de complementaridade em termos das competências detidas e da dinâmica de atuação que se pretende desenvolver (Dominguinhos et al., 2006).

É corrente ouvir-se dizer que ninguém ganha um jogo no qual não participe. O processo empreendedor só ocorre porque alguém identifica e persegue uma oportunidade (Shane, Locke & Collins, 2003). Deste modo, a iniciativa é essencialmente um processo empreendedor que começa com a identificação da oportunidade e culmina com a combinação de recursos que permite agarrar a oportunidade (Birkinshaw, 1997).

Por conseguinte o empreendedorismo é examinado por vários autores como um processo, uma sequência de atividades que transforma uma ideia de negócio numa empresa viável. Afigura-se possível identificar uma série de fatores internos e externos que influenciam o sucesso das empresas, para além do próprio processo empreendedor. Um desses fatores determinantes para o êxito de uma “*start-up*” (empresa nova) está relacionado com o “*network*” (redes de contacto e/ou cooperação) e as parcerias que a empresa cria, que lhe oferecem novas oportunidades de negócio e permitem executar uma estratégia de marketing relacional e presencial (Teixeira, 2011).

A este respeito e de acordo com Hisrich et al. (1989), o processo empreendedor é constituído por quatro fases distintas, a seguir representadas (ver figura 5):

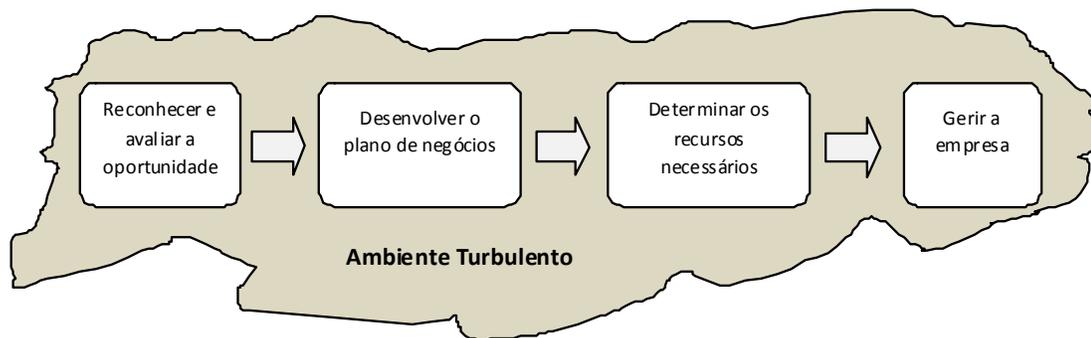


Figura 3: Processo de empreendedorismo. Figura apresentada por Teixeira (2011)

Os autores apresentam estas fases de forma sequencial, mas referem que no seu entender nenhuma delas precisa ser completamente concluída para que se inicie a atividade seguinte. Neste âmbito, os verdadeiros empreendedores evidenciam confiança nas suas competências para desenvolver todo o processo, reconhecer recursos críticos e como os combinar para explorar as oportunidades. Demonstram a mesma capacidade e habilidade para improvisar nas suas interações com empregados, clientes e fornecedores (Hmieleski, 2008). Efetivamente, os empreendedores conseguem com as suas “*start-ups*” reconhecer e captar oportunidades que outros não conseguiram ver ou implementar e normalmente, como são apaixonados pelas suas ideias, conseguem remover as barreiras com que se defrontam até à sua realização (Thornberry, 2003).

Acresce ainda e parece consensual, que a propensão para correr riscos é uma capacidade intrínseca dos empreendedores, importante para se desenvolver um negócio. Antoncic (2003) cita Kihlstrom e Laffont (1979), ao referir que em equilíbrio, uma pessoa mais disposta ao risco torna-se empreendedora, enquanto uma pessoa mais avessa ao risco mantém-se empregado.

A opção de se tornar empreendedor pode ser um desafio que acarreta muitas mudanças pessoais, pelo que muitos indivíduos preferem continuar a ser empregados por conta de outrem (Segal, Borgia & Schoenfeld, 2005). Os mesmos autores citam Gilad e Levine (1986), ao apresentarem duas explicações em confronto, mas relacionadas, para a motivação de se tornar empreendedor, que pode advir da teoria “push” e/ou da teoria “pull”. A teoria “push” argumenta que os indivíduos são empurrados para o empreendedorismo por forças externas negativas, como a insatisfação no trabalho, dificuldade em arranjar emprego, baixo salário, rigidez do emprego. Já a teoria “pull” explica que os indivíduos se sentem atraídos para o empreendedorismo na busca de independência, satisfação pessoal e outros benefícios e bem-estar.

Para finalizar, referência para os autores Bygrave e Zacharakis (2010), citados por Teixeira (2011), e para a sua teoria dos dez “D’s” como os aspetos mais importantes de um empreendedor de sucesso – “Dream, Decisiveness, Doers, Determination, Dedication, Devotion, Details, Destiny, Dollars, Distribute”:



Figura 4: Empreender com sucesso. Figura apresentada por Teixeira (2011)

#### II.1.4. O empreendedorismo associado ao desenvolvimento e inovação

O empreendedorismo enquanto campo de estudo tem vindo a conhecer uma relevância crescente, dada a importância que apresenta enquanto mecanismo de desenvolvimento económico e de criação de emprego. Segundo dados da Comissão Europeia (2003), o tecido empresarial europeu era constituído em cerca de 99,8% por pequenas e médias empresas, que são responsáveis por 60% a 70% do emprego existente. Em Portugal, esta percentagem era ainda maior, ascendendo a cerca de 75% (Comissão Europeia, 2003).

Adicionalmente o empreendedorismo é desde há muito considerado como um significativo fator para o crescimento e desenvolvimento socioeconómico, pois cria milhões de oportunidades de emprego, oferece uma variedade de produtos e serviços e gera prosperidade e competitividade (Zahra, 1995). Nos dias de hoje, onde o “downsizing”, competição, agilidade, criatividade e inovação são atributos do ambiente empresarial, o clima de empreendedorismo assume natural proeminência e destaque (Covin & Slevin, 1991).

Numa outra perspetiva, Morris e Kuratko (2000) citados por Maier e Zenovia (2011), defendem que a resposta para o ambiente hipercompetitivo pode ser dada com flexibilidade, velocidade, agressividade e inovação, ou numa só palavra – empreendedorismo (Christensen, 2004).

A relevância hoje atribuída ao empreendedorismo, explorada em inúmeras pesquisas, artigos científicos e congressos especializados, pode ser explicada pela sua contribuição para o desenvolvimento político-económico da sociedade pois, ao mesmo tempo que funciona como fator de equilíbrio da estrutura empresarial -valor político-, é uma importante fonte geradora de empregos, receita e produção de bens -valor económico- (Silva, Correia, Scholten & Gomes, 2008).

Zhao (2005), sublinha que o empreendedorismo e a inovação estão positivamente relacionados um com o outro e interagem de forma a ajudar a organização a triunfar. Empreendedorismo e inovação são mesmo complementares e a combinação dos dois é vital para o sucesso da organização. Acrescenta que esta combinação não é apenas determinante numa fase inicial da empresa, pois mantém-se imprescindível para a organização competir e

vencer num ambiente dinâmico, não linear e em constante mudança. Além disso, o espírito empreendedor parece favorecer o desenvolvimento de características diferenciadoras, capazes de potenciar o crescimento e rentabilidade de um negócio (Zahra & Garvis, 2000). Seguindo esta lógica, o empreendedorismo é relacionado por Schein (1982) (citado por Fernandes & Santos, 2006) à criatividade e à propensão para criar algo de novo, envolvendo a motivação para superar obstáculos, propensão para aceitar riscos e desejo de elevação pessoal em qualquer objetivo a ser alcançado. Os resultados indicam que a orientação empreendedora exerce elevado impacto na performance empresarial (Fernandes & Santos, 2006). Na abordagem de Schumpeter, a inovação é considerada condição definidora do empreendedorismo, pois a inovação é vista como o instrumento do empreendedorismo para se alcançar uma elevada performance (Mcdaniel, 2000). Por fim, noutra dimensão mas com o mesmo sentido, o empreendedorismo é apresentado como uma atitude de entusiasmo, iniciativa e energia criativa dos indivíduos, aplicada para desenvolver negócios sustentáveis e obter resultados (Schaper, 2002).

## II.2. Corporate entrepreneurship ou Empreendedorismo organizacional

### II.2.1. Introdução

O capítulo anterior evidenciou inúmeras qualidades e intrínsecas vantagens associadas ao empreendedorismo. Mas será que para usufruir desses benefícios se afigura necessário criar uma empresa nova e alguém se tornar empreendedor? Estarão as empresas existentes, incluindo grandes potências multinacionais condenadas ao ciclo natural de vida dos seus produtos, incapazes de gerar inovação?

Sugere-se que não e como veremos, existe diversa literatura a sustentar que, num mercado cada vez mais competitivo e globalizado, o contexto de atuação das empresas torna-se cada vez mais complexo, exigindo muita criatividade e inovação. Como resposta, as empresas de

sucesso estão a privilegiar e a exigir características e comportamentos empreendedores aos seus profissionais (Bueno et al., 2004).

Subsequentemente têm surgido tentativas de adaptar a ideia de empreendedorismo ao contexto de organizações estabelecidas, surgindo conceitos como o de “Corporate Entrepreneurship” (Stevenson & Jarillo, 1990).

A própria Comissão Europeia (2003), no seu Livro Verde - Espírito Empresarial na Europa, define o espírito empreendedor como “a atitude mental e processo para a criação e desenvolvimento de atividades económicas, combinando o risco e a criatividade e/ou inovação com uma gestão rigorosa, no âmbito de um organismo novo ou já existente”.

Esta abordagem da Comissão à questão do espírito empreendedor, não exclui portanto a componente corporativa do mesmo, ou seja, aquela que acontece em empresas já existentes. Assim, parece fazer sentido considerar que o espírito empreendedor concorre para a competitividade das empresas, mesmo após a fase de “*start-up*”, até porque a competitividade tem como uma das condições de base o desempenho ao longo do tempo.

Se realmente queremos ser competitivos no mundo de hoje, devemos começar a praticar o empreendedorismo coletivo, na medida em que os esforços coletivos tendem a ser maiores do que a soma das contribuições individuais (Reich, 1987).

### II.2.2. Definição

Covin e Miles (1999) definem empreendedorismo organizacional ou “corporate entrepreneurship”, como o comportamento que gera inovação, em conjunto com a redefinição da organização ou dos seus mercados, com o objetivo de criar ou reforçar vantagens competitivas superiores sustentáveis.

O empreendedorismo organizacional (cultura empreendedora de uma organização) deve ser a base do desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis que permitam às empresas o seu crescimento ou até mesmo a sua sobrevivência. Nos tempos atuais a tecnologia e outros recursos estão ao dispor de todos, pelo que a diferença pode ser feita

pelo desafio de criar um modelo capaz de combinar o espírito empreendedor individual com o trabalho em equipa (Mendes, 2012).

### II.2.3. Cultura organizacional empreendedora

Há mais de vinte anos que as organizações se encontram sob uma grande pressão para mudar, dadas as alterações de índole económica e social que têm vindo a ocorrer na sua envolvente (Hiltrop, 1996). Consequentemente, temos assistido a mudanças significativas nas relações laborais, especificamente no que toca à relação entre empregadores e colaboradores (Rousseau & Shperling, 2003). Na opinião dos empregadores, os trabalhadores devem, entre outras coisas, evoluir procurando sempre adquirir competências que lhes permitam fazer mais do que a própria função exige e estarem motivados no sentido de terem vontade de trabalhar e gostar do trabalho que realizam (Leiria, Palma & Cunha, 2006). Para os mesmos autores, as cinco dimensões que constituem a orientação empreendedora – autonomia, inovação, propensão para o risco, proatividade e agressividade competitiva – tal como Lumpkin e Dess (2001) as descrevem, parecem influenciar o conjunto das perceções individuais acerca das obrigações mútuas que os colaboradores têm para com a organização. Deste modo, a organização ao apostar na inovação dos seus produtos e na proatividade, assumindo algum risco no mercado, vai influenciar os deveres e direitos percebidos pelos colaboradores, fazendo com que estes sintam, por exemplo, o dever de inovar, ajustando o seu comportamento e as suas expectativas de acordo com aquilo que consideram que a organização espera deles. Daqui fica-se com a ideia que parece existir uma elevada convergência de expectativas entre colaboradores e empregador nas organizações empreendedoras. No entanto, sendo que as organizações e as próprias relações laborais estão em constante mudança, é necessário que o empregador não encare o contrato psicológico como algo estático e inalterável, assumindo, desta forma, a necessidade de reforçar o compromisso estabelecido ao longo do

tempo, dando “*feedback*” constante relativamente ao que a organização espera do colaborador e ao que este deve esperar da organização (Leiria et al. 2006).

Percebe-se assim a importância de como recrutar e manter os melhores colaboradores. O talento é hoje importantíssimo no meio empresarial, as empresas podem comprar equipamentos, contrair financiamentos para desenvolver os negócios, mas sem as pessoas certas vão comprometer em muito o seu sucesso (Kippenberger, 2000).

Fica então clara a argumentação de Wunderer (1999), ao afirmar que os recursos humanos já não podem ser vistos como uma componente da estrutura de custos, mas sim como um potencial de gerar valor e um investimento a longo prazo. Os novos modelos de organização devem apostar na descentralização e desenvolvimento de equipas, como processo de potenciar o empreendedorismo dos funcionários e elevar as suas competências e conhecimentos para o sucesso futuro da organização. A própria observação de Bill Gates da Microsoft ao dizer que “os nossos principais recursos e mais-valias, todos os dias à noite saem pela porta fora”, por outras palavras, é o admitir que os recursos humanos não são apenas um custo necessário para a realização de negócios, mas sim um investimento indispensável, que tem de ser bem gerido, de forma a se obter o retorno e sustentar vantagens competitivas (Luthans & Youssef, 2004).

De notar, todavia, que a força humana recrutada, depois formada, desenvolvida e gerida no interior da organização, a partir de certa altura os seus conhecimentos, qualidades e desempenho, dependem muito do que a organização fez e faz por eles em certa medida e por vezes até talvez mais do que por qualquer qualidade e característica inata do trabalhador. Do exposto parece razoável aceitar que são funções essenciais da gestão, a seleção, a formação e desenvolvimento dos seus empregados, pois muitos dos conhecimentos e capacidades dos funcionários são adquiridas no seu emprego. No entanto, outra função essencial da gestão e administração é providenciar os incentivos adequados para a motivação dos seus recursos (Harbison, 1956).

A este respeito, diversos estudos explicam os fatores internos que exercem uma maior motivação junto dos quadros médios, como o uso apropriado de prémios, apoio por parte da gestão de topo, recursos disponíveis, suporte de toda a estrutura organizacional, correr riscos e tolerância para falhas. A função de manter satisfeitos e motivados os empregados de

uma organização, coloca-os numa posição de oferecer um melhor serviço, mais produtividade e melhores níveis de satisfação ao consumidor (Grayson & Sanchez-Hernandez, 2010). Por oposição, a deserção de talentos (*brain drain*), normalmente pode ter influência no declínio e entrada num período de crise da organização e inclusive, em casos muito pontuais e extremos, na ausência de uma cultura organizacional forte, pode mesmo levar à sua dissolução (Rosenblatt & Sheaffer, 1998).

De acordo com Clargo e Tunstall (2011), uma forte cultura e dinâmica empreendedora da organização, associada a um esquema de benefícios e incentivos, motiva os colaboradores a perseguirem os objetivos da organização. Se um destes vetores falhar, é possível que a organização perca os seus elementos mais empreendedores e que estes até passem a ser seus potenciais concorrentes diretos. É pois determinante um estilo de liderança que fomente o empreendedorismo e reforce a cultura empreendedora da organização. Os empregados têm um sentido de justiça da organização e reagem com melhor ou pior desempenho de acordo com a perceção sentida. Sente-se pois uma relação direta entre o sentido de justiça organizacional e a atitude empreendedora da organização, sendo que um dos aspetos mais visíveis seja a política e sistema de prémios e recompensas, que devem ser ajustados com base na evolução da performance de cada um e associados ao desempenho individual (Hooshmand & Moghimi, 2011). Efetivamente, o motor do empreendedorismo organizacional muitas vezes está centrado no indivíduo e reside ao nível operacional da organização. Estes funcionários arriscam a sua reputação e em alguns casos as suas carreiras, porque se sentem atraídos pela oportunidade de um dia ascenderem a responsáveis de uma área de negócio na organização (Burgelman, 1983).

Outra dimensão de análise resulta do facto de os elementos empreendedores de uma organização não serem todos iguais. Eles variam no seu grau de empreendedorismo e talento. Algumas técnicas ajudam a fomentar o espírito empreendedor, mas certas características devem ser inatas. O ambiente vivido pelas empresas continua muito dinâmico e turbulento, o que torna necessário reconhecer dentro da empresa quem é que tem características empreendedoras, encorajar o seu desenvolvimento e recompensar corretamente, pois são eles que podem fazer a diferença (Thompson, 2004).

Na opinião de Altinay e Altinay (2004), uma estrutura organizacional menos formal e mais descentralizada impulsiona níveis médios de gestão e de operações a participarem com maior empenho no processo de inovação. Alguma literatura sugere mesmo uma forte relação entre empreendedorismo organizacional e o espírito empreendedor dos seus gestores, o que pode mediar um efeito positivo nas ações empreendedoras com impacto na performance (Kuratko, Hornsby & Bishop, 2005).

Daqui decorre que o empreendedorismo empresarial, intimamente relacionado com inovação e criação de novos negócios no seio de uma organização, não pode ser só fruto do empreendedorismo do administrador ou de outro quadro em concreto, mas terá de resultar de toda a equipa de gestão da organização (ver fig.7):

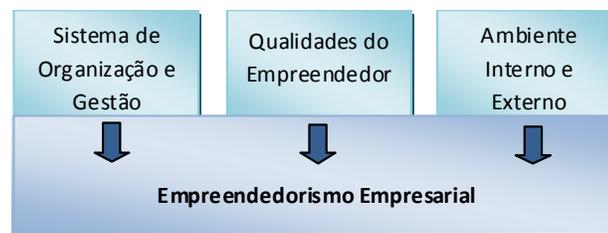


Figura 5: Modelo de organização que fomenta o empreendedorismo no interior de uma organização (Chen, Zhu & Wang, 2005)

Adicionalmente, a dicotomia de trabalhar com autonomia e simultaneamente participar em grupos de trabalho, ajudam ao contexto empreendedor da organização. A autonomia e o trabalho em grupo não se encontram em campos opostos, antes pelo contrário, são forças complementares (Monsen, 2005). Antigamente, o empreendedorismo era visto como um conceito individual. Hoje em dia este ponto de vista já se alterou, e o empreendedorismo não é só as características distintivas do indivíduo, o seu talento e génio, mas um conceito institucional (Ozdemirci, 2011).

Da mesma forma Ireland, Covin e Kuratko (2009), consideram que o empreendedorismo no interior de uma organização requer congruência entre a visão empreendedora dos seus líderes que definem as estratégias com as atitudes operacionais empreendedoras de quem faz o trabalho e executa as estratégias.

Noutra perspetiva uma organização empreendedora é a que proporciona oportunidade de atuar sobre recursos, que normalmente estão sob controlo e domínio mais rígidos. O nível de empreendedorismo muitas vezes está criticamente ligado ao grau empreendedor da gestão de topo. Uma organização que facilite um contacto informal e privilegie o estabelecimento de “networks” dentro e fora da organização vai desenvolver um maior grau de empreendedorismo. Estes comportamentos vão enraizando uma cultura empreendedora na organização que funciona como “track record” para lidar com os intraempreendedores (Stevenson & Jarillo, 1990). Os executivos devem perceber a dinâmica criada por uma cultura organizacional forte de empreendedorismo e utilizar esse conhecimento para desenvolver novas competências e/ou melhorar as existentes (Zahra & Covin, 1995).

Para Duncan, Ginter, Rucks e Jacobs (1998), o intraempreendedorismo é uma ideia “Nobel”. O futuro das organizações depende desse espírito e, se assim é, o empreendedorismo no interior de uma organização é mais do que uma moda. Na antiga era industrial a eficiência era o determinante do sucesso. Com o crescer da competição, a eficiência continua a ser importante, mas não o suficiente para sobreviver e prosperar. Com a velocidade atual, é necessário inovar, dominar mais e melhor informação, e colocar tudo a funcionar. Dessa forma, algumas organizações estão prontas para enfrentar a mudança.

Por outro lado, o empreendedorismo organizacional está relacionado com os hábitos de tomada de decisões que criam desenvolvimento. A descentralização destes hábitos constrói uma estrutura orgânica em que os trabalhadores podem e devem tomar iniciativas.

Do exposto, transparece que as empresas devem procurar criar condições para que os seus colaboradores possam atuar de forma empreendedora, imprimindo dinâmicas que facilitem a evolução da organização e a sua consolidação nos segmentos de mercado (Davila & Vásquez, 2008).

Só que as necessidades naturais de um empreendedor, uma empresa convencional não consegue propiciar, pois os computadores e os laboratórios até podem existir, mas falta o clima e a cultura empreendedora. Como já foi salientado, terá que ser encontrado um sistema que propicie inovação, em que os seus criativos sejam recompensados por isso, e que os motive para no futuro continuarem com criatividade e ligados à organização (Duncan et al., 1998). É realmente sedutor pensar construir um espírito empreendedor no interior de

uma organização existente, e com isso criar uma lufada de ar fresco, um clima de inovação e abanar as burocracias (Thornberry, 2003).

Uma das formas sugeridas para uma organização ser mais inovadora é capitalizar para os seus empregados esse desafio (Jong & Hartog, 2007). A este propósito, Sanchez e Soriano (2011) consideram que quando se analisam e comparam o contributo do ambiente externo, da cultura organizacional, e da política e prática dos recursos humanos, identificam que esta última tem relevância na promoção do ambiente empreendedor por toda a organização e é a que mais potencia rasgos de inovação nos colaboradores. No entanto, outros investigadores destacam que uma cultura organizacional de suporte à inovação é um fator interno facilitador das atividades empreendedoras (Antoncic & Hisrich, 2001). Então, por um lado temos o capital humano, que é a soma dos conhecimentos individuais e habilidades, que constituem o necessário saber garante da qualidade das atividades a desenvolver e esforço de inovação. Por outro lado, temos o suporte e apoio da organização ao intraempreendedorismo, sendo aliás uma das funções essenciais da gestão, já mencionadas, que se traduz no acesso aos recursos necessários e condições para implementar e desenvolver inovações. Por conseguinte, um ambiente interno de suporte, que seja tolerante à ocorrência de riscos e a qualidade do capital humano vão contribuir para a inovação e performance da organização (Alpkan, Bulut, Gunday & Kilic, 2010).

Já os professores Ghoshal e Gratton (2002), evidenciavam que se consegue combinar o espírito empreendedor individual com o trabalho em equipa, dando forma a um conjunto de valores ligados à ideia de partilhar e a um sentido real de cooperação, potenciadores de excelência e de resultados sustentáveis. Portanto, deve-se aproveitar a engenhosidade das equipas e recompensar os empreendedores internos para que se tornem agentes de desenvolvimento e inovação importantes e que assim estimulem a competitividade e o crescimento da organização (Mendes, 2012).

Só que nem todas as organizações conseguem visualizar essas oportunidades e continuam a subestimar as aptidões da sua equipa, ignorando o enorme potencial inexplorado do seu património humano, o que acaba por sufocar o espírito empreendedor. Na opinião de Mendes (2012), para se difundir uma cultura organizacional mais empreendedora, deve-se concentrar a atuação nas seguintes dimensões referidas por Lumpkin e Dess (2001):

autonomia, inovação, proactividade e assumir riscos. Difundir estes quatro elementos por toda a organização tenderá a “contaminar” todos os elementos da organização com um espírito empreendedor (Schumpeter citado por Mendes, 2012). De notar que os elementos proactividade e competitividade comercial devem ser considerados como dimensões distintas na orientação empreendedora, já que proactividade refere-se à resposta da empresa a uma oportunidade do mercado. Uma proactividade forte tendencialmente dá à empresa a possibilidade de se antecipar a alterações ou necessidades do mercado e agir em primeiro lugar. A competitividade agressiva, pelo contrário, refere-se às respostas da empresa aos seus concorrentes, permitindo ser um “player” forte no mercado e ganhar posições (Lumpkin & Dess, 2001).

Adicionalmente, importa referir que, fomentar o espírito empreendedor das pessoas ao serviço de uma organização tende a que a própria organização beneficie das vantagens associadas a tal e que esta se torna mais empreendedora, de tal forma que a incorpore na sua cultura e como tal permanece ao longo dos tempos, independentemente das variações que se vão verificando nos Recursos Humanos. Ou seja, a própria organização passa a ser empreendedora (cultura), minimizando o risco de saída dos seus colaboradores e de estes iniciarem os seus próprios negócios (Parker, 2011).

A estratégia a seguir por uma organização que deseje reforçar o seu espírito empreendedor, nos estudos de Kuratko e Montagno (1989), necessita dos elementos identificados no quadro 2:

<b>Estratégia a seguir para um espírito empreendedor</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar potenciais empreendedores dentro da organização, preferencialmente numa fase inicial das suas carreiras;</li> <li>2. Apoiar os seus projetos;</li> <li>3. Conseguir incorporar na estratégia simultaneamente diversidade e coerência;</li> <li>4. Permitir a experimentação e tolerância ao erro ou insucesso;</li> <li>5. Criar um clima de objetivos;</li> <li>6. Recompensar os sucessos.</li> </ol>	
<b>Inibidores ao clima empreendedor</b>	<b>Facilitadores ao clima empreendedor</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de recompensas;</li> <li>2. Castigar um falha;</li> <li>3. Regras e procedimentos rígidos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Treino de intraempreendedorismo;</li> <li>2. Competição e desenvolvimento;</li> <li>3. Fomentar a participação dos</li> </ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>4. Falta de fundos para a experimentação;</li> <li>5. Falta de conhecimentos sobre empreendedorismo;</li> <li>6. Falta de tempo para experiências e desenvolvimento;</li> <li>7. Inexistência de apoio por parte das chefias.</li> </ul>	<p>empregados e aceitar os seus contributos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4. Cultura de inovação;</li> <li>5. Recursos financeiros;</li> <li>6. Proteção dos empregados envolvidos no intraempreendedorismo.</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 2: Estratégia para um ambiente empreendedor (Kuratko & Montagno, 1989)

Não obstante, em alguns casos é frequente o comportamento organizacional gerar conflitos. Gerir melhor os conflitos deve merecer a atenção dos administradores, bem como se aconselha ter a perceção que nem todos os conflitos são negativos. Os conflitos que surgem numa perspetiva de cooperação e com o intuito de implementar a estratégia, normalmente são conflitos positivos e geram resultados positivos. O estudo de Song, Dyer e Thieme (2006) – *“Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective”*, reforça precisamente a relação positiva entre conflitos positivos, inovação e performance.

Um último destaque para a evidência apontada por Miler (1983), ao sugerir que diferentes empresas requerem diferentes forças ao nível organizacional para estimular o empreendedorismo e que uma forte cultura empreendedora pode ser o maior impulso ao desenvolvimento, mesmo à renovação e reinvenção de uma organização (Seshdri & Tripathy, 2006).

#### II.2.4. Corporate entrepreneurship associado ao desenvolvimento e inovação

O termo nova economia surge porque alterações qualitativas e quantitativas ocorreram nas estruturas e operações das empresas, com especial ênfase nos meados dos anos 80’s (Koçel cit. por Gundogdu, 2012). As empresas estão sujeitas à crescente turbulência dos mercados, à mudança que ocorre em ciclos cada vez mais curtos e à pressão interna e externa de

eficiência, eficácia e excelência em tudo o que oferecem à sociedade. A natureza dos atos empreendedores, os processos que lhe estão associados e o perfil dos atores são apenas alguns dos fatores que determinam a dinâmica empreendedora de uma organização, região ou sociedade (Cunha, 2004).

Simultaneamente, o interesse pelo empreendedorismo no interior de uma organização aumentou nas duas últimas décadas, pois acredita-se que desenvolvendo o empreendedorismo e a capacidade de aprendizagem na organização, potenciam-se soluções para muitos dos problemas associados ao contexto empresarial atual, como a necessidade de coragem e habilidade estratégica de gestão, para ganhar vantagens competitivas e assegurar a sobrevivência (Sambrook & Roberts, 2005).

De facto, perante a complexidade e velocidade do desenvolvimento tecnológico, Hayton (2005) diz-nos que as empresas devem ser mais empreendedoras, de forma a identificar novas oportunidades e obter superior performance. Esta lógica demonstra a crença do autor em que o valor das organizações empreendedoras está em assumir riscos, capacidade de inovação e agressividade comercial.

Daqui decorre que não se afigura como suficiente garantir o espírito empreendedor nas fases iniciais de vida de uma empresa, as quais são empreendedoras por natureza, mas assegurar que este se perpetuará. O desafio para a generalidade das empresas deverá ser encontrar, manter e alimentar o comportamento empreendedor necessário ao sucesso, em contextos de mudança permanente e em mercados com níveis de competitividade cada vez mais elevados (Cunha, 2004).

Mais especificamente, em países a necessitar de desenvolvimento, com forte pressão competitiva provocada pela globalização e recorrentes crises financeiras, o empreendedorismo das organizações afigura-se como uma ferramenta importantíssima para a identificação de novas oportunidades, de inovação e para manter a competitividade.

Uma atitude empreendedora da organização não resulta simplesmente da vontade dos seus gestores, necessita de apoio e deve estar integrada na missão, objetivos, estratégias, estruturas, processos e valores da organização, de forma a dar resposta aos desafios e ter impacto na performance (Akten & Bulut, 2008). Aos gestores cabe a opção de implementar uma ou mais do que uma das formas de empreendedorismo organizacional propostas por

Covin e Miles (1999): sustentar a renovação por via de produtos inovadores, rejuvenescer a organização pela introdução de processos radicais e inovações administrativas e criar um negócio novo de raiz ou todas as três em simultâneo (Miles, Paul & Wilhite, 2002).

Isto porque, organizações empreendedoras são as que conseguem desenvolver um novo negócio, inovar e continuamente renovarem-se e serem proactivas. Antonic e Hisrich (2001) vão mais longe e destacam que em economias em transição, que se encontram a adaptar a economias mais desenvolvidas e às suas formas de fazer negócios, o *corporate entrepreneurship* revela-se determinante para o crescimento e rentabilidade das organizações. Antoncic e Hisrich (2003), sugerem mesmo que fatores organizacionais como o suporte a atividades empreendedoras e a conjuntura económica vivida, como o ritmo de desenvolvimento, podem em conjunto ser potenciadores do empreendedorismo organizacional, com influência direta na performance, no crescimento da organização, e no seu bem-estar e rentabilidade, de acordo com o seguinte modelo:

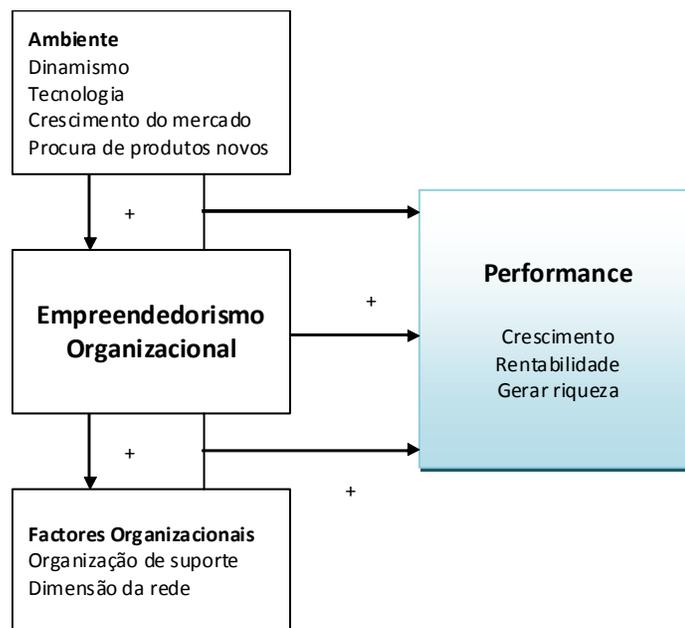


Figura 6: Modelo de corporate entrepreneurship (Antonic & Hisrich, 2003).

Outro tema relacionado que tem gerado alguma controvérsia é o “LBOs” (Leveraged buyouts – aquisições de empresas pelos seus executivos com recurso a empréstimos bancários), face ao seu potencial de afetar a capacidade inovadora da organização e apoio a novos projetos

empreendedores, uma vez que, com a aquisição, pode-se assistir de alguma forma à diminuição dos recursos disponíveis e simultaneamente os executivos terem hipotecado alguma capacidade de financiamento que poderia aproveitar a organização. No entanto, existe quem argumente que o facto de se ter que amortizar o capital investido para depois se começar a ganhar dinheiro, obriga a uma reestruturação no sentido de promover o empreendedorismo e inovação, assumir riscos, e assim renovar a organização e rentabilizar o investimento (Zahra, 1995). Segundo o autor, renovar e ou reestruturar uma organização, significa revitalizar o negócio via inovação e posicionamento competitivo diferente. Os executivos e gestores estão obrigados a tornarem-se empreendedores, de forma a maximizar o cash-flow necessário para pagar o investimento e a potenciar a performance com o propósito de obterem a compensação dos riscos que assumiram.

Efetivamente, o empreendedorismo no interior de uma organização afigura-se como um importante contributo para um negócio existente, por ventura familiar, se desenvolver e criar valor. Um negócio familiar está por definição muito dependente do seu fundador, pelo que a introdução de uma cultura organizacional empreendedora será um contributo importante para o desenvolvimento da sua personalidade enquanto empresa autónoma (Zahra, Hayton & Salvato, 2004). A cultura empreendedora pode assim desempenhar um impacto significativo na performance comercial e financeira da organização e ser capaz de perdurar no tempo (Zahra & Covin, 1995). Daqui se percebe que o fomento do empreendedorismo pode ser determinante e deve sobrepor-se a outros receios associados a um eventual percurso futuro dos colaboradores fora da organização. Nesta lógica, o *corporate entrepreneurship* apresenta-se como decisivo para a sobrevivência, crescimento, modernização e rentabilidade da organização (Zahra, 1996).

Pesquisas realizadas por Bahadir, Bharadwaj e Parzen (2008) identificam no quadro 3 onze precursores do crescimento orgânico do volume de negócios de uma organização, como sendo:

Precursos do crescimento do volume de negócios
Inovação
Orientação para o mercado
Marketing
“Network” entre organizações
Orientação empreendedora
Capacidade de gestão
Antiguidade da empresa
Dimensão da organização
Competição
Muneficiência
Dinamismo

Quadro 3: Precursos do crescimento do volume de negócios

Na mesma linha, a perspetiva de Jaruzelski, Loehr e Holman (2011) observam que os fatores cruciais para uma superior performance financeira deverão ser o alinhamento estratégico de toda a estrutura e uma cultura empreendedora que suporte a inovação. Estes dois fatores podem sobrepôr-se a qualquer elemento individual por muito especial que seja. Os autores sugerem que a estratégia e cultura empreendedora devem não só assegurar inovação mas em concreto acelerar as suas execuções.

Numa abordagem mais global, o *corporate entrepreneurship* aparenta ser essencial para uma economia na sua globalidade se manter competitiva a longo-prazo. Neste contexto, a orientação empreendedora das organizações deve ser fomentada e transportada para fora das empresas, por via da aprendizagem e educação, para toda a sociedade (Gomez-Haro, Aragon-Correa & Cordon-Pozo 2011).

Uma organização que promove o empreendedorismo é uma organização capaz de criar, ensinar e influenciar o desenvolvimento. De facto, as organizações necessitam de inovar, pois é requisito necessário para obter a performance. Compreender e gerir o processo de inovação é uma capacidade estratégica vital que as organizações necessitam de aprender.

Simultaneamente, as organizações necessitam de apreender e difundir internamente a aprendizagem, pois só assim conseguem compreender determinados mecanismos que lhes conferem vantagens sobre a concorrência, permitindo-lhes competir, reforçadas por competências difíceis de imitar, gerando elevada performance (Morales, Montes & Verdu-Jover, 2006).

Na opinião do autor, uma liderança que fomente o empreendedorismo, com visão compartilhada, proactiva e usufruindo do desenvolvimento do ambiente, será uma organização mais inovadora e com maior capacidade de aprendizagem. Cabe pois à equipa de gestão, criar condições que facilitem o desenvolvimento destas capacidades dinâmicas. Para o efeito, deve fomentar os seus colaboradores a adquirirem novas habilidades pessoais, ganharem iniciativa com sentido de responsabilidade e vontade de trabalhar, aprender e inovar, comprometendo-os desta forma com o crescimento e sucesso da organização (Morales et al., 2006).

Mas, com certeza que ainda existe muita resistência ao empreendedorismo no interior das organizações e porventura com razões justificadas para tal, mas também se contrapõem importantes argumentos para implementar o fenómeno. Um desses argumentos evidencia-se com o crescimento das organizações e sua dispersão por diversas áreas geográficas, o que obriga essas novas subsidiárias a gerarem ideias e adotarem per si atitudes empreendedoras (Birkinshaw, 1998).

Empresas maduras e bem estabelecidas necessitam de experimentar novas formas de organização e novas estruturas que potenciarão a inovação. Os seus líderes têm que perceber que a inovação e a reorganização não podem ser planeadas e geridas da mesma forma que se gerem as atividades operacionais (Christensen, 2005). É que o comportamento empreendedor numa empresa existente de grande dimensão, pode ajudar a recuperar alguma da “magia perdida” (Thornberry, 2001).

Ora, nesta lógica, o posicionamento estratégico de uma organização tende cada vez mais para ser o de atuar sobre a seleção de ideias e assegurar que são aproveitadas aquelas que asseguram o alinhamento com os objetivos gerais. Este posicionamento empreendedor da organização vai potenciar inovação e motivar a equipa a pensar em novas formas para abordar o negócio (McFadzean, O’Loughlin & Shaw, 2005). Numa organização com esta

filosofia, podemos encontrar os pensadores criativos, os intraempreendedores e os gestores. A partir daqui, cabe à organização conjugar e adaptar o peso relativo de cada um dos estilos que quer ver representado, de forma a obter mais sucesso e inovação. Os pensadores criativos são necessários para a geração de ideias, os intraempreendedores para aproveitar essas ideias e ajustá-las às oportunidades, já os gestores têm como missão encorajar o empreendedorismo e inovação, bem como monitorar e supervisionar todo o processo (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002).

Os autores referem ainda que se assiste a um crescente consenso de que o conceito de organizações empreendedoras, associa-se ao processo de descobrir uma oportunidade de criar valor via inovação, desenvolvido internamente pelos recursos de uma empresa existente. Destacam aliás, uma das definições de intraempreendedorismo que pode ser dada por empreendedorismo levado a cabo numa organização existente.

Em boas ou menos boas fases da economia, a inovação pode ser um requisito para as empresas procurarem ser competitivas, especialmente em momentos de incerteza e alguma turbulência. Neste contexto, o empreendedorismo assume um papel importante na tentativa de combate ao comodismo e às burocracias que as empresas com o seu crescimento tendem a absorver. Mas conseguem os administradores atuar como empreendedores? Por esta dificuldade passaram companhias multinacionais como a IBM e a Siemens, que sentiram grandes embaraços em competir com novas empresas de pequena dimensão, muito flexíveis, rápidas a decidir e a atuar, com preços competitivos, design inovador e rapidez na produção. Esta pressão competitiva, fez com que grandes empresas emagrecessem, se tornassem ágeis, mais eficientes e assim sobreviverem (Thornberry, 2003). Uma cultura empreendedora rapidamente se tornou importante para muitas multinacionais, na medida em que com essa competência seria possível transportar para as grandes empresas as características distintivas e fatores diferenciadores, que aportavam sucesso às *“start-ups”*. Transportar o empreendedorismo para o interior de uma organização afigura-se como um poderoso antídoto contra a inércia e a carência de inovação (Thornberry, 2003). O empreendedorismo no interior de uma organização, conforme representa a figura 9, inclui várias atitudes e ações que procuram ajudar a empresa a enfrentar alguns riscos, experimentar oportunidades e com isso ser inovadoras:

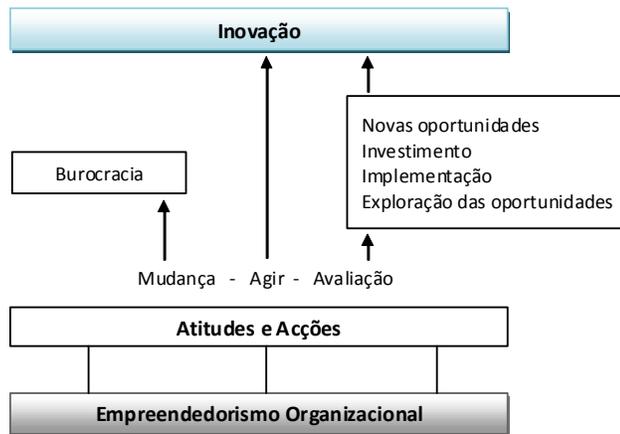


Figura 7: Corporate entrepreneurship (Shaw et al., 2005)

O destino final representado na figura - a inovação - pode ser definido como um processo que acrescenta valor por via da introdução de um novo produto, serviço, solução, método de produzir e ou comercializar (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 2001). Já a figura 10 ambiciona retratar esquematicamente a relação entre o *corporate entrepreneurship* e a inovação:

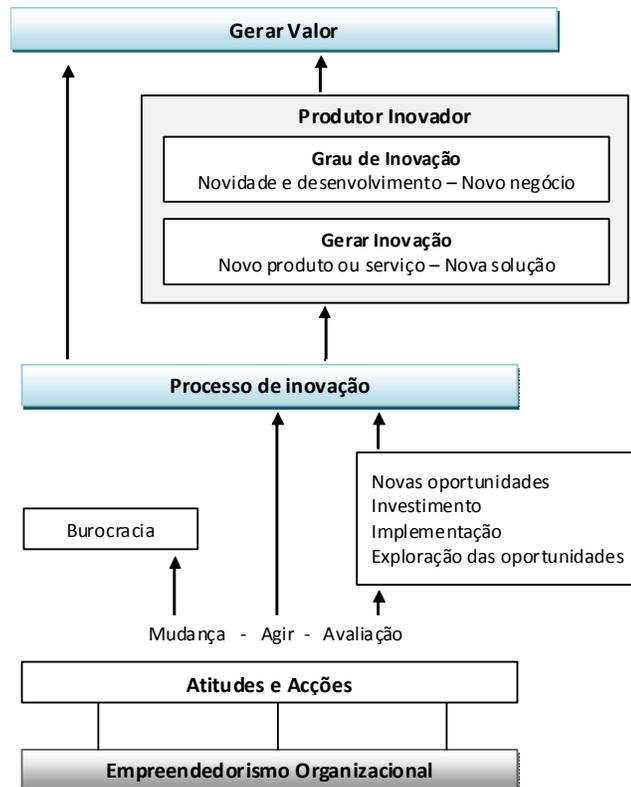


Figura 8: Empreendedorismo e inovação (Shaw et al., 2005)

Por fim, a figura 11 ajuda a perceber as ligações entre a organização, o empreendedor, a estratégia, as atitudes, visão e ações, a inovação, e os seus efeitos na performance:

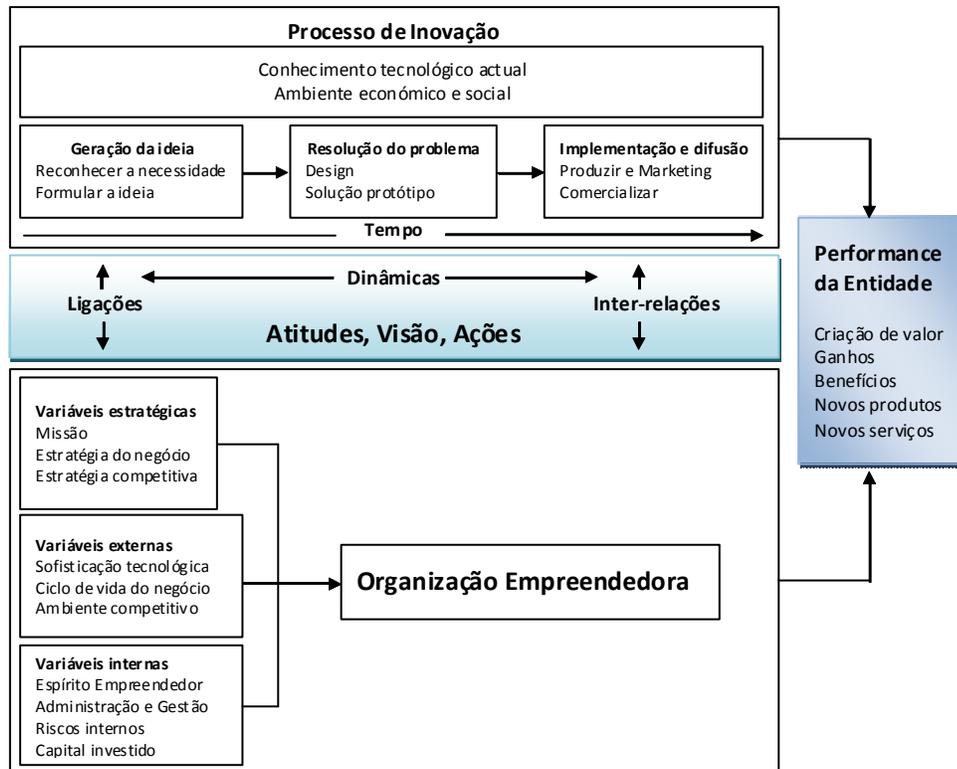


Figura 9: Relação entre empreendedorismo e inovação – atitudes, visão e ações (Shaw et al., 2005)

O modelo de relações apresentado na figura 11 aborda os conceitos de estratégia e iniciativas dinâmicas. Estratégia (conjunto de decisões) é um conceito muito antigo, utilizado já pelo General “Sun Tzu”, no seu famoso texto “A arte da guerra” sobre tática militar, escrito há mais de 2500 anos. A diversificação estratégica é um importante prenúncio de organização e performance. Por sua vez, uma estratégia de empreendedorismo organizacional gera proactividade e é um importante contributo para a inovação e performance da organização (Antoncic, 2006).

Os resultados do empreendedorismo organizacional são as iniciativas intraempreendedoras ou dinâmicas dos empregados, quando estas coincidem com a estratégia da organização. De

onde decorre, uma das definições mais comuns é que o empreendedorismo organizacional é a estratégia que a gestão utiliza para incentivar os empregados a atuarem com orientação empreendedora e gerir todo o processo gerado de inovação. É que, nas organizações estabelecidas, os empreendedores não iniciam negócios, eles desenvolvem-nos (Amo, 2005). São intraempreendedores....

### II.3. Intraempreendedorismo ou empreender no interior de uma organização

#### II.3.1. Introdução

Face à atualidade da questão, estudos recentes sobre organização e empreendedorismo indicam que os gestores de topo e os gestores intermédios necessitam de funcionar como empreendedores no interior da organização (intraempreendedores). Isto obriga a que sejam mais criativos e inovadores, melhorem constantemente as suas capacidades e adequem os seus esforços às necessidades dos consumidores (Geisler, 1993).

#### II.3.2. Definição

O intraempreendedorismo é o conjunto dos esforços de empreendedorismo com vista à inovação, desenvolvidos no interior de uma organização, por um empregado sobre a supervisão da administração, com o objetivo de elevar a performance económica (Maier & Zenovia, 2011).

Nesta linha, o intraempreendedor é um empregado que desenvolve um novo negócio ou atividade para o seu empregador (Bosma, Stama & Wennekersf, 2010), pelo que o intraempreendedorismo é a prática que estimula o comportamento empreendedor no interior de uma organização existente (Antoncic & Hisrich, 2001).

### II.3.3. Empreendedorismo versus intraempreendedorismo

O tempo denominado por do “progresso” terminou com a entrada no século XXI. Estamos numa nova era, o tempo da “incerteza”. Esta incerteza pode ser aproveitada por via do espírito empreendedor – modo de pensar os negócios de forma a agarrar os seus benefícios, pois onde há incerteza, existem oportunidades (Hitt et al., 2001).

Como já dissemos, o intraempreendedorismo pode ser descrito como o conjunto dos esforços de empreendedorismo com vista à inovação, desenvolvidos no interior de uma organização e dessa forma, o intraempreendedorismo promove uma utilização mais eficiente dos recursos gerando por vezes mesmo uma revolução no interior da organização (Maier & Zenovia, 2011). Ainda de acordo com estes autores, ser um empreendedor ou um intraempreendedor apresenta vantagens e desvantagens, que se sintetizam nos quadrantes seguintes:

<p><b>Vantagens em ser empreendedor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Independência: ser o próprio patrão</li> <li>-Oportunidade de aumentar os rendimentos</li> <li>-Possibilidade de ser original</li> <li>-Participar em desafios excitantes</li> <li>-Surgem diversas oportunidades</li> </ul>	<p><b>Vantagens em ser intraempreendedor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Convivência com outros empregados</li> <li>-Menos risco</li> <li>-Utilizar os recursos da organização</li> <li>-Beneficiar da formação</li> <li>-Acesso ao mercado</li> </ul>
<p><b>Desvantagens em ser empreendedor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Risco financeiro</li> <li>-Menos benefícios na fase de lançamento</li> <li>-Mais horas de trabalho</li> <li>-Os erros pagam-se muito caro</li> <li>-As decisões tomam-se sozinhas</li> </ul>	<p><b>Desvantagens em ser intraempreendedor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de incentivos à remuneração</li> <li>-As inovações podem não ser valorizadas</li> <li>-Falta de autonomia</li> </ul>

Quadro 4: Empreendedorismo e intraempreendedorismo: vantagens e desvantagens. Adaptado de Maier & Zenovia (2011)

Já o próximo quadro pretende sintetizar as semelhanças e as diferenças entre empreendedorismo e intraempreendedorismo:

Empreendedorismo ≠ Intraempreendedorismo	
<p><b>Semelhanças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Envolvem oportunidade de reconhecimento</li> <li>-Desenvolvidas por indivíduos com capacidade</li> </ul>	<p><b>Diferenças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No empreendedorismo o risco é do empreendedor, no intraempreendedorismo o risco é da organização</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Visão e proactividade</li> <li>-Criação de valor para os clientes</li> <li>-Envolvem riscos</li> <li>-Requerem o desenvolvimento criativo de estratégias para a utilização dos recursos</li> <li>-Exigem muito trabalho e dedicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-O empreendedor está mais exposto a influências externas, enquanto o intraempreendedor está protegido pela própria organização</li> <li>-No empreendedorismo um erro pode ser fatal, no intraempreendedorismo a organização é mais flexível a erros</li> <li>-As compensações financeiras no empreendedorismo em teoria podem ser ilimitadas, enquanto no intraempreendedorismo a estrutura organizacional impõe limites</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 5: Empreendedorismo e intraempreendedorismo: semelhanças e diferenças. Adaptado de Maier & Zenovia (2011)

Quando se atravessam tempos economicamente difíceis, o empreendedorismo e o intraempreendedorismo podem ser uma excelente ferramenta para quebrar rotinas, gerar inovações e apresentar algo de novo ao mercado. É que, o valor criado ontem, pode não significar nada hoje e apenas uma empresa sustentável, que reconhece a importância do empreendedorismo pode possuir a criatividade suficiente para ter sucesso amanhã (Maier & Zenovia, 2011).

Sendo certo que, reduzir as estruturas e cortar nos custos são essencialmente atividades negativas, hoje pelo contrário espera-se mais por respostas imaginativas para os problemas, ou dito de outra forma, espera-se uma abordagem mais empreendedora e isto poderá conduzir a uma reconciliação entre os interesses individuais dos empregados com os interesses da organização. As empresas pretendem reter, encorajar e desenvolver os talentos empreendedores, pelo que muitos dos que aspiram a ser empreendedores podem beneficiar do suporte que uma organização consegue oferecer. Os interesses individuais e os interesses da organização parecem convergir (Coulson-Thomas, 1999). Contudo os intraempreendedores ganham capacidades para um dia se tornarem independentes e é recorrente assistir-se aos empregados mais energéticos saírem e criarem o seu próprio negócio. Este fenómeno revela que algumas empresas, pela sua cultura, funcionam como colónias ou incubadoras de empreendedores, construindo e formando talentos com potencial de criarem o seu próprio negócio (Coulson-Thomas, 1999). Mas nem todas as

peças têm talento para serem empreendedores por sua conta, pois falta-lhes motivação, inspiração, capacidade para fazer opções e assumir riscos, pelo que necessitam do suporte da cultura de uma organização.

Outro comportamento relevante centra-se no facto de, quanto mais lucrativas forem a opções de empreendedorismo (atividade a desenvolver pelas “*start-ups*”), mais as empresas existentes são forçadas a melhorar as condições de remuneração aos seus empregados (intraempreendedores), de forma a subsistir um equilíbrio. O diferencial terá a ver com a aversão ao risco por parte dos empregados, ou seja, quanto é que estes estão dispostos a ganhar menos por serem avessos ao risco (Thiele & Tombak, 2010).

Esta problemática das fronteiras do empreendedorismo está relacionada, em certa medida, com quem pode ser considerado um empreendedor e onde a atividade desenvolvida por esse sujeito – atividade empreendedora – tem lugar. Está-se longe de um consenso relativamente a se o processo empreendedor, quando tem lugar dentro de uma organização existente, pode ser entendido enquanto tal e se os “negócios maduros” podem ser “terrenos férteis” para a atividade empreendedora. A ideia de que não é necessário deixar uma organização para se ser empreendedor, leva a controversa do empreendedorismo para além da criação de novos negócios (Cunha, 2004), estendendo-a à sua componente corporativa. Importa pois estudar as características e comportamentos dos intraempreendedores.

#### II.3.4. Características e comportamentos intraempreendedores

As realidades do ambiente empresarial de hoje, muito vincado pela pressão crescente para competir, pela globalização da economia e pela transição de uma economia industrial para uma economia de serviço baseada na competência, aumentaram a necessidade de empregados com potencial para elevarem os níveis de performance das organizações.

Nessa medida, a existência de indivíduos conhecidos como intraempreendedores tornam-se a base para o desenvolvimento das organizações, uma vez que aparentemente, o comportamento empreendedor impulsiona o indivíduo, contagia o trabalho de equipa e

transforma contextos, trazendo para as organizações um melhor desempenho e crescimento (Bueno et al.,2004).

Estes efeitos sucedem-se porque os empreendedores tradicionalmente são visionários, sabem explorar as oportunidades, são dinâmicos, dedicados ao trabalho, otimistas, apaixonados pelo que fazem, assumem riscos e criam valor para a sociedade. Estas características empreendedoras e comportamento do empreendedor são necessários aos gestores e profissionais de uma organização para vencer os atuais desafios globais. Dessa forma é imperativo motivar as pessoas para este comportamento (Bueno et al., 2004).

Mas será fácil incutir este comportamento intraempreendedor no seio de uma qualquer organização? A teoria descrita por Ingelstedt, Jonsson & Sundman (2009), aponta para que nunca se consegue com sucesso implementar o conceito de intraempreendedorismo numa organização, se a mesma não renuir as pessoas certas ao seu serviço, com capacidade para desenvolverem ideias inovadoras e darem seguimento ao processo desde a geração da ideia até ao final do projeto.

Daqui resulta que a inovação é um processo e não apenas uma ideia e requer suporte da organização. O intraempreendedor necessita de uma combinação especial de capacidades de gestão e de empreendedorismo, pois nesta lógica, um intraempreendedor tem que ser capaz de inovar com a cultura organizacional existente na empresa e lidar com processos e pessoas por vezes pouco motivadas para a inovação e mudanças (Mitchel, 2007).

O termo “intraempreendedor” é correntemente utilizado para identificar um empreendedor que trabalha numa empresa existente e é descrito como um intra-agente de inovações (Teltumbde, 2006). Isto porque, em muitos casos, a eles se devem as reinvenções e transformações, que elevam a novos máximos a rentabilização dos recursos disponíveis, mesmo que por vezes sem o total apoio dos administradores. Teltumbde (2006), vai mais longe e sublinha que em muitos casos o intraempreendedorismo é mais importante que o empreendedorismo, pois enquanto este último cria organizações, o intraempreendedorismo condu-los à glória.

Percebe-se então, a importância das características individuais dos empregados e a necessidade de perseguirem atitudes empreendedoras, desde logo demonstrando capacidade para identificar oportunidades, compreenderem as mudanças e possuírem

motivação para implementar as alterações necessárias, pois todas serão competências fundamentais para as empresas conseguirem rasgos de inovação e abraçarem o desenvolvimento (Hayton & Kelley, 2006).

Shabana (2010), considera fundamental que os intraempreendedores apresentem as seguintes características:

Características dos intraempreendedores
<ul style="list-style-type: none"><li>- Pensamento em busca de oportunidades para a organização;</li><li>- Motivação, autonomia e conseguir ser produtivo sem supervisão;</li><li>- Dedicção e criatividade, com visão sobre como ajudar a empresa;</li><li>- Capacidade para motivar os outros recursos da organização;</li><li>- Encorajar o surgimento de novas ideias e promover a tomada de riscos;</li><li>- Fomentar a aprendizagem e formação;</li><li>- Apreciar ser adequadamente recompensados pelos seus resultados e sentir que têm oportunidades de desenvolvimento de carreira na organização.</li></ul>

Quadro 6: Características dos intraempreendedores segundo Shabana (2010)

O autor argumenta mesmo que, se uma empresa fomenta estas características ao seu colaborador, o intraempreendedor tem sucesso, ao invés, se a empresa não o faz, então ele falha e normalmente sai para criar a sua “*start-up*” (Shabana, 2010).

Mesmo vivendo-se num século em que a habilidade para a inovação se tornou primordial para um eficiente trabalho nas organizações existentes e a turbulência externa obriga a transformações internas fundamentais, a serem levadas a cabo pelo espírito do empreendedor, certas vezes os intraempreendedores não são bem-vindos às empresas, o que é um paradoxo das organizações. Isto acontece pois uma organização, com o tempo desenvolve inércias e gosto pela estabilidade. Os “blue-eyed boys” (empregados que agradam, não contestam e são de confiança) de uma organização estabelecida não são necessariamente empreendedores (Teltumbde, 2006).

Outra abordagem descreve, que um intraempreendedor tem muito mais intenções de iniciar um negócio por conta própria do que um empregado normal e detém mais perceções e atitudes empreendedoras. Isto acontece, pois o intraempreendedor sente que tem

capacidades e conhecimentos para iniciar um negócio, para ver oportunidades e acredita que uma experiência menos bem-sucedida não o impedirá de criar a sua empresa. Aliás as atividades normalmente associadas com o intraempreendedorismo incluem a perceção das oportunidades, a geração de ideias, o desenvolvimento de novos produtos, a recombinação de recursos, o planeamento e organização (Bosma, et al., 2010).

Consequentemente, o intraempreendedorismo confere competências dinâmicas e estratégicas à organização, dificilmente copiáveis (Wunderer, 1999).

Pinchot (1985) sintetiza que os intraempreendedores são sonhadores que fazem e simultaneamente sugere que o façam, praticando os seguintes dez mandamentos:

#### **Dez Mandamentos dos Intraempreendedores**

- I. Vir todos os dias para o trabalho disposto a ser demitido
- II. Ignorar as ordens que possam impedir os seus sonhos
- III. Fazer todo o trabalho necessário para o seu projeto funcionar
- IV. Encontrar as pessoas para o ajudar
- V. Trabalhar apenas com os melhores
- VI. Enquanto for possível, manter o seu projeto confidencial
- VII. Nunca apostar num projeto que não acredite
- VIII. É mais fácil pedir desculpa do que permissão
- IX. Acreditar que os seus objectivos são realizáveis
- X. Honrar os compromissos com quem o apoia

**Quadro 7: Dez mandamentos dos intraempreendedores – Pinchot (1985)**

### II.3.5. O intraempreendedorismo e o ambiente organizacional empreendedor

Hoje em dia, muito mais do que no passado, os empresários necessitam de encontrar e desenvolver estratégias de inovação transversalmente em e a todos os níveis da organização (Molina & Callahan, 2009). A atividade empresarial empreendedora compreende determinados processos e exige a conjugação de espontaneidade com alguma ordem. Simultaneamente, gerir a diversidade numa organização obriga a deter determinada experiência. De acordo com o supramencionado no capítulo II, novas técnicas de gestão são requeridas para facilitar o relacionamento entre os empreendedores e a organização na qual estão inseridos (Burgelman, 1983). Contributo determinante para esta necessidade pode ser dado pelo intraempreendedorismo, prática que estimula o comportamento empreendedor no interior de uma organização existente (Antoncic & Hisrich, 2001). Neste âmbito, o intraempreendedorismo é visto como contribuindo com grandes benefícios para a revitalização e manutenção da performance das organizações. Ao ler-se o estudo de Antoncic & Hisrich (2001), fica-se com a noção de que o intraempreendedorismo é um importante tónico do crescimento empresarial (número de empregados e volume de negócios) e ganhos de quota de mercado aos concorrentes diretos.

As alterações entretanto ocorridas no mundo empresarial e na filosofia de gestão levaram a um aumento do número de empresas a procurar um ambiente interno empreendedor, não só praticado pelos administradores, mas por todos os empregados. Nesta perspetiva, o intraempreendedorismo pode ser visto como uma cooperação entre os membros de uma organização, com vista à inovação e identificação de novas oportunidades para a geração de valor. Esta cooperação empreendedora por toda a organização, quando bem conseguida, gera a sensação de “win-win” quer para os donos do negócio (gera valor) quer para os trabalhadores (flexibilidade, autonomia, aprendizagem e compensações). Desta forma, o intraempreendedorismo consegue uma eficiente colaboração e consenso entre os diversos atores de uma organização e faz sentirem-se realizados no trabalho desempenhado (Wunderer, 1999).

Daqui decorre que o grau de satisfação dos empregados face ao seu trabalho poderá estar também relacionado com aspetos e antecedentes intraempreendedores (Antoncic &

Antoncic, 2011). Nesse estudo revelam também que empregados satisfeitos e empreendedores podem contribuir para a manutenção da empresa, seu desenvolvimento e crescimento, aliás como já oportunamente evidenciado no capítulo II.2.3 (Cultura organizacional empreendedora).

Particularmente as firmas mais antigas têm que procurar ter os seus colaboradores satisfeitos e com sentido empreendedor, caso contrário vão perder competitividade face a empresas mais recentes e modernas. Práticas como formação, informação sobre a vida da empresa, flexibilidade, autonomia, colaboração entre departamentos, vão estimular a satisfação e o ambiente empreendedor, que podem mesmo extravasar a própria organização, influenciando o clima social envolvente (Antoncic & Antoncic, 2011).

Pearce II, Kramer e Robbins (1997) argumentam que empresas que fomentam o empreendedorismo e desejem manter o ambiente empreendedor, devem empregar gestores que sejam empreendedores no seu comportamento, uma vez que o comportamento empreendedor dos gestores, augura um impacto positivo na satisfação dos seus empregados. Consideram mesmo que o empreendedorismo é um prenúncio da satisfação. A satisfação no trabalho, de alguma forma poderá ser entendida também como resultado da interação e do ajustamento entre as pessoas e a organização. Sobre este pressuposto, cabe à organização a tarefa de criar o quadro no seio do qual as pessoas possam sentir-se satisfeitas. As organizações representam alvos de afeto e desafeto das pessoas, podem ser fontes de satisfação e de insatisfação, podem ajudar a conferir sentido à vida ou contribuir para a alienação (Cunha, Cabral-Cardoso & Cunha, 2003).

Programas de participação nos lucros para os empregados podem não ser suficientes para manter a motivação ao nível de um detentor de capital da empresa. No entanto, algumas empresas com sucesso apontam para que o facto de os intraempreendedores passarem simultaneamente a deter capital da empresa, poderá gerar motivação e subsequentemente crescimento do negócio. Novas formas de remuneração, como pagamentos de acordo com o mérito, incentivos para a criatividade e possibilidades de entrar no capital, ajudam os empregados, mesmo não sendo donos do negócio, a identificarem os objetivos da organização, aceitarem a sua cultura e esforçarem-se nos seus comportamentos para atingir melhores resultados (Klanecek & Antoncic, 2007). A cultura empreendedora assim

conseguida envolve a aceitação de regras específicas e valores, mas dispensa estruturas hierárquicas rígidas, permitindo uma atmosfera positiva, com espaço para “networking” e trabalho em equipa.

Paralelamente Antoncic & Hisrich (2001), referem que o intraempreendedorismo e o perseguir da excelência numa organização derruba muitas práticas burocráticas em favor de uma organização mais dinâmica, competitiva e criativa. Acrescentam mesmo que o processo de intraempreendedorismo abarca, para além do desenvolvimento de novos negócios ou produtos, a inovação e reorientação da atividade, serviços, técnicas administrativas, estratégia e postura competitiva. Os seus estudos identificam quatro dimensões relativamente ao intraempreendedorismo: lançamento de novas atividades, inovações, modernização da empresa e proactividade (Antoncic & Hisrich, 2001).

Na prática, estas dimensões dependem em grande parte da habilidade das organizações identificarem os indivíduos que vão desempenhar essas funções. Tradicionalmente um gestor de topo é responsável pelas atividades estratégicas e empreendedoras, enquanto um gestor intermédio se ocupa do planeamento operacional e sua implementação. É importante sublinhar, que também ao nível da gestão intermédia, o comportamento empreendedor é um potencial de contributo indispensável para a inovação e mudança (Fulop, 1991). Atualmente a pressão a que os negócios estão sujeitos aumenta a necessidade das empresas em promover e alargar o intraempreendedorismo aos diferentes níveis hierárquicos (Davis, 1999). Nesta lógica e sintetizando, se queremos mais inovação, então precisamos de mais empreendedores (Thompson, 2004).

Numa abordagem diferente, Menzel, Aaltio e Ulijn (2007) expõem o intraempreendedorismo como algo complexo e como um processo mutuamente relacionado entre diversos atores e unidades dentro e fora da organização. O processo de gerar inovações necessita de boas ideias e soluções, e frequentemente ocorrem por via da criação de novas organizações. A gestação de novas empresas por intraempreendedores de uma organização denomina-se de “*spin-offs*” e têm suscitado bastante interesse, pois em alguns estudos tem-se confirmado que as novas “*start-ups*” resultantes de “*spin-offs*” são mais eficientes e inovadoras que as empresas existentes (Davenport, Carr & Bibby, 2002).

Resulta deste processo que as empresas existentes são as entidades que mais contribuem para a formação e lançamento de empreendedores, pois estes encontraram e descobriram a oportunidade no seu anterior posto de trabalho. A saída de empregados para se tornarem empreendedores deve ser encarada como um processo natural e que se reveste de algum equilíbrio, pois enquanto uns saem, outros são promovidos e têm oportunidade de trazer ideias novas e de passarem de empregados a intraempreendedores (Hellmann, 2007).

Contudo, uma *“spin-off”*, criada por empregados formados em organizações do mesmo ramo, desde que combinem os conhecimentos adquiridos com os recursos necessários e flexibilidade empreendedora de uma *“start-up”*, têm condições para ter altos níveis de sucesso.

Ainda de acordo com a ideia já transmitida por Clargo e Tunstall (2001) no ponto 2.3 do capítulo II, se a insatisfação no trabalho aparenta ser um dos motivos da propensão a sair da organização e criar o próprio negócio, são os empregados menos satisfeitos que tendem a sair e que devido a essa mobilidade, potenciam a transmissão de conhecimentos entre as empresas (Franco & Filson, 2006). Os empregados vêem-se colocados perante a opção de guardarem para si as inovações confidenciais, saírem e montarem as suas próprias empresas ou divulgar o conhecimento pela organização e serem compensados por isso (Anton & Yao, 1995).

Ganha assim importância a cultura organizacional empreendedora da empresa que mais facilmente acolherá novos colaboradores, igualmente com características e capacidades empreendedoras. Aliás, alguma rotação de quadros nem sempre é prejudicial, pois permite que novos elementos e inovações surjam, e existindo oportunidades, mantenha o conjunto da equipa mais motivada. Esta cultura e ambiente empreendedor e motivador é determinante para o desenvolvimento continuado e renovação da empresa. Por vezes é mesmo difícil implementar mudanças necessárias sem substituir um certo número de recursos (Flion, 1999).

Para terminar, referência a Antoncic e Hisrich (2003), que apresentam o intraempreendedorismo como conceito multidimensional englobando oito componentes: novos desafios, novos negócios, inovação dos produtos, inovação dos processos, recompensas/prémios, tomada de riscos, proactividade e agressividade. Dominando e

conjugando estes conceitos, os gestores conseguem incrementar o desempenho das suas organizações.

## II.4. Networking

### II.4.1. Introdução

Uma das vertentes da atual literatura sobre empreendedorismo, vislumbra o empreendedor como um criador de redes. O empreendedor pode ser visto como um articulador, com capacidade de unir e conectar diferentes atores e recursos dispersos no mercado e na sociedade, agregando valor à atividade desenvolvida. O empreendedor, nesse contexto, é o agente capaz de estabelecer pontes e de gerar conexões, formando uma rede, reunindo e somando recursos produtivos valiosos (Vale, Wilkinson & Amâncio, 2008).

Já o ex-presidente Americano Theodore Roosevelt, dizia: “Na fórmula de sucesso, o ingrediente mais importante é relacionarmo-nos bem” (Maxwell, 1999).

### II.4.2. Definição

A palavra “*networking*” resulta da união das palavras “*net*” e “*working*”. Como tal, “*rede*” + “*trabalhar*” e tem a pretensão de significar que, quanto maior e bem estruturada for a rede de contactos de uma entidade, maior é a probabilidade de se obter sucesso nos objetivos pretendidos.

Num contexto de cooperação em rede, tanto informal, como formal, as atividades são levadas a cabo numa lógica de sistema, através de uma dinâmica gerida e induzida pelos diversos atores, tendo como base a complementaridade das competências e otimização de recursos. Assim, *networking* ou uma rede de cooperação engloba a atividade, ou conjunto de atividades, desenvolvidas por um conjunto de intervenientes onde determinados

recursos são partilhados, com vista à otimização dos resultados e com retorno para todos os intervenientes (Carreiras, 2010).

#### II.4.3. Networking associado ao desenvolvimento e sinergias

A noção de *networking* denota o conjunto de laços e relações, de diversos tipos e intensidades, que ligam um ator social a outros atores, bem como os eventuais laços desses outros atores entre si. A mera análise dos atores, isolados dos seus contextos interpessoais e sociais, revelava-se insuficiente para a compreensão dos fenómenos económicos.

A globalização tornou os mercados mundiais altamente competitivos, voláteis e instáveis. As incertezas vividas no panorama económico e transformações cada vez mais rápidas e abrangentes têm vindo a exigir que as organizações procurem estratégias competitivas que garantam o seu desempenho e sustentabilidade no mercado. A globalização cria um imperativo para as organizações terem de considerar participar em redes de relações e para refletir na importância estratégica das redes de cooperação. As redes tornaram-se cruciais para o sucesso competitivo das organizações nos mercados altamente competitivos. A teoria das redes tem ganho cada vez mais importância em áreas como estudos organizacionais, gestão estratégica, marketing internacional, processo de internacionalização das empresas e mais recentemente no empreendedorismo (Ribeiro, 2012).

Nesta lógica, a criação de redes de cooperação nos negócios é um importante fator de inovação e performance. As empresas convergem recursos complementares para desenvolver em redes de negócio, que potenciam a inovação e eficiência, a custos partilhados (Hsueh, Lin & Li, 2010). Se as redes podem ser um instrumento capaz de gerar efeitos positivos sobre os processos de inovação, no desenvolvimento de uma ideia tornam-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas. A sobrevivência e o crescimento de uma empresa jovem podem em determinadas fases depender da capacidade do empresário em captar recursos externos (Ribeiro, 2012). É que, através da interação em redes, os indivíduos ou as organizações, conseguem aperceber-se de novas oportunidades,

partilhar recursos e informação, descobrir ideias e aprender conceitos fundamentais, que motivam a implementação de alterações que podem ajudar as empresas a crescer e a alcançar vantagem competitiva (Tjosvold & Weicker, 1993). Atualmente utiliza-se o termo “Capital Social” para resumir o conjunto destas conexões.

De uma maneira geral as “start-ups” sofrem, no início, de uma típica falta de relacionamentos e de recursos, que a lógica de se participar em redes permite o acesso privilegiado a esses recursos e alianças estratégicas. A explicação do sucesso de uma nova empresa depende não só das qualidades do empreendedor, mas em muito também das redes em que se inserem e operam (Hulsink & Elfring, 2003). Segundo estes autores, um elevado “capital social” poderá gerar resultados positivos, reduzir os custos de transação e promover uma melhor coerência nas ações.

Desse modo muitas empresas têm partilhado e complementado recursos, potenciando sinergias e criando vantagens competitivas com impacto na performance a longo prazo.

Complementarmente o estabelecimento de uma rede de cooperação facilita a aprendizagem e desenvolve novas capacidades. Os recursos necessitam de ser integrados e bem geridos para se verificar a sinergia. Num ambiente hipercompetitivo em permanente evolução e globalização, é difícil a uma empresa, por si só, possuir e dominar todos os recursos necessários e simultaneamente desenvolver novas competências e produtos. As redes de cooperação surgem porque as empresas não dominam todos os recursos necessários e muitos dos seus recursos são complementares entre as empresas (Harrison, Hitt, Hoskisson & Ireland, 2001).

Enquanto a estratégia tradicional via as firmas como entidades autónomas construindo recursos para ganhar posição de mercado, a perspectiva das redes vê as firmas conectadas umas às outras, em múltiplas redes de recursos e outros fluxos. Estas ligações imergem as firmas em relações simultaneamente competitivas e cooperativas (Carreiras, 2010).

O quadro seguinte pretende resumir os objetivos e consequências das redes:

Objetivos	Consequências
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obter recursos</li> <li>- Reduzir a incerteza</li> <li>- Obter legitimidade</li> <li>- Atingir objetivos comuns</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso a informação, recursos, mercados e tecnologias</li> <li>- Partilhar riscos</li> <li>- Subcontratar partes da cadeia de valor e funções da organização</li> <li>- Possibilidade de imitação</li> <li>- Facilitar a inovação</li> <li>- Facilitar sobrevivência</li> <li>- Aumentar a performance</li> <li>- Aprendizagem</li> </ul>

Quadro 8: Antecedentes e consequências das redes (Adaptado de Carreiras, 2010)

Existem fatores que facilitam o estabelecimento de redes de empresas, como a aprendizagem que a empresa desenvolve ao se relacionar com outras empresas, a confiança, a existência de normas de conduta, a equidade entre os parceiros e aspetos do contexto económico. Mas, apesar de as empresas recolherem benefícios das redes em que estão inseridas ou em que se procuram inserir como por exemplo acesso a informação, recursos, mercados e tecnologias, partilhar riscos, e outros, também existem prejuízos. Estes podem ser, por exemplo, o despender esforço em relações improdutivas, impedir a colaboração com outras organizações, menor acesso à inovação, entre outros. Além disso, as relações não são gratuitas, pois resultam de investimento de tempo e recursos, pelo que o investimento em relações erradas penaliza as empresas também neste ponto de vista (Carreiras, 2010). Deve pois ser dada a devida importância e atenção às redes, no sentido de se procurar reconhecer que se trata de um ativo que diferencia as organizações e que tem influência no seu potencial de crescimento no mundo empresarial (Ribeiro, 2012).

Concluindo com Cunha et al. (2003), que sintetizam que o participar em redes e suas sinergias, nomeadamente redes de inovação, é importante pois as redes permitem fazer com que o todo seja genuinamente mais do que a soma das partes.

## II.5. Cooperativa - Cooperativismo

### II.5.1. Introdução

A discussão sobre cooperação ganhou um interesse convergente face à necessidade atual de interdependências entre as empresas, muito potenciada pela onda de empreendedorismo e criação de “start-ups”, onde cada vez mais o mundo dos negócios é assente em rápidas relações, “networks” e colaboração estratégica. A cooperação no entanto, não exclui a existência de pressão competitiva (Padula & Dagnino, 2007).

### II.5.2. Definição e princípios cooperativos

A definição de cooperativa, proposta pela Aliança Cooperativa Internacional, refere que cooperativa é uma associação autónoma de pessoas, que se uniram de forma voluntária, para satisfazer necessidades e aspirações económicas, sociais e culturais, mediante a constituição de uma empresa de propriedade conjunta e gestão democrática (Artola, 2004). Paralelamente, segundo o Código Cooperativo, no seu artigo número 2: “As cooperativas são pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreaajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles” (Lei nº 51/96 de 7 de Setembro – Código Cooperativo, Assembleia da República, 1ª série A, 7-9-1996, pp. 3018-3032).

O mesmo código no seu artigo terceiro, faz referência aos seguintes princípios cooperativos: “1. O princípio—Adesão voluntária e livre. — As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e dispostas a assumir as responsabilidades de membro, sem discriminações de sexo, sociais, políticas raciais ou religiosas;

2. O princípio—Gestão democrática pelos membros. — As cooperativas são organizações democráticas geridas pelos seus membros, os quais participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres que exerçam funções como representantes eleitos são responsáveis perante o conjunto dos membros que os elegeram. Nas cooperativas do primeiro grau, os membros têm iguais direitos de voto (um membro, um voto), estando as cooperativas de outros graus organizadas também de uma forma democrática;

3. O princípio—Participação económica dos membros. — Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Pelo menos parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os cooperadores, habitualmente, recebem, se for caso disso, uma remuneração limitada pelo capital subscrito como condição para serem membros. Os cooperadores destinam os excedentes a um ou mais dos objetivos seguintes: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefício dos membros na proporção das suas transações com a cooperativa, apoio a outras atividades aprovadas pelos membros;

4. O princípio— Autonomia e independência. — As cooperativas são organizações autónomas de entreajuda, controladas pelos seus membros. No caso de entrarem em acordos com outras organizações, incluindo os governos, ou de recorrerem a capitais externos, devem fazê-lo de modo que fique assegurado o controlo democrático pelos seus membros e se mantenha a sua autonomia como cooperativas;

5. O princípio— Educação, formação e informação. — As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores, de modo que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas. Elas devem informar o grande público particularmente, os jovens e os líderes de opinião sobre a natureza e as vantagens da cooperação;

6. O princípio— Intercooperação. — As cooperativas servem os seus membros mais eficazmente e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;

7. O princípio— Interesse pela comunidade. — As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros.”

### II.5.3. Cooperativismo associado ao desenvolvimento das organizações

No atual contexto económico, observamos que o mais importante para as pessoas e agentes do mercado é a existência de atividade com rentabilidade, gerando emprego e nesse sentido, as cooperativas contribuem sobremaneira para o desenvolvimento de um País. Note-se que, nos dias de hoje, a simples existência de uma empresa não assegura a ambicionada geração de emprego ou valor. De facto, uma empresa pode não ser rentável e mais, mesmo que rentável pode não gerar emprego (como as virtuais), sendo até verdade que as empresas lutam pela redução de custos e nesse contexto a diminuição de empregos é uma meta dos empresários que procuram ser competitivos. Pelo contrário, as cooperativas desejam aumentar o seu número de associados e atividade, pois assim conseguem diluir mais os custos e diminuir as contribuições individuais. A este respeito, Prux (2002) admite que as cooperativas afiguram-se como uma boa forma de enfrentar os desafios económicos, podendo contribuir para o bem-estar seja nos momentos de expansão, seja nos momentos de crise económica.

Contudo, Podolny e Page (1998) sugerem que se impõe às organizações cooperativas, a necessidade de um desempenho empresarial, participando no mercado como uma empresa concorrente, por razões de eficiência, eficácia e competitividade. A constituição de organizações cooperativas deve representar para os cooperados a possibilidade de redução de riscos, agregação de valor e poder de negociar com mais força diante de um mercado competitivo. O facto de uma organização estar associada a uma cooperativa pode também ser importante para o aumento da rentabilidade, pois este processo proporciona a operação em maior escala, a redução de custos e a diversificação das atividades. Efetivamente, o

cumprimento da missão do cooperativismo requer, nos tempos atuais, uma orientação para a competitividade (Santos, s.d.).

A este propósito cabe contextualizar o cooperativismo como uma doutrina que apregoa que a cooperação entre pessoas interessadas na mesma finalidade faz com que os recursos individuais sejam otimizados quando coletivamente empregados, obtendo o grupo uma sinergia que resulta em maior produtividade. Deste modo, o cooperativismo não é nenhuma novidade, nem sequer a invenção da roda, trata-se pura e simplesmente da cooperação entre pessoas que ambicionam um mesmo objetivo (Klein, s.d.).

Também o facto de, normalmente, numa cooperativa, os seus membros serem simultaneamente fornecedores e clientes, pode motivar um compromisso maior e assim a existência de uma relação positiva entre o nível de satisfação, as relações de grupo, e a solidariedade e lealdade entre os sócios (Cámara, Ortiz, Fuentes & Sánchez, 2002).

São normalmente os benefícios estratégicos e económicos os primeiros a ser considerados na análise da formação de uma cooperativa, todavia, algumas pesquisas demonstram que os fatores socioculturais exercem um papel significativo no desempenho das organizações (Lane & Beamish, 2000). É que as relações entrelaçadas motivam a aprendizagem através de um vasto leque de parceiros, promovem a experimentação e em simultâneo reduzem os custos tecnológicos e de desenvolvimento de produtos (Santos, 2012). O mesmo autor, Santos (2012), cita Becker (1970) ao dizer que cada indivíduo encontra-se inserido em teias e trajetórias de relações familiares, laborais, associativas, políticas e culturais que lhe conferem uma posição, provisória e negociada, numa hierarquia de credibilidade. No domínio económico, essa credibilidade é uma das componentes da confiança, que reduz os custos de informação inerentes às transações, e as características socialmente reconhecidas que a sinalizam constituem “estatutos sociais de mercado” que diferenciam os atores e, conseqüentemente, potenciam as suas vantagens comparativas no mercado.

### III. O Movimento E.Leclerc

#### III.1. A literatura revista como inspiração para o Movimento E.Leclerc

A investigação aponta diversos fatores com influência para o sucesso ou insucesso de uma empresa nova. Ter um produto novo, conhecer bem o mercado, fazer o marketing necessário, conseguir agregar sinergias e ter dimensão e visibilidade, são facilitadores. Já o elevado preço, um mercado saturado e competitivo, são dos principais entraves (Cooper, 1979). Paralelamente, a implementação do empreendedorismo numa organização existente que é o mesmo que dizer intraempreendedorismo, poderá ser um comportamento relevante para o crescimento dos seus negócios (Curato, Montano & Moresby, 1990).

Em Portugal, no seu tecido predominante de pequenas e médias empresas, os comportamentos de promoção de empreendedores, externos e internos, não só não constituem práticas comuns, como existe até uma certa insensibilidade face às suas vantagens para o presente e para parcerias futuras. Da mesma forma, as relações de cooperação entre as grandes empresas e as PME são muito raras, não sendo habitual encontrarem-se iniciativas autónomas de “apadrinhamento” empresarial espontaneamente nascidas no mercado (Cunha, 2004).

Oe e Mitsuhashi (2010) argumentam que uma empresa nova tem possibilidades de atingir mais rapidamente o seu “break-even point” se os seus fundadores tiverem prévia experiência de trabalho no mesmo ramo de atividade e esse efeito torna-se mais forte se estiverem na posse de informação sobre os recursos a utilizar, sua melhor distribuição e interpretação. Os efeitos tendencialmente notam-se, não só ao nível do crescimento, mas também ao nível da qualidade das decisões adotadas.

Sendo assim, empresas subsidiárias de multinacionais podem aproveitar e potenciar todas as simbioses geradas por pertencerem a uma rede forte de negócios e conhecimentos, e simultaneamente beneficiar do espírito empreendedor do detentor da subsidiária e da sua equipa, de forma a obter sucesso, crescimento e rentabilidade. Ao mesmo tempo, podem contribuir com as suas ideias e espírito empreendedor para o desenvolvimento da empresa

mãe (Boojihawon, Dimitratos & Young, 2007). O espírito empreendedor espalhado por diversas empresas subsidiárias, cada uma delas com contributos diferentes para a competitividade do grupo e para o conhecimento global, tenderá a proporcionar uma orientação empreendedora com potenciais benefícios mútuos para toda a rede (Lee & Williams, 2007).

Uma orientação empreendedora refere-se ao processo, práticas e decisões, que fazem uma atividade caminhar para um novo mercado (Lumpkin & Dess, 2001). Uma organização empreendedora adota uma proactividade na inovação e agressividade no mercado, que facilita correlacionar-se positivamente com a satisfação do consumidor e a criação de valor superior percebido (Chen, Li & Evans, 2012). De acordo com Brito, Brito e Morganti (2007), recursos intangíveis, como é o caso da capacidade de inovação de uma empresa, têm sido crescentemente apontados como a fonte de vantagem competitiva de empresas de sucesso.

Contudo, um dos problemas do clima interno de empreendedorismo, são os potenciais conflitos internos que podem surgir entre pessoas e/ou estruturas e que tendem a reduzir a motivação e como tal o clima de inovação. Normalmente os empreendedores conseguem desvendar primeiro novas necessidades dos mercados, o que lhes permite reconhecer as oportunidades e gerir da melhor forma as incertezas. Daí surge o valor gerado pelo empreendedorismo. Mas três fatores podem atuar de forma contrária e colocar em risco o espírito empreendedor de uma organização: a dimensão da empresa, a sua antiguidade e possuir uma estrutura complexa (Jones & Butler, 1992).

Neste âmbito e muito mais nos dias de hoje, uma empresa necessita de ter nos seus quadros pessoas com capacidade e com recursos necessários, não só à criação de lucros, mas também de inovação. Para isso as organizações necessitam de aprender a dar suporte e proteger os seus intraempreendedores, como parte integrante das suas estratégias corporativas. (Kuratko & Montagno, 1989).

Na opinião de Jones e Butler (1992), as firmas que cresceram e se desenvolveram, para não perderem o espírito empreendedor, devem dar oportunidade aos quadros de terem a responsabilidade de serem empreendedores, reconhecer as performances individuais e recompensar de forma adequada. Uma outra forma de motivar os comportamentos

empreendedores é dar a possibilidade de criação de “*spin-offs*”, para o desenvolvimento de oportunidades geradas. Frequentemente, a motivação para a criação do próprio negócio resulta da vontade de aumentar os rendimentos, seguida da oportunidade de por em prática conhecimentos que se adquiriram com a experiência (Stefanovic, Prokic & Rankovic, 2010). De facto, se um empreendedor é alguém que investe em recursos com capacidade de produzir riqueza, convém realçar que os empreendedores de maior êxito de hoje, são pessoas que passaram cinco a oito anos numa grande organização (Drucker, 1986). Acresce ainda que as “*start-ups*” criadas por alguém com instinto empreendedor e estruturalmente apoiadas por uma organização existente, frequentemente têm sucesso (Zahra, 1996). Diversos estudos sustentam que a experiência profissional obtida num emprego por conta de outrem contribui para uma performance empreendedora. As empresas podem e devem funcionar como incubadoras de empreendedores produtivos, pois fornecem-lhes preciosas competências (Tsuchiya, 2006). Daqui decorre, e é pois natural e justo, que as organizações possam beneficiar do seu contributo.

Mas, e as empresas grandes, conseguem gerar inovações internas e aproveitar novos desafios? Claro que sim, mas e o que é preciso para tal acontecer? Intraempreendedorismo e uma cultura que beneficie o empreendedorismo! Atitude e comportamento empreendedor: motivação para alcançar e competir, tomar decisões e resolver problemas, estar aberto a sugestões, ser tolerante e lidar com a incerteza, criatividade e flexibilidade, captar as oportunidades do mercado, lidar com o risco, ter persistência e determinação (Hunter, 2002).

Por exemplo, uma das estratégias para melhorar o clima empreendedor nas grandes organizações é o de afunilar os recursos para determinados focus dentro da empresa ou mesmo retirá-los da empresa para várias “*spin-offs*” com dependência da organização mãe, e com isso obter um maior número de inovações radicais sem serem afetadas por burocracias e interesses instalados. Este mecanismo empreendedor de “projetos para empregados” injeta indiretamente diversas inovações em organizações que poderiam, de outra forma ficar, estagnadas (Brazeal, 1996).

A filosofia do “**Movimento E.Leclerc**” assenta em muitas destas evidências retiradas da literatura, como forma de potenciar o crescimento orgânico e de fomentar o

empreendedorismo por mérito dos seus colaboradores. A interpretação e discussão dos dados recolhidos deverão ajudar a compreender melhor este caso singular de comportamento, filosofia e cultura empresarial.

### III.2. Breves referências ao mercado da moderna distribuição

A história da distribuição é longa e remonta aos primeiros registos de atividade comercial, passa pelos grandes armazéns e lojas do séc. XIX, até ao modelo da grande distribuição sobre diversos formatos que surgiram após a II guerra mundial. As revoluções sucessivas comerciais iniciaram-se no sec. XIX e já no séc. XX nas décadas de 40, 50 e 60 surgem os principais atores da grande distribuição contemporânea. Destes, os maiores provenientes de França, que têm ou já tiveram presença em Portugal, são:

Insígnia	Ano de fundação
E.Leclerc	1949
Carrefour	1959
Auchan (Jumbo)	1961
Intermarché	1970

Quadro 9: Adaptado de Chatriot & Chessel (2006)

Emmanuel Chandeau, citado por Chatriot e Chessel (2006), descreve as três principais características de gestão destes grupos durante os anos de forte crescimento: relativa simplicidade das estruturas de gestão, controle das operações comerciais realizadas sob a insígnia e o facto de os pontos de venda serem quase exclusivamente centros de receitas, pois as operações de compra são centralizadas.

Ainda hoje, o **E.Leclerc** é o grupo de distribuição líder em França, enquanto o Carrefour é líder a nível europeu. Os operadores portugueses neste formato (hiper) de distribuição moderna surgem em 1980 com o Continente e o Feira Nova/Pingo Doce.

Competição agressiva, comportamentos da procura do consumidor, expectativas altas, pressão nos preços pertencentes a cabazes de bens primários são preocupações comuns das empresas a operar na área moderna da grande distribuição. Consequentemente, os operadores focam-se na concentração (ganhar quota de mercado), internacionalização (ganhar dimensão), negociação de condições de compra, estratégias de marketing, de serviço ao cliente, de preço e de alianças. As alianças, nomeadamente a criação de centrais de compras por operadores independentes, surgiram não há muitos anos, com o objetivo de aumentar o poder de compra das empresas de distribuição e assim melhorar as condições negociais face aos fornecedores multinacionais e conseguirem ser mais agressivos e competitivos no mercado comparativamente com outros operadores do retalho. Basicamente, as centrais de compras, no caso do grupo **E.Leclerc**, são cooperativas organizadas num sistema vertical de marketing, criadas por operadores independentes, que unem as suas forças para obter melhores condições comerciais dos seus fornecedores (Balan, 2007). Por outro lado, as multinacionais fabricantes também podem ganhar com estas redes de aprovisionamento, uma vez que com dimensão é possível a produção de marcas do distribuidor (marcas próprias e/ou marcas brancas). Um segmento com bastante crescimento nos últimos anos, foi o “*hard-discount*” assente nos pilares de preços baixos, qualidade dos produtos, pouca variedade, reduzidos custos de operação e gestão eficiente. O sucesso destes operadores está a obrigar os de formato *hiper* ou *supermercado* a repensar os seus modelos de negócio, identificando novas abordagens como diversificação da oferta, programas de fidelidade e CRM (otimização/gestão da relação com o cliente), presença e serviços on-line, etc... (Balan, 2007).

### III.3. Apresentação do Movimento E.Leclerc

O grupo de distribuição **E.Leclerc**, organizado sob a forma de cooperativa surge em França em 1949. O seu rápido desenvolvimento foi conseguido com a criação de uma rede de lojas associadas a operar sob a mesma insígnia e com uma política comercial coerente. Esta forma

de atuação permitiu criar uma forte identidade, sendo o **Grupo** visto em França como “o defensor do consumidor” (Baron, 2007).

O dono de cada loja (hipermercado) é simultaneamente membro de uma cooperativa regional (central de compras), que tem como objetivo comprar em quantidades com melhores condições e assim ter a melhor oferta para os consumidores. Por sua vez, estas cooperativas são detentoras de uma cooperativa nacional, para as negociações com multinacionais. Os empresários independentes por serem donos das suas próprias lojas, ao participar nas cooperativas regionais, nacionais e internacionais, beneficiam das vantagens da estrutura, já que, com uma forma de atuar integrada via cooperativa (centrais de compras), conseguem ser mais eficientes com o mercado, ganham poder negocial e consequentemente melhores condições de compra (Baron, 2007).

O uso da marca **E.Leclerc** é obrigatório mas livre de qualquer custo. Este é um fator que diferencia a organização **E.Leclerc** do sistema de franchising, pois não existe um direito de entrada a pagar (Baron, 2007). O direito exclusivo de uso da marca é atribuído a uma pessoa e não a uma empresa. Atualmente essa pessoa é escolhida pelo mérito profissional por carreira desenvolvida em uma empresa pertencente à rede, como empregado. Já o General Sun Tzu, no seu famoso livro com mais de 2500 anos “A arte da guerra”, defendia que é arriscado nomear pessoas para cargos de comando com base em fatores que não sejam a capacidade e a experiência.

O dono de uma loja, chama-se “Aderente” e tem de aceitar o regulamento do **Grupo**, nomeadamente: respeitar a política de preços baixos, a distribuição anual de pelo menos 25% dos resultados pelos colaboradores, ativa participação na vida do **Movimento** e das cooperativas do **Grupo**, participar na partilha de riscos, apoiar novos membros que trabalham nas lojas a tornarem-se “Aderentes” donos de novas lojas a integrar no **Movimento**. O Grupo **E.Leclerc**, proporciona assim aos seus colaboradores que se destacam por mérito, mas não têm o capital necessário, tornarem-se no futuro “Aderentes”, realizarem lucros e pagar o investimento e, no final da sua carreira, venderem a loja a outro colaborador do **Grupo** e realizarem um excelente encaixe financeiro (Baron, 2007). Começaram sem nada, apenas o seu mérito e empenho profissional, tornam-se donos de uma loja e podem terminar com um considerável património. Pelo meio, devem ter

promovido outros colaboradores a chegarem a “Aderentes”, por via da sua garantia ao financiamento e apoio necessário. Esta atitude permite:

- 1) que a seleção dos novos membros aconteça por mérito, empenho e capacidade demonstradas;
- 2) o acompanhamento devido, pois o **Grupo** sente necessidade de controlar os novos Aderentes, uma vez que se algo correr mal, são os Aderentes que apoiaram que vão ter primeiramente de assumir os prejuízos, e;
- 3) desenvolver a rede e a sua constante renovação (Baron, 2007), pois quanto maior for o **Movimento**, mais sinergias se criam e melhor partilha de riscos acontece.

Por sua vez, a estabilidade do **Grupo** está assegurada pela “Unilec” (sociedade cooperativa onde participam todos os hipermercados **E.Leclerc**), mediante um mecanismo de partilha de risco e direito da “Unilec”, em assumir uma loja que está com problemas por determinado período de tempo até que volte ao caminho da normalidade e rentabilidade. Se se verificar que a dificuldade se deveu a erros graves de gestão, esta assunção poderá ser definitiva até que posteriormente a loja seja atribuída a outro aspirante a Aderente. Desta forma, assegura-se a vontade empreendedora do Aderente e criam-se elevados incentivos à eficiência (Baron, 2007).

O mercado francês da distribuição moderna está organizado em grandes cooperativas, sendo uma das maiores o **E.Leclerc**, atual líder no seu país. O processo de crescimento orgânico do grupo, distribuído por empresários independentes a competir com a força de um grupo integrado de empresas, tem se revelado eficiente pois proporciona elevados incentivos aos seus membros quando melhoram a performance (Baron, 2007). A eficiência demonstrada pelas empresas do universo do grupo, que se deve em muito à relação com os colaboradores, proporcionando-lhes corretos incentivos e mostrando exemplos de prémio por mérito a quem procurou eficiência.

Michele Edourad Leclerc, filho do fundador do **Movimento**, não tem a pretensão de dizer que uma empresa única e de grande de dimensão, é, *a priori*, menos eficiente do que um grupo de empresários independentes. Apenas refere que o sistema do grupo **E.Leclerc** é diferente. O mundo cooperativo é particularmente adequado para empreendedores que

querem manter-se independentes e oferece muito mais recursos e liberdade de ação para os gestores na competição comercial (Leclerc, 2013).

#### III.4. História do Movimento E.Leclerc

O século XX, aquando das grandes guerras, expôs a necessidade de se desenvolverem ações sócio-humanitárias. Depois de quase 10 anos de escassez, a população Francesa aspirava a melhores condições de vida. O racionamento, introduzido durante a II guerra, desapareceu gradualmente entre 1947 e 1949. O custo de vida era o cerne das preocupações da população francesa.

Completamente desconhecido em 1949, quando abriu sua primeira loja, *Edouard Leclerc*, rapidamente tornou-se uma celebridade em França e o seu nome tornou-se sinónimo de preços excecionalmente baixos.

Nos centros de distribuição **E.Leclerc**, os preços apresentados eram, em média 30% inferiores aos oferecidos por outros comerciantes. A corrida dos consumidores para as lojas em busca dos melhores preços e um menor custo de vida fez da operação um sucesso.

Foi neste contexto que *Edouard Leclerc* embarcou na aventura da distribuição, em Dezembro de 1949, na sua cidade natal - Landerneau. A fórmula era simples, seria comprar diretamente ao produtor, em grandes quantidades para ter o melhor preço possível, e assim vender sem intermediários, o mais barato possível ao consumidor final. Rapidamente se viu que para os tempos que se viviam a fórmula era de sucesso e começaram outras lojas a associarem-se e a praticar o mesmo conceito.

No final do ano de 1960, já existiam cerca de 80 lojas associadas e os centros distribuidores de alimentos tornam-se centros de distribuição **E.Leclerc**. O slogan "Onde existe um centro **E.Leclerc**, a vida é mais barata", era cada vez mais reconhecido.

Desde o início da aventura, a estrutura e a dimensão do grupo de comerciantes sob o nome "**E.Leclerc**" evoluíram significativamente. Com o objetivo de manter o equilíbrio entre a preservação da independência dos membros e construir uma identidade forte da marca

comum a todos os centros, surge em 1964 a Associação de Centros de Distribuição E. Leclerc (Acdlec), que é quem passa a definir a direção estratégica do **Movimento** e a atribuir ou retirar o direito de uso da insígnia.

Logo em 1966, a “Acdlec” decide como estratégia de crescimento e fomento do empreendedorismo a seleção de candidatos entre os funcionários mais competentes, a se tornarem um dia donos de futuras lojas do **Movimento**, com o apoio do **Grupo**.

As lojas e o **Grupo** foram ganhando dimensão e em 1968 inauguram o primeiro centro logístico. Em 1969, Edouard Leclerc está convencido de que o formato melhor para dar resposta ao novo estilo de consumo é o de *hipermercado* e que seria possível desenvolver o **Movimento** garantindo a sua filosofia de independência das lojas. No entanto havia participantes do **Movimento** que não concordavam e em finais de 1969, uma parte dos Aderentes sai do grupo e funda o “Intermarché”.

O projeto da insígnia **E.Leclerc** ainda hoje continua o mesmo: “a defesa do consumidor e do seu poder de compra”, e tem-se assistido ao crescimento sustentado do número de lojas e à internacionalização do **Movimento**.

### III.5. Filosofia do Movimento E.Leclerc

Ao falar-se do “**Movimento E.Leclerc**”, deve-se realçar o dinamismo da insígnia e a originalidade deste grupo de empreendedores, tanto na sua composição como na sua governação e funcionamento. A configuração atual do **Movimento** resulta de um equilíbrio delicado entre a preservação da independência das lojas e a preocupação com a sustentabilidade e adequação da insígnia forte à época atual.

Desde a sua criação, o **Movimento E.Leclerc** tem por ambição despertar a vocação dos empreendedores, nas regiões francesas e hoje também no resto da Europa.

O grupo de distribuição **E.Leclerc** é provavelmente o único a permitir aos seus colaboradores, que fizeram a sua aprendizagem e percurso profissional nas lojas e como forma de reconhecer o seu mérito e empreendedorismo, poderem tornar-se um dia

proprietários (Aderentes) dos seus próprios espaços, sem necessidade de possuírem recursos financeiros para o investimento, pois o **Movimento** assegura-os por meio de instrumentos de partilha de risco e garantia de grupo.

Os Aderentes representam a força do **Movimento**, a sua originalidade e a sua coerência. Eles repartem o seu trabalho e capacidade empreendedora, pela exploração dos seus hipermercados, o trabalho nas estruturas coletivas do grupo e no apoio ao crescimento orgânico do **Movimento** por via do fomento ao empreendedorismo interno. O grupo **E.Leclerc**, fruto do seu modelo de desenvolvimento, é hoje líder do mercado da distribuição em França, sendo a marca explorada em mais de 550 pontos de venda (hipermercados) associando diversos conceitos inovadores. O desenvolvimento internacional permite transmitir a inspiração da filosofia **E.Leclerc** através da Europa e quem sabe no futuro ao resto do Mundo (mouvement-leclerc, 2012).

## IV. Metodologia, apresentação e discussão dos dados

### IV.1. Introdução

Até esta fase já foi descrito o que se entendeu ser o mais significativo encontrado na literatura sobre o fenómeno do empreendedorismo por mérito fomentado nas organizações empreendedoras. Também já se deu a conhecer a organização que servirá de caso de estudo, o **Movimento E.Leclerc** e sua filosofia. Ambos os fenómenos, até ao momento, se revelaram pouco estudados ou pelo menos não se encontra facilmente vasta literatura e muito menos estudos de caso sobre a temática. Neste capítulo são apresentados a metodologia de estudo e os resultados obtidos na recolha de informações, efetuada por via das entrevistas e pela observação participante realizada. Simultaneamente tentaremos

evidenciar possíveis ligações e/ou contrastes com a literatura revista. Como objetivo final deste capítulo, será apresentado um modelo síntese dos resultados relevantes obtidos.

## IV.2. Metodologia

A dissertação foi fundamentada numa metodologia de tipo qualitativo. A investigação qualitativa envolve uma abordagem naturalista e interpretativa ao seu objeto de análise. Isto significa que os investigadores qualitativos estudam os fenómenos nas suas ocorrências naturais, procurando que façam sentido e que sejam interpretados esses fenómenos segundo o significado que eles assumem para os indivíduos estudados (Denzin & Lincoln, 1994).

O método qualitativo pode então ser definido como uma variedade de técnicas interpretativas que visam descrever, descodificar e traduzir certos fenómenos sociais, centrando-se nas experiências pessoais dos indivíduos, nos seus comportamentos, emoções e sentimentos sobre um determinado fenómeno ou problema (Minayo & Sanches, 1993). Esta abordagem incide principalmente sobre o significado dos fenómenos e não na sua frequência (Barañano, 2008). No entanto, na investigação qualitativa, o investigador deve estar preocupado em provar que as suas teorias podem ser replicadas para além de um contexto particular (Bryman & Bell, 2007).

Assim, a investigação qualitativa diferencia-se pela natureza dos resultados que obtém (Minayo & Sanches, 1993), não sendo estes constituídos por amostragem estatística mas por uma amostragem interpretativa (Yin, 2001). O grau de importância da metodologia qualitativa, no panorama académico, é corroborado por Daft & Why (1985), afirmando estes que procedimentos qualitativos oferecem a liberdade para as organizações criarem novas ideias e consolidarem essas ideias num modelo plausível, mas também se prende com a própria natureza do problema ou fenómeno que se investiga e que se pretende explicar ou conhecer em maior profundidade, sobre o qual pode ainda haver muito por compreender.

Após a definição do tema, o trabalho iniciou-se pela revisão da literatura existente sobre empreendedorismo, intraempreendedorismo e empreendedorismo organizacional. Face às características particulares da organização a estudar, realizaram-se pesquisas na literatura posteriores sobre o fenómeno das redes e sociedades cooperativas. O tema específico de empreendedorismo por mérito não foi possível de rever nas pesquisas efetuadas, pelo que se conclui que está muito pouco explorado.

De seguida, e face à natureza da investigação, optou-se pela utilização do instrumento metodológico do estudo de caso, por ser o mais ajustado para atingir os objetivos propostos. O estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real e que se realiza para obter informação fundamentalmente qualitativa (Barañano, 2008).

A recolha de dados para a descrição e apresentação do “**Movimento E.Leclerc**” foi realizada com base na consulta à documentação do **Grupo**, seguindo-se uma pesquisa do tipo exploratória-descritiva. Na verdade, qualquer estudo de caso deverá começar pela análise da documentação e dos arquivos existentes sobre o caso em estudo, pois estas fontes têm normalmente a vantagem da sua estabilidade, exatidão e abrangência (Barañano, 2008).

A obtenção de certo tipo de informação só é possível através da observação dos factos *in loco*. Exemplos deste tipo de informação, no caso concreto da gestão de empresas, são os comportamentos dos seus recursos humanos e respetivas relações quotidianas. Nestes casos, não há informação registada nem racionalizada, pelo que a sua observação é uma via possível de os obter e contextualizar (Barañano, 2008). Desta forma, com o objetivo de transmitir o ambiente da organização e encontrar novas informações, foram promovidos dias de observação no local (Hipermercado).

Para a realização de entrevistas, e considerando a opção de uma abordagem de pesquisa qualitativa, recorreu-se a um tipo de amostra intencional, não probabilística, uma vez que não foi constituída de forma aleatória, mas tendo em consideração características pessoais e profissionais distintivas com relevância para o estudo e disponibilidade (Bryman & Bell, 2007).

De acordo com Yin (2001) ao recolher dados deve-se ter a preocupação de “triangular” esses mesmos dados ou estabelecer diversas linhas de evidência para validar e corroborar a

informação recolhida. Procurou-se assim recolher os dados junto de elementos com perfis e experiências diversificadas. Esta decisão justifica-se na medida em que estes atores apresentam motivações e objetivos diferentes, acrescentando perspectivas diversas sobre os mesmos assuntos, mas permitindo estabelecer linhas de evidência com fontes distintas.

Realizaram-se assim entrevistas em profundidade a 10 elementos do **Grupo E.Leclerc**, nomeadamente ao Responsável do **Movimento** em Portugal (Presidente), a Aderentes (empresendedores franceses e outros portugueses) e a colaboradores do **Grupo** que no momento se encontram a trabalhar em diferentes áreas, mas cujo percurso e avaliação de mérito indica que poderão vir a ser Aderentes e que detêm essa expectativa. Como complemento entrevistaram-se 3 elementos, que já trabalharam no **Grupo**, conhecem a sua realidade, mas de momento seguiram outro percurso profissional, com o objetivo de obter as suas perceções, sem a carga emocional de pertencer à entidade estudada e avaliar eventuais comparações.

Procurou-se desta forma alcançar uma amostra pequena mas abrangente, com diversas perspectivas, sentimentos e experiências sobre as questões a explorar no estudo (Barañano, 2008).

As entrevistas foram semiestruturadas, com base num guião previamente definido e possível de ser consultado em anexo (apêndice 1), tendo sido dada liberdade ao entrevistado de dar respostas tão longas quanto quisesse. Na introdução à entrevista, com o objetivo de motivar o entrevistado, foi explicado de forma clara e sucinta, quais os objetivos do estudo, garantida a confidencialidade e salientada a importância da informação fornecida e a sua relevância para o estudo (Barañano, 2008). Ainda antes do seu início foi solicitado aos entrevistados autorização para gravar as entrevistas. Considera-se este conjunto de procedimentos como sendo parte do que é denominado de “protocolo do estudo de caso” (Yin, 2001).

No final de cada entrevista foi perguntado se o entrevistado gostaria de continuar a desenvolver qualquer assunto que não tenha sido abordado durante a mesma. Nos momentos seguintes a cada entrevista, já fora do local, foi realizada uma breve reflexão, sendo tomadas notas sobre as perceções da entrevista para assegurar a retenção de informação útil, tanto quanto possível, para além do que foi gravado.

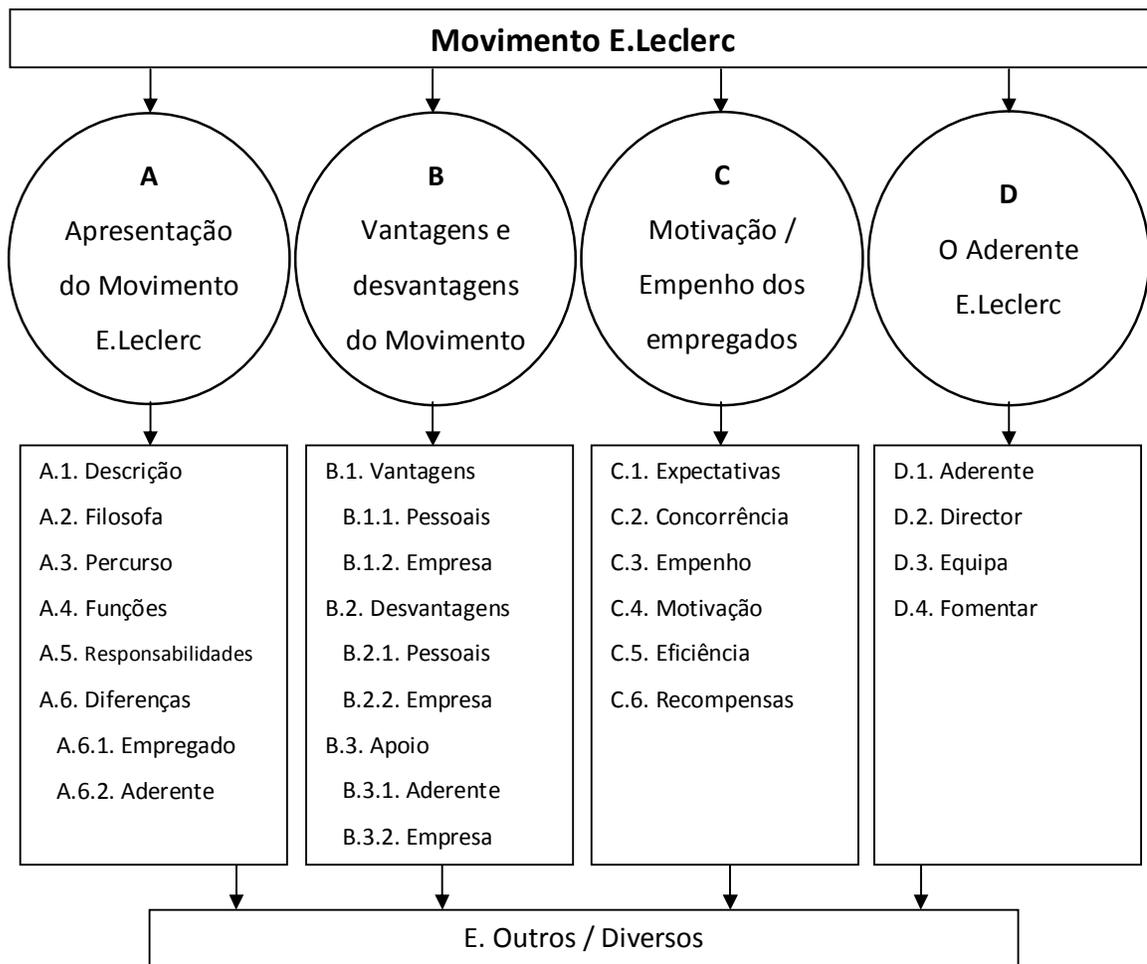
Uma vez realizadas, as entrevistas foram integralmente transcritas. Para sua análise e da realidade observada foi elaborado previamente um modelo de análise, com base no método de “Análise de Modelo” (*Template Analysis*), com o objetivo de organizar e relacionar os principais aspetos contidos nos relatórios.

A análise qualitativa de dados pode dar origem a novos conceitos e categorias, bem como as possibilidades atuais para a identificação de padrões dentro dos dados e para o desenvolvimento de associações entre eles (Herranz & Lara, 2008).

A essência do método “Análise de Modelo” consiste em classificar o conteúdo recolhido num conjunto de códigos representativos e organizá-los num modelo hierárquico que permita estabelecer relações e eventuais comparações entre os conteúdos classificados (Cassel & Symon, 2004). A maior vantagem da “Análise de Modelo” reside no facto de ser uma abordagem altamente flexível, que pode ser adaptada consoante as necessidades de qualquer estudo ou tema particular. Este tipo de técnica apresenta-se aconselhável quando o objetivo é comparar diferentes perspetivas individuais sobre o mesmo contexto específico (Cassel & Symon, 2004).

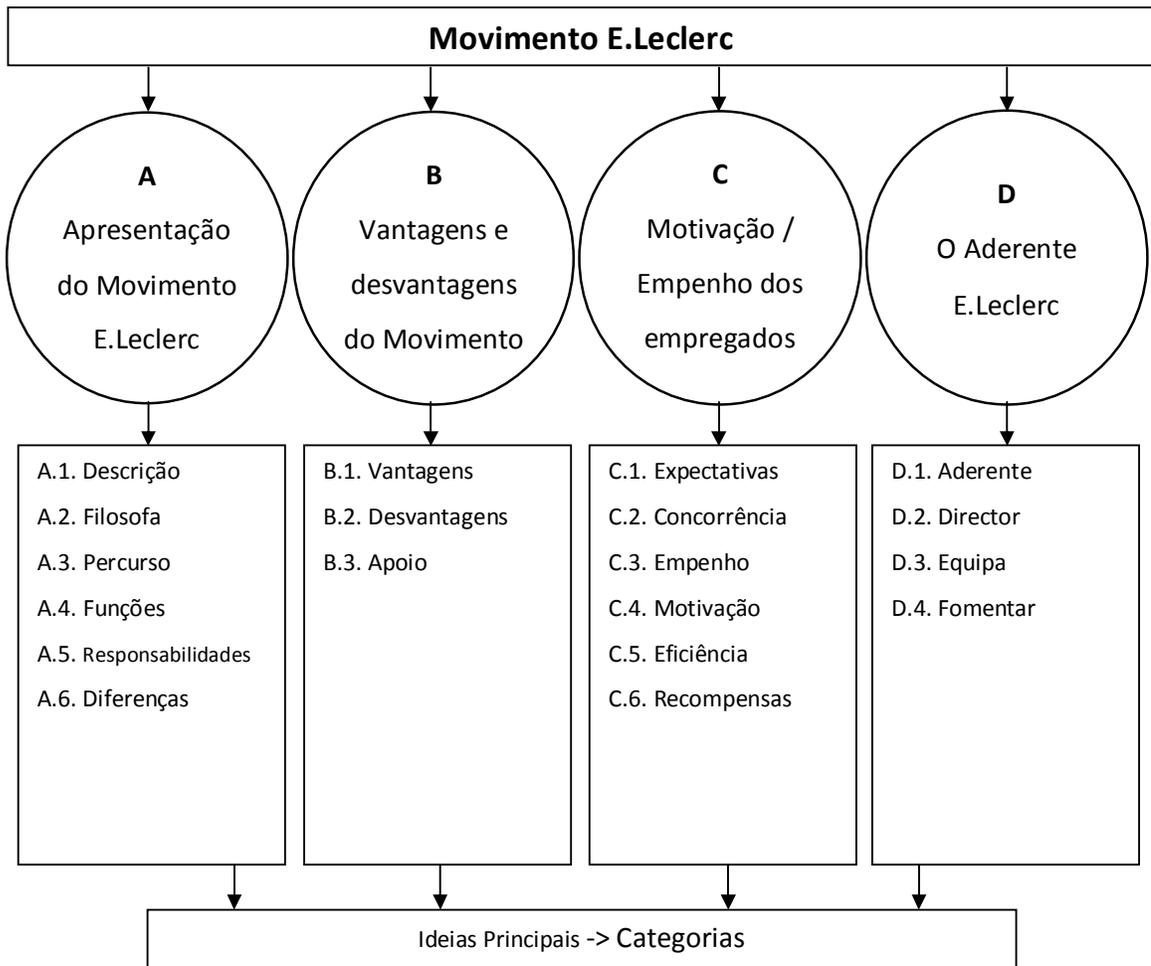
Na investigação qualitativa, o investigador é a ferramenta utilizada na recolha e análise de dados, cabendo-lhe também a função de selecionar o material que lhe parece relevante para o estudo.

Desse modo, com base nos objetivos do estudo, na realidade observada e no guião elaborado para as entrevistas, foi elaborado o seguinte modelo de codificação inicial (Figura 1):



**Figura 10: Modelo de codificação inicial – “Template Analysis”**

Posteriormente, e à medida que se foram classificando os elementos elegidos das transcrições, foram sendo reveladas inadequações ao modelo inicial o que levou ao seu ajustamento, pelo que se chegou à figura 2, modelo final e respetivos códigos, que permitiu classificar todas as transcrições consideradas relevantes para o estudo:



**Figura 11: Modelo de codificação final – “Template Analysis”**

Consequentemente, para a apresentação dos dados foram criados quadros-resumo por cada primeiro nível de codificação, tentando descrever as ideias principais, identificá-las por palavras-chave (categorias) e avaliar a sua recorrência. Simultaneamente, transcreveram-se curtas citações para auxiliar a compreensão de pontos específicos e transmitir para o trabalho final um “sabor” das entrevistas originais, como sugerem Cassel e Symon (2004). Relativamente à análise dos dados, Eisenhardt (1989) refere que é o coração da construção de teoria a partir de estudos de caso, mas é também a parte mais difícil e menos codificada. Por seu lado, Yin (2001) refere que os dados devem ser apresentados de forma a permitir ao leitor julgar de forma independente a sua interpretação, e que para o feito pode-se usar tabelas, figuras, gráficos, entre outras formas. As formas de apresentar os dados

frequentemente não podem ser antecipadas, porque dependem dos próprios dados. Consequentemente, no final do trabalho optou-se por criar um método de leitura, com recurso a “radares gráficos”, que ilustram simultaneamente as categorias identificadas nos dados recolhidos e respetivas recorrências (frequência de repetição). Desta forma, conseguiu-se apresentar uma descrição sintética de cada uma das dimensões de análise, elegidas de acordo com os objetivos da dissertação, e concluir com um modelo síntese, onde se identificam os principais conceitos que caracterizam o caso em estudo.

### IV.3. Apresentação, discussão e interpretação dos dados

De acordo com a Metodologia seguida, os dados foram obtidos por:

- Consulta à documentação do Grupo **E.Leclerc**
- Observação participante no local
- Realização de entrevistas individuais

Da consulta à documentação do **Grupo** conseguiu-se obter informação histórica que se demonstrou relevante para a apresentação da organização que serve de caso de estudo, sendo que a mesma foi descrita concretamente no capítulo anterior onde se realizou a apresentação do **Movimento E.Leclerc**. De seguida, e por esta ordem, apresentam-se os fenómenos observados e depois os dados das entrevistas.

#### IV.3.1. Descrição das observações de campo

Com o objetivo de recolher mais informação sobre o “**Movimento E.Leclerc**”, essencialmente conhecer e transmitir o ambiente da organização, o comportamento dos seus recursos humanos e respetivas relações quotidianas, foram promovidos dias de observação numa das lojas, acompanhando o dia a dia do Aderente (dono de uma loja **E.Leclerc**) e da sua equipa de Colaboradores. Ao longo destes dias foi permitido circular

livremente pela loja e todas as suas secções, conversar informalmente com diversos colaboradores, tendo-se realizado um acompanhamento mais próximo ao Aderente e a um dos Responsáveis de departamento. Teve-se ainda oportunidade de presenciar a reunião semanal de quadros.

#### IV.3.1.1. O dia a dia da Loja

O Hipermercado observado pode ser considerado de média dimensão, pois a sua área de venda situa-se nos 2600m<sup>2</sup>. Adicionalmente, conta com uma galeria comercial, constituída por lojas de diversos conceitos que vão desde ótica, telecomunicações, animais, serviços diversos, agência bancária e zona de cafetaria e restauração. A empresa explora ainda sob a sua insígnia, um posto de venda de combustíveis.

Esta superfície abriu ao público em Dezembro de 2006.

O Hipermercado funciona em horário alargado, 14 horas por dia, todos os 7 dias da semana e apenas encerra no dia de Natal e no dia de Ano Novo.

É evidente a dinâmica que se vive diariamente na loja, com especial ênfase ao fim-de-semana, onde em média, por dia, a loja é visitada por mais de 2000 pessoas/clientes.

A loja divide-se nas seguintes áreas:

Áreas do Hipermercado		
Alimentar		Não Alimentar
PGC (Produtos Grande Consumo)	Mercearia Bebidas DPH (Dep. Prod. Higiene)	Bazar Ligeiro
Frescos	Talho e Aves Charcutaria Cremaria Congelados Frutas Padaria/Pastelaria Peixaria	Bazar Pesado

Quadro 10: Áreas do Hipermercado

Cada uma das áreas tem um Responsável de secção, sendo normal uma pessoa acumular mais do que uma secção, e cada conjunto de áreas formam um departamento (PGC, Frescos e Bazar), que possuem um Responsável cada um. Desta organização operacional resulta o organigrama tipo de uma loja **E.Leclerc**:

**Organigrama:**

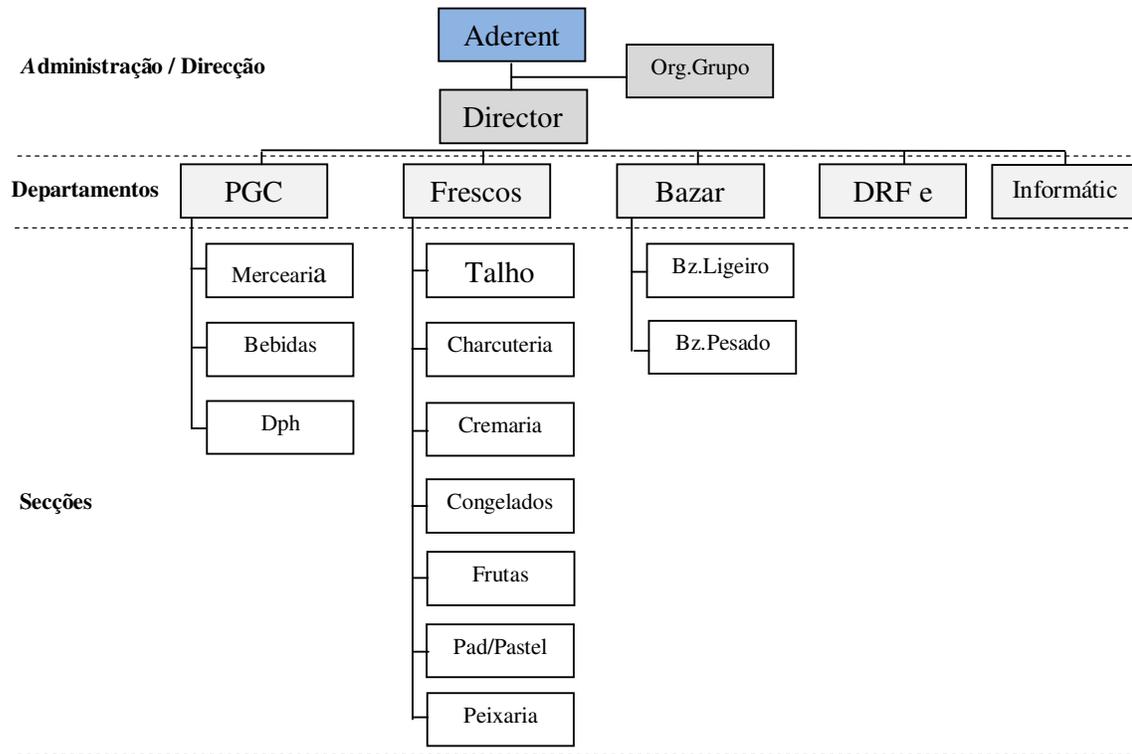


Figura 12: Organigrama loja tipo

No caso concreto da loja observada, o seu quadro de pessoal é composto por cerca de 95 colaboradores.

IV.3.1.2. O dia a dia do Aderente

O Aderente reparte o seu tempo entre a gestão da sua loja e a participação nas atividades dos organismos centrais do **Grupo**. Como nos foi referido, e em termos médios, a dedicação aos organismos do **Grupo** absorve dois a três dias da semana, sendo que pelo menos um

desses dias é fisicamente passado na central de compras do **Grupo** cá em Portugal. Efetivamente, todas as semanas os Aderentes reúnem-se para tratar de assuntos de interesse transversal a todo o **Grupo** e para a definição de estratégias comuns. Normalmente cada um dos Aderentes é Responsável por uma área de negócio ao nível do País e gere a equipa de trabalho que na central tem a responsabilidade sobre esse sector. Assim, um Aderente é responsável, por exemplo, por toda área de mercearia, definindo as estratégias globais e promocionais para o País para essa secção e supervisiona as negociações centrais com as empresas multinacionais e com as empresas nacionais que fornecem todas as lojas, sendo que depois as lojas apenas têm que encomendar mediante as condições acordadas para todos, usufruindo assim de ganhos de estrutura, logística e dimensão. Simultaneamente e ainda em termos de **Grupo**, o Aderente pode ainda absorver responsabilidades de gestão geral, pertencendo ao Conselho de Administração do **Grupo** cá em Portugal. Este órgão executivo é composto por um Presidente e 4 vogais (todos eles Aderentes).

Na sua loja, o Aderente é o Administrador da Empresa.

No caso observado, era evidente a missão de transmitir as estratégias gerais à equipa de trabalho da loja, bem como assegurar a sua correta execução.

Esta unidade em concreto, à data não tinha Diretor de loja, pelo que essas funções eram interinamente asseguradas pelo Aderente.

Semanalmente, o Aderente convoca e preside à reunião de quadros, que é participada por todos os Responsáveis de departamento e secção, onde se discutem os assuntos necessários ao bom funcionamento da loja, se analisa o desempenho realizado e se programam as ações a desenvolver na semana seguinte. É uma reunião em que todos os participantes têm oportunidade de reportar as situações que aconteceram nos seus departamentos ou secções, devem sugerir ações de melhoria e contribuir com ideias para o melhor desempenho da loja. Para além destas reuniões, o Aderente reúne individualmente com os Responsáveis para a resolução e discussão de assuntos específicos de cada secção e por vezes participa em reuniões com determinados fornecedores para a negociação de ações estratégicas para a loja e/ou extraordinárias. Regularmente são ainda realizadas reuniões

com os quadros de avaliação de desempenho, nomeadamente para análise de resultados, discussão de desvios e fixação de novas metas e objetivos.

No caso particular observado, também é o Aderente que assume o departamento de marketing e publicidade, definindo e delineando as estratégias locais e ações a realizar.

Assistiu-se a um clima informal de relacionamento com os colaboradores, sendo que a liderança praticada e o estilo de gestão adotado atribuem uma autonomia grande e delegam bastantes responsabilidades a quem exerce as funções de Responsável de departamento e de secção, pois apenas são definidas os objetivos e delimitadas regras gerais e procedimentos genéricos de funcionamento, sendo que tudo o resto fica sob a responsabilidade da gestão intermédia assegurada pelos quadros, sendo que o Aderente exerce mais a atividade de moderador, motivador da equipa e de controlo de gestão.

#### IV.3.1.3. O dia a dia do Responsável de departamento e/ou secção

Ao Responsável de departamento e/ou secção cabe gerir sob grande autonomia o seu sector, quase como que se de uma empresa autónoma se tratasse, sem esquecer as sinergias e relações necessárias com as outras secções.

Foi notório o grau de autonomia, responsabilidade para decidir e organizar e simultaneamente a capacidade para, por vezes, improvisar que o Responsável denota.

Por norma, o Responsável chega à loja antes de esta abrir ao público e verifica se tudo está em condições com a loja e com a sua equipa de Recursos Humanos para receber os clientes.

Depois, segundo o que se observou, o dia a dia decorre a alta velocidade e são desempenhadas múltiplas e diversas tarefas, das quais realçamos:

- a) Gerir a sua equipa de Recursos Humanos (relações pessoais, horários, organização do trabalho, divisão de tarefas, etc,...);
- b) Realizar encomendas diárias à central de compras e a fornecedores locais;
- c) Reunir e negociar com os fornecedores (encomendas, preços, contratos, promoções,...);

- d) Análise de vendas, stocks, margens, definir preços de venda,....;
- e) Conferência e validação das faturas de compra e suas condições de acordo com o negociado;
- f) Decoração e gestão dos espaços de exposição na loja, algumas vezes de acordo com o lay-out definido pela central ou com o fornecedor, outras vezes idealizado pelo próprio Responsável e pela sua equipa (lineares, topos, ilhas,...);
- g) Preparar informações e condições para campanhas e publicidade (artigos para folhetos, para publicidade na rádio, cartazes a afixar no ponto de venda, cruzamento de promoções, ....);
- h) Programar e controlar inventários físicos a mercadorias e analisar eventuais desvios;
- i) Realização de “shopping” à concorrência, ou seja levantamento nas lojas mais próximas dos preços praticados pela concorrência (normalmente grandes operadores), fazer a sua análise e decidir eventuais alinhamentos concorrenciais;

Pelo menos uma vez por semana é exercida a função de “Permanência Loja”, que roda entre todos os Responsáveis de secção. O Permanência é o responsável pela loja nesse dia, por delegação da Administração, e representa a empresa perante os clientes e todas as entidades. Para este fim, goza de poder executivo, sendo o garante do bom funcionamento de todo o espaço comercial.

Para além destas tarefas, semanalmente, participa na reunião de quadros promovida pelo Aderente e mensalmente realiza em conjunto com o Aderente, a avaliação de desempenho e resultados da Secção.

Face ao período de funcionamento da loja e grande concentração do negócio nos dias de fim-de-semana, não existem dias de descanso fixos e como é evidente o tempo de trabalho exige a prática de isenção de horário, com a consequente flexibilidade de horário praticado. Como vemos, um Responsável de secção no **E.Leclerc** é muito mais do que um gestor de stocks e lineares de venda, sendo quase um gestor de uma pequena empresa dentro do hipermercado.

### IV.3.2. Avaliação das entrevistas

#### IV.3.2.1. Amostra dos entrevistados

Tentou-se obter a opinião de um grupo o mais heterogéneo possível de pessoas e experiências. Assim, para além de colaboradores do **Grupo** em diferentes estágios de progressão de carreira, entrevistaram-se também ex-colaboradores, que atualmente vivem outras experiências profissionais e que, dessa forma, conseguem avaliar com distanciamento e estabelecer comparações com a realidade profissional atual diferente. Destaque ainda para a importância de se ter conseguido entrevistar:

- a) O Presidente do **Grupo** em Portugal e um Ex-Presidente e Fundador do Grupo em Portugal;
- b) Membro do Conselho de Administração da Cooplecnorte (Central de compras e logística);
- c) Aderentes com percurso profissional iniciado em França.

Nome	Origem	Função	Local Entrevista	Data
Alberto Mendonça	Portugal	Empresário Empreendedor / Ex-Funcionário Responsável de departamento	V.N. Famalicão	Abril 2013
Filipe Araújo	Portugal	Direção de loja Pingo Doce / Ex-Funcionário Responsável de secção	Braga	Abril 2013
Filipe Machado	Portugal	Aderente da loja de Cascais	Cascais (via Skype)	Junho 2013
Helena Alves	Portugal	Responsável de departamento	Valongo	Maio 2013
Jacques Oliveira	França	Fundador e Ex-Presidente do Grupo em Portugal e Aderente loja da Feira	Vila da Feira	Junho 2013
João Marques	Portugal	Consultor Web e Inovação / Ex-funcionário Responsável de secção	Aveiro	Maio 2013
José Domingues	Portugal	Aderente loja de Barcelos e Membro do Conselho de Administração da Cooplecnorte (Central de compras)	Barcelos	Abril 2013
Mário Silva	Portugal	Responsável de departamento	Chaves	Maio 2013
Miguel Maia	Portugal	Responsável de departamento	V.N. Famalicão	Maio 2013
Paulo Rocha	Portugal	Diretor de loja de Lousada	Lousada	Maio 2013
Pedro Bernardes	Portugal	Presidente do Grupo e Aderente da loja de Chaves	Oliveira do Bairro	Maio 2013
Pedro Silva	França	Aderente da loja de Fafe	Fafe	Maio 2013
Victor Gonçalves	Portugal	Diretor de loja de Valongo	Valongo	Maio 2013

Quadro 11: Amostra dos entrevistados

#### IV.3.2.2. Interpretação das entrevistas

Na tentativa de transmitir para o trabalho final um “sabor” das entrevistas originais, bem como de permitir uma melhor compreensão do “**Movimento E.Leclerc**”, transcreveram-se citações de diferentes entrevistados e, quando identificado, relacionando-as com a literatura revista. De forma a manter a confidencialidade, optou-se por referenciar cada descrição com um código (ex: CIT\_Aderente\_P) diferente dos utilizados nos quadros resumos de análise temática. Para facilitar a apresentação e compreensão do caso em estudo de acordo com os objetivos da dissertação, a exposição foi sendo ordenada pelas seguintes dimensões:

- A. Apresentação do **Movimento E.Leclerc** e sua filosofia
- B. Vantagens e desvantagens do **Movimento E.Leclerc**
- C. Motivação / Empenho dos Colaboradores
- D. O Aderente **E.Leclerc**

##### **A. Apresentação do Movimento E.Leclerc e sua filosofia**

O **Movimento E.Leclerc** foi a organização escolhida, para se analisar um particular caso de empreendedorismo fomentado pelas organizações: o **Empreendedorismo por Mérito**.

A filosofia do **Movimento E. Leclerc** permite aos seus colaboradores, que se distinguem pelo mérito profissional demonstrado, participar na expansão da insígnia, criando o seu próprio hipermercado, usufruindo de condições financeiras para o realizar e das infraestruturas do **Grupo** para a sua implementação e funcionamento. Esta atitude de fomento ao empreendedorismo, tema central desta dissertação, ressalta recorrentemente no discurso das entrevistas realizadas, como é exemplo:

*“Em poucas palavras, essencialmente diria que é um **Grupo** que assenta a sua filosofia na meritocracia ou seja premeia de facto o mérito, a dedicação e o empenho dos seus colaboradores e promove que de alguma forma se tornem empreendedores ou empresários por conta própria”. - CIT\_Ex\_Funcionário#1*

Esta oportunidade de evolução está acessível a qualquer colaborador do **Grupo**, independentemente da sua formação académica ou de eventuais ligações afetivas ou familiares. O colaborador tem sim que realizar um percurso profissional e demonstrar o seu mérito, como é descrito por um dos entrevistados, ao afirmar que:

*“O meu percurso profissional foi sempre aqui no **E.Leclerc**, pois, por motivos de filiação, eu acompanhei a vida do **Grupo** desde os meus 17 anos, ou seja já lá vão outros 17 ou 18 anos em cima, porque o meu Pai foi uma das pessoas que fundou o **Grupo** em Portugal e foi graças também a ele que o **Grupo** se instalou em Portugal. Foi-lhe dada a oportunidade de aderir ao **Movimento E.Leclerc** e eu desde cedo me envolvi, porque o **E.Leclerc** é um projeto de carácter familiar. Ao longo de todo o meu percurso académico, ou seja Licenciatura e Doutoramento eu acompanhei sempre toda a atividade comercial, faz parte da génese de uma empresa familiar e depois quando terminei o Doutoramento ingressei como Diretor de Loja”. - CIT\_Aderente\_P*

Realce para a tónica colocada no carácter familiar das empresas que integram o **Movimento**. De facto, desde a sua fundação, e na empresa originária criada por “*Edouard Leclerc*” que, a família é considerada um pressuposto para o equilíbrio e compromisso desejados e, por esses motivos, os projetos são desenvolvidos sempre em conjunto por um casal. Outros pressupostos sempre presentes, e considerados não menos importantes, são a confiança, o espírito de grupo e a solidariedade, como foi relatado:

*“O **Movimento E.Leclerc** é baseado na confiança entre homens e na entreaajuda. São estas as grandes formas que resumidamente definem este **Grupo**. Ou seja a nossa força vem do coletivo, vem da nossa organização coletiva, da decisão coletiva e do empreendedorismo, uma vez que nós não estamos presos a lógicas de private-equity, presos a Acionistas que imprimam uma lógica de lucro puro financeiro, ou seja o nosso objetivo é uma família implantar-se num local,*

*desenvolver a sua atividade naquele local, contribuir socialmente para aquela zona e afirmar a política **E.Leclerc** que é tentar vender tudo ao preço mais baixo. Tudo começa pela entreaajuda e pela confiança e depois termina obviamente no projeto empresarial.” - CIT\_Aderente\_P*

Esta força do coletivo, como já vimos na literatura e de acordo com Dominginhos et al. (2006) pode desenvolver um “capital relacional” e de credibilidade, potenciando uma aprendizagem “*by-interacting*”, desempenhando um fator redutor de risco e de credibilização junto de entidades que possuem um papel fulcral na afirmação e desenvolvimento de um projeto empresarial. O **Movimento E.Leclerc** demonstra que o empreendedorismo pode funcionar como um fenómeno coletivo, contrariando a ideia de alguma literatura científica sobre a temática que aponta predominantemente para a ideia de um empreendedor solitário.

Uma das definições apresentadas, muito abrangentes, de empreendedorismo é de Hisrich et al. (1989), que descreve o empreendedorismo como um processo de criação de algo de novo com valor, que exige dedicação, esforço, investimento e tomada de riscos, mas em contrapartida, esperam-se resultados económicos, independência e satisfação pessoal. Esta perspetiva empreendedora e simultaneamente de evolução por mérito, foi transmitida pelos intervenientes das seguintes formas:

*“Esta oportunidade só me foi dada pelo meu conhecimento da distribuição, pelo meu profissionalismo demonstrado nesses 4 anos no **E.Leclerc** e pela minha experiência internacional. A oportunidade foi-me dada e eu aproveitei o sistema que o **E.Leclerc** oferece aos seus colaboradores. O **Movimento E.Leclerc** proporciona a quem chega a Diretor e surge uma oportunidade de abrir novas lojas ou passar de propriedade de lojas existentes a funcionar, de passar a Aderente. Aderente é aderir ao **Movimento E.Leclerc** e comprometer-se a desenvolver da mesma forma o **Movimento**, respeitando a sua filosofia e regras básicas como é o caso da estratégia dos preços baixos”. - CIT\_Aderente\_FGP*

e

*“Concretamente para mim, foi muito bom e confirmo que a filosofia do **Movimento** funciona e que pelo mérito é possível evoluir de funcionário até ser dono da nossa própria empresa. Hoje temos o problema da conjuntura, a crise, que não ajuda a este desenvolvimento”. - CIT\_Aderente\_FGP*

As empresas devem pois procurar criar condições para que os seus colaboradores possam atuar de forma empreendedora, imprimindo dinâmicas que facilitem a evolução da organização (Davila & Vásquez, 2008). Tendo presente que o **Grupo** evoluiu e cresce, na medida em que as pessoas que nele trabalham vão evoluindo, são as próprias pessoas do **Movimento** que o reconhecem, da seguinte forma:

*“Não me posso esquecer do meu caso, que cresci desde a base, de Operador ou Repositor de loja e foram sucessivamente sendo feitas apostas em mim e me dando oportunidades, pelo que tento fazer o mesmo e acredito que é benéfico e motivador para todos e para a empresa. Isto não é só filosofia ou teoria é mesmo para praticar”. - CIT\_Pistolante\_Dir.Loja*

e

*“.....como é filosofia do nosso **Grupo** fomentar a evolução das pessoas, e é uma necessidade, pois neste momento não existe em Portugal pessoas preparadas para se o **Grupo** quiser cá abrir amanhã 5 a 10 lojas. Neste momento é mesmo uma necessidade, embora a situação económica o dificulte, temos a ambição de crescer cá em Portugal”. - CIT\_Aderente\_F*

Já o General Sun Tzu, no seu famoso livro com mais de 2500 anos “A arte da guerra”, defendia que é arriscado nomear pessoas para cargos de comando com base em fatores que não sejam a capacidade e a experiência. Desde sempre que os conceitos de gestão, liderança, autonomia e responsabilidade são enfatizados e a sua importância descrita das seguintes formas nestes excertos:

*“Ninguém pode chegar com 1 ou 2 milhões de euros e dizer que quer uma loja, para isso existe um concorrente nosso que tem esse perfil e funciona dessa maneira que é o “Intermarché”. Se aparece um investidor que conheça ou não a distribuição moderna que tenha disponibilidade de tesouraria que diga tenho aqui um ou dois milhões para investir, em função dos projetos disponíveis podem passar a ser Franchisados do “Intermarché. No Grupo **E.Leclerc** não, não pode acontecer. A pessoa para poder evoluir para esse nível teve que passar pela loja e ter o perfil para evoluir para Aderente”. - CIT\_Aderente\_O*

e

*“Não é necessário ter um cêntimo para entrar na empresa e temos sempre um apoio com recursos diferentes. Ter a noção que o meu “Padrinho” acaba por ser o meu Pai no **E.Leclerc** e essa identificação e conceito é muito importante”. - CIT\_Aderente\_O*

Segundo Dominginhos, et al. (2006), encorajar o desenvolvimento pessoal dos empregados e dotá-los de competências empreendedoras é um aspeto crucial na cultura das organizações. Estas dinâmicas de motivação e evolução, para quem conhece o **Movimento E.Leclerc** encontram-se exemplificadas na seguinte citação:

*“De uma forma genérica, o **Grupo** efetivamente tem uma dinâmica e uma filosofia muito própria e talvez única”. - CIT\_Resp.Departamento\_FUN*

Só que, como já anteriormente observado, as necessidades naturais de um empreendedor uma empresa convencional não consegue propiciar, pois falta-lhe um clima e uma cultura empreendedora. Terá que ser encontrado um sistema que propicie inovação, que os seus criativos sejam recompensados por isso, e que os motive para no futuro continuarem com criatividade e ligados à organização (Duncan et al., 1998). Não menos importante será encontrar uma forma de contornar o problema dos riscos associados quer para o novo Empreendedor quer para a insígnia **E.Leclerc**, subjacentes a uma experiência mal sucedida. A este propósito foi respondido por um dos entrevistados, que:

*“O Nosso sistema e o Nosso **Movimento** permite aos Empreendedores afirmarem-se de uma forma profissionalizada e partilhando o risco, que é sempre um dos grandes problemas dos empreendedores. É um sistema que valoriza o mérito e estruturado para Empreendedores.” - CIT\_Aderente\_P*

Por outro lado, na opinião de Jones e Butler (1992), as firmas que cresceram e se desenvolveram, para não perderem o espírito empreendedor, devem dar oportunidade aos quadros, de terem a responsabilidade de serem empreendedores, reconhecer as performances individuais e recompensar de forma adequada. Esta atmosfera é sentida e foi descrita da seguinte forma:

*“É frequente no **Grupo** um percurso semelhante ao meu. O **Grupo** fomenta a evolução interna, geralmente os Aderentes são pessoas que iniciaram, evoluíram, cresceram dentro de uma loja e aos quais foram reconhecidas qualidades para passarem a Aderente. - CIT\_Aderente\_F*

Atitudes e características distintivas, como o desejo de sucesso, a capacidade de tomada de riscos, autoconfiança, criatividade e inovação, parecem estar associadas ao processo de criação de empresas. Algumas das atitudes referidas podem ser desenvolvidas ao longo da vida pela aprendizagem e experiência. Desde logo a experiência permite a aquisição de “know-how” e de competências técnicas sobre um determinado negócio, tecnologia, instituindo-se como um processo duradouro de aprendizagem “by-doing” e “by-experiencing” (Dominginhos, et al., 2006). Estes aspetos prendem-se com os conceitos de autonomia, responsabilidade, flexibilidade e polivalência:

*“Deve ser a pessoa a demonstrar que está à altura para ir mais além, independentemente de um dia chegar ou não a Aderente. A pessoa que está tem que efetivamente demonstrar e demonstrar para além das palavras a todos os níveis, que efetivamente é uma pessoa com perfil e postura para poder evoluir*

*dentro Grupo **E.Leclerc**. Demonstrando isso e havendo resultados e é de facto a única forma de se poder chegar a Aderente até hoje terá sempre que passar por uma loja e ter sempre um conjunto de lojas a que chamamos “Comité de Apadrinhamento” que seja favorável a apoiar esta pessoa a evoluir”. -*  
**CIT\_Aderente\_O**

Adicionalmente, uma Organização que promove o empreendedorismo, por princípio é uma entidade mais capaz de criar, ensinar e influenciar o desenvolvimento. De facto, as organizações necessitam de inovar, pois é requisito necessário para elevar a performance. Para o efeito, deve fomentar, os seus colaboradores a adquirirem novas habilidades pessoais, ganharem iniciativa com sentido de responsabilidade e vontade de trabalhar, aprender e inovar, comprometendo-os desta forma com o crescimento e sucesso da organização (Morales et al., 2006), sendo esta perspetiva abordada da seguinte forma:

*“Por exemplo, o caso em concreto do Diretor desta loja, entrou para cá como funcionário de base de loja (Repositor), foram-lhe apreciadas determinadas qualidades e foi-lhe dada oportunidade de evoluir até chegar a Chefe de secção, depois de departamento e hoje é Diretor de loja. Como disse, com este percurso nesta loja pelo menos 3 pessoas o fizeram”. -* **CIT\_FUN\_Resp.Departamento**

Sintetizando, o grupo de distribuição **E.Leclerc** é provavelmente o único a permitir aos seus colaboradores que fizeram a sua aprendizagem e percurso profissional nas lojas e como forma de reconhecer o seu mérito e empreendedorismo, poderem tornar-se um dia proprietários (Aderentes) dos seus próprios espaços, sem necessidade de possuírem recursos financeiros para o investimento, pois o **Movimento** assegura-os por meio de instrumentos de partilha de risco e garantia de grupo.

## **B. Vantagens e desvantagens do Movimento E.Leclerc**

O espírito empreendedor confere competências dinâmicas e estratégicas à organização, dificilmente copiáveis (Wunderer, 1999), que lhe concedem vantagens, enquanto organização, e simultaneamente aos seus colaboradores. Exemplo disso é a afirmação de um dos entrevistados ao destacar, que:

*“Aprendi mais no **E.Leclerc** do que na Faculdade. Consegui, pois me foi dada essa oportunidade de criar para mim uma profissão, hoje posso dizer que sei do que estou a fazer”*. - **CIT\_FUN\_Resp.Departam.**

Contudo, uma outra opinião ressalva que numa, fase inicial, o desafio proposto pode ser delicado:

*“Eu julgo que para ter este tipo de função é preciso ter alguma experiência, obviamente que as pessoas vão aprendendo mas ao ser integrado neste tipo de função se calhar deveria ter um apoio mais constante e mais presente para assumir a gestão de uma parte do negócio, pois era isso que nos era pedido, a gestão de um negócio”*. - **CIT\_Ex\_Funcionário#2**

A gestação de novas empresas por “intraempreendedores” de uma organização denomina-se “*spin-offs*” e em alguns estudos tem-se confirmado que as novas “*start-ups*” resultantes de “*spin-offs*” são mais eficientes e inovadoras que as empresas existentes (Davenport et al., 2002). Tal constatação, de que as pessoas deverão estar melhor preparadas para enfrentar desafios, é possível de observar na seguinte afirmação:

*“A experiência no Grupo **E.Leclerc** foi fundamental para mim. Foi fundamental porque foi o meu primeiro contacto real com a operação, porque eu já tinha estado na distribuição, mas na parte do controlo de qualidade, e a parte do controlo de qualidade da distribuição não é a mesma coisa que a parte de gestão*

*de negócio e gestão de secção, são realidades completamente diferentes.... foi muito importante também perceber como é que o negócio se processava, perceber o próprio fornecedor que até então não tinha tal experiência e conhecimento e também claro a gestão da secção, e também a componente de gestão de equipas, gestão de pessoas e dos seus conflitos e interesses pessoais que também foi muito enriquecedor e me serviu bastante para a minha evolução.” - CIT\_Ex\_Funcionário#2*

Efetivamente, o empreendedorismo no interior de uma organização afigura-se também como um importante contributo para um negócio existente criar valor. Um negócio, especialmente o familiar, está por definição muito dependente do seu fundador, pelo que a introdução de uma cultura organizacional empreendedora será um contributo importante para o desenvolvimento da sua personalidade enquanto empresa autónoma (Zahra et al., 2004). A cultura empreendedora pode assim desempenhar um significativo impacto na performance comercial e financeira da organização e capaz de perdurar no tempo (Zahra & Covin, 1995). As descrições de ex-Colaboradores do Grupo **E.Leclerc**, apontam para esta dinâmica que sentiam no **Movimento**, o que para eles era uma vantagem, e que agora não encontram paralelo, apesar de hoje exercerem as suas atividades profissionais em empresas multinacionais de referência:

*“Na companhia onde eu estou isso já não acontece, portanto a visão que o E.Leclerc proporciona do negócio é mais aprofundada no sistema de acompanhamento de toda a cadeia e de todo o processamento do negócio desde a compra até à venda, do que na companhia onde eu estou que é muito mais limitado porque as pessoas só apanham o processo de compra do produto a uma central que faz tudo e o responsável só se preocupa com a exposição do artigo. No **E.Leclerc** não, tem que se preocupar desde a melhor compra ao melhor fornecedor, passando pela dinâmica de marketing e de exposição de loja, preço e concorrência até à exposição final. Portanto o processo no **E.Leclerc** nesse sentido é mais interessante e permite às pessoas ter uma visão completamente diferente*

*do negócio do que têm noutras companhias e nomeadamente onde eu estou agora e mesmo a própria sensibilidade que as pessoas têm é diferente porque se calhar muitas vezes não se compreende porque é que de repente se tem determinadas alocações, ou por exemplo porque é que de repente se tem que ter um determinado preço onde eu estou atualmente enquanto que no **E.Leclerc** uma pessoa percebendo toda a dinâmica do negócio, o que se passa na concorrência e percebendo que existem contratos consegue-se aceitar melhor e perceber o porquê de algumas situações que acontecem”. - CIT\_Ex\_Funcionário#2*

e

*“Hoje, passado um tempo, se calhar não teria tomado a decisão de sair, penso que me faltou um pouco mais de experiência antes e no **E.Leclerc**, para perceber melhor e mais coisas, pois considero que hoje com a minha experiência fazia um trabalho muito melhor lá. Confesso que foi uma grande tristeza quando saí do **E.Leclerc**”. - CIT\_Ex\_Funcionário#3*

No entanto, quando se questionou a razão de sair do Grupo **E.Leclerc**, surge com naturalidade a seguinte explicação:

*“Saí do **E.Leclerc** porque .... já tinha estado no Grupo para onde fui e onde me encontro,..... sabia que ia ter um lado formativo que me interessava percorrer porque era altura em que estava a iniciar a minha carreira e sentia necessidade de um apoio mais presente e que seria interessante para a minha evolução. Sabia que Grupo para onde fui era líder em Portugal, muito capaz, com uma forte identidade, com objetivos bem definidos, com uma política muito forte e simultaneamente um Grupo que também se preocupa muito com as pessoas e com a evolução de carreira das pessoas, dando-nos ferramentas para isso.” - CIT\_Ex\_Funcionário#2*

Outro entrevistado realça uma das fragilidades que o **Grupo** sente em Portugal, face á sua atual reduzida dimensão:

*“Uma desvantagem que nós temos em relação à concorrência é que sendo a concorrência formada por operadores integrados, é-lhes muito mais fácil terem massa crítica para desenvolverem determinadas campanhas de grupo, por exemplo na televisão em que há uma entidade, a Administração, que manda e que toma as decisões, nós temos que ter um maior número de lojas e estarmos todos de acordo para termos a massa crítica para se poder avançar para uma situação de televisão, de todas as rádios com expressão nacional e isso eu posso considerar uma desvantagem em relação a um operador integrado”. -*

**CIT\_Aderente\_O**

Coulson-Thomas (1999), sugerem que os “intraempreendedores” ganham capacidades para um dia se tornarem independentes e é recorrente assistir-se aos empregados mais energéticos saírem e criarem o seu próprio negócio. Este fenómeno revela que algumas empresas, pela sua cultura, funcionam como colónias ou incubadoras de empreendedores, construindo e formando talentos com potencial de criarem o seu próprio negócio, que pode ou não ser da mesma atividade, como aconteceu com quadros que saíram do **Grupo** e os excertos do seguinte entrevistado ilustram:

*“Neste momento sim, passei da área da distribuição para a área do empreendedorismo. O facto de o **Grupo** promover de alguma forma o empreendedorismo, ajuda a que fiquemos com esse “bichinho”.” -*

**CIT\_Ex\_Funcionário#1**

e

*“A minha aventura empresarial, numa primeira fase, iniciou por um franchising. Já conhecia um pouco por via da filosofia do Grupo **E.Leclerc** de como funcionam os franchisings, ao nível do apoio da estrutura já existente e de outros franchisados, o que de alguma forma foi mais fácil para mim integrar esse projeto e mais tarde, passado um ano, eu e mais dois sócios fundamos uma*

*empresa que é um webportal destinado a resolver algumas necessidades.” -*

**CIT\_Ex\_Funcionário#1**

De imediato, foi reconhecido que empreender um projeto empresarial é um desafio que acarreta obstáculos, sendo que na seguinte opinião, o destaque vai naturalmente para a dificuldade em encontrar o financiamento inicial:

*“Como grandes dificuldades no empreendedorismo, ao nível do negócio existe desde logo a dificuldade da área comercial, sua política e como fazer vendas. Nas start-ups o acesso ao capital, é difícil encontrar o capital semente e mesmo as próprias capitais de risco, embora existam em Portugal, em minha opinião ainda não estão o suficiente focalizadas para apoiar em força o surgimento de novas ideias e novos projetos.” - CIT\_Ex\_Funcionário#1*

Sendo certo que reduzir as estruturas e cortar nos custos são essencialmente atividades negativas, hoje, pelo contrário, espera-se mais por respostas imaginativas para os problemas. Ou, dito de outra forma, espera-se uma abordagem mais empreendedora e isto poderá conduzir a uma reconciliação entre os interesses individuais dos empregados com os interesses da organização. As empresas pretendem reter, encorajar e desenvolver os talentos empreendedores, pelo que muitos dos que aspiram ser empreendedores podem beneficiar do suporte que uma organização consegue oferecer (Coulson-Thomas, 1999). Os interesses individuais e os interesses da organização parecem poder convergir, pois como referido:

*“Ser empreendedor no interior do Grupo **E.Leclerc** ou ser empreendedor num franchising normal ou ainda ser empreendedor de raiz, são três situações completamente distintas. Ou seja, claramente ser empreendedor no **Grupo** é tudo muito mais fácil e simples, aliás como é espírito do **Grupo**, os donos de outras lojas dão apoio ao novo Aderente e inclusivamente responsabilizarem-se solidariamente com ele nos investimentos e perante o capital de terceiros. Mas*

*também no apoio à gestão e nomeadamente à gestão operacional. A estes Donos de outras lojas que apoiam um novo Aderente o **Grupo**, denomina de “Padrinhos”. Proporcionam todo o apoio o que faculta uma integração completamente diferente e o acesso ao capital está muito mais facilitado, porque existe um **Grupo** por trás muito forte. Existe também toda uma estrutura logística montada que dá apoio ao novo empreendedor”. - CIT\_Ex\_Funcionário#1*

Acréscimo ainda que as “start-ups” criadas por alguém com instinto empreendedor e estruturalmente apoiadas por uma organização existente, frequentemente têm sucesso (Zahra, 1996). Genericamente os entrevistados apontaram a importância dos apoios recebidos, do espírito de grupo e solidariedade, descrevendo:

*“Como Chefe de Departamento na loja do meu “Padrinho”, passei lá nove meses nessa função e a partir daí, oficializou-se que eu iria passar a Diretor de Loja, função onde passei cinco anos, tendo obtido resultados positivos e efetuado uma remodelação total da loja. Depois consegui o apoio dele para vir para cá para Portugal abrir uma loja, e hoje em dia ainda me apoia quer a nível financeiro, quer me acompanha e é o mais importante com a sua experiência, dizer não faças isso, faz assim, vai mais por aqui ou por acolá, ou seja em termos de gestão quer das equipas quer dos negócios e relações sociais,...” - CIT\_Aderente\_F*

Ainda a este respeito, se realmente queremos ser competitivos no mundo de hoje, devemos começar a praticar o empreendedorismo coletivo, na medida em que os esforços coletivos tendem a ser maiores do que a soma das contribuições individuais (Reich, 1987). Este esforço de entajuda, acaba por ser um compromisso, que podemos observar nas seguintes citações:

*“Eu acompanhei o Diretor na minha loja, dei o meu apoio para ele chegar a Aderente. Comigo fizeram o mesmo, o meu Padrinho deu-me o seu apoio. Só desta forma é que o **Grupo** cresce, fazendo evoluir os Diretores que o seu*

*desempenho justifique a Aderentes e dar o nosso apoio para que abram a sua loja". - CIT\_Aderente\_FGP*

e

*"Os Aderentes têm o dever de apadrinhar "Pistolantes", ou seja fazer evoluir novos Empreendedores do seu quadro de colaboradores para chegarem a donos de lojas". - CIT\_Dir.Loja\_PIST*

Os colaboradores **E.Leclerc** veem assim o seu mérito reconhecido pela organização onde trabalham (ela própria empreendedora), que fomenta o empreendedorismo e onde os seus membros apontam grande satisfação em propiciar esta evolução:

*"Sem dúvida que a saída de um Diretor pode ser um conflito e desestabilizar uma empresa. Mas faz parte do espírito dar a oportunidade às pessoas e premiar o seu mérito, é mesmo um objetivo do **Grupo**, o de ajudar e projetar uma pessoa até que ela chegue a Aderente..... O objetivo e satisfação de um Aderente é o de acompanhar e de ajudar um colaborador seu a chegar a Aderente, isto faz parte do nosso espírito. É sempre o nosso objetivo, o de promover os nossos colaboradores, como fizeram comigo e como eu já fiz com outro". - CIT\_Aderente\_FGP*

Já os professores Ghoshal e Gratton (2002), evidenciavam que se consegue combinar o espírito empreendedor individual com o trabalho em equipa, dando forma a um conjunto de valores ligados à ideia de partilhar e a um sentido real de cooperação, potenciadores de excelência e resultados sustentáveis. Portanto, deve-se aproveitar a engenhosidade das equipas e recompensar os empreendedores internos para que sejam importantes agentes de desenvolvimento e inovação, que estimulam a competitividade e o crescimento da organização (Mendes, 2012), o que é corroborado pelos entrevistados. Eis alguns exemplos ilustrativos retirados das entrevistas:

*“O facto de um bom funcionário sair para criar a sua empresa, em nada me deixa receoso, pois é como um filho, chega a determinada idade tem de ter vida própria, tem que voar. Faz todo o sentido ver nascer aqui alguém. Assim como imaginando que tenho uma pessoa aqui que é um bom Chefe de secção e outro Aderente de outra loja tem um projeto em que essa pessoa poderia encaixar bem, é normal eu deixar essa pessoa ir e evoluir, faz parte da filosofia do **Grupo**, pois não adianta ser egoísta e estar a empatar uma pessoa que tem capacidades de evoluir”. - CIT\_Aderente\_F*

e

*“O maior apoio que podemos dar é a mesma situação de um pai para os filhos. O ensinar, acompanhar a crescer, o apoio financeiro é evidente que é importantíssimo quando estamos numa situação difícil, mas quando se cria uma empresa a ideia não é pensar que se vão criar dificuldades, é sim com a expectativa que as coisas vão correr bem e não que as coisas vão ser muito muito complicadas”. - CIT\_Aderente\_F*

Adicionalmente importa referir que fomentar o espírito empreendedor das pessoas ao serviço de uma organização, tende a que a própria organização beneficie das vantagens associadas a tal e que esta se torna mais empreendedora, de tal forma que a incorpore na sua cultura e como tal permanece ao longo dos tempos, independentemente das variações que se vão verificando nos Recursos Humanos. Ou seja, a própria organização passa a ser empreendedora (cultura), minimizando o risco de saída dos seus colaboradores e de estes iniciarem os seus próprios negócios (Parker, 2011).

No caso concreto do **Movimento E.Leclerc**, o espírito empreendedor espalhado por diversas empresas independentes, cada uma delas com contributos diferentes para a competitividade do grupo e para o conhecimento global, tenderá a proporcionar uma orientação empreendedora com potenciais benefícios mútuos para toda a rede (Lee & Williams, 2007).

### C. Motivação / Empenho dos Colaboradores

Na opinião de Cunha (2004), um desafio para a generalidade das empresas deverá ser encontrar, manter e alimentar o comportamento empreendedor necessário ao sucesso, em contextos de mudança permanente e em mercados com níveis de competitividade cada vez mais elevados. Para isso as organizações devem ter ao seu serviço pessoas motivadas, que convivam bem com os desafios, e com espírito empreendedor, de acordo com o seguinte perfil:

*“A nível de estudos tinha o 12º ano, mas ambicionava uma carreira profissional que me permitisse vencer desafios, pois o espírito de sacrifício, dedicação e motivação eram algo com que convivia muito bem e faz parte integrante da minha personalidade e formação desportiva. Assim desejava algo que preenchesse essas características, algo que profissionalmente fosse do meu agrado e que financeiramente pudesse ser compensatório. Foi aí que tive a oportunidade de integrar a equipa do **E.Leclerc**, como um simples Operador de loja e veja lá hoje sou Diretor de Loja”. - CIT\_Pistolante\_Dir.Loja*

Uma vez que estudar o empreendedorismo é estudar o comportamento do ser humano perante os desafios (Bueno et al., 2004), há que encontrar esses desafios e colocá-los a quem os defronte com motivação, autonomia, responsabilidade e dedicação descritas e como reforça a citação seguinte:

*“Penso que o **Grupo** de facto gerou diversas oportunidades para o meu desenvolvimento profissional, e depois foi a minha dedicação que me levou ao ponto de hoje e não a minha pura ambição”. - CIT\_Pistolante\_Dir.Loja*

Este comportamento denomina-se de “intraempreendedorismo”, que não é mais do que o conjunto dos esforços de empreendedorismo com vista à inovação, desenvolvidos no interior de uma organização, por um empregado sob a supervisão da administração, com o

objetivo de elevar a performance económica (Maier & Zenovia, 2011). A filosofia do “**Movimento E.Leclerc**” fomenta este comportamento “intraempreendedor” e permite aos seus colaboradores desempenharem as suas funções com grande autonomia e responsabilidade e isso é bastante apreciado por aqueles que se sentem atraídos por este comportamento e descrevem:

*“... aquilo que eu aprendi no Grupo “Carrefour” e é aquilo que me atraiu para o Grupo **E.Leclerc** é que quando nós temos uma secção, ou um departamento ou a direção de uma loja, nós geríamos como se fossemos os donos. A nossa obrigação é obter a rentabilidade para a empresa, dentro dos objetivos a cumprir..... o que eu gosto no **E.Leclerc** é que nós temos toda a autonomia desde que respeitemos a política de preços temos que vender mais barato pois esse é o conceito da nossa filosofia e tentar não passar por intermediários”. -*

**CIT\_Aderente\_F**

Nessa medida, a existência de indivíduos conhecidos como intraempreendedores tornam-se a base para o desenvolvimento das organizações, uma vez que aparentemente, o comportamento empreendedor impulsiona o indivíduo, contagia o trabalho de equipa e transforma contextos, trazendo para as organizações um melhor desempenho e crescimento (Bueno et al.,2004) e ainda uma sensação de adesão, dado que:

*“Sinto um grande apego em trabalhar neste **Grupo**, não pela filosofia, que já disse que gosto, mas por tudo o que se foi cá construindo e vivendo, que nada me pertencendo formalmente, muito às vezes se parece também meu, pois esta organização permite que a gente se sinta parte integrante dela”. -*

**CIT\_FUN\_Resp.Departamento**

De acordo com Clargo e Tunstall (2011), uma forte cultura e dinâmica empreendedora da organização, associada a um esquema de benefícios e incentivos, motiva o desempenho e leva os colaboradores a perseguirem os objectivos da organização.

*“Sim, sente-se afetividade, então no meu caso que vim para cá novo, já tinha passado pelo “Continente” e pelo “Jumbo”, já passou muito tempo, mas efetivamente isto deu-me sempre um prazer aqui em trabalhar, se calhar porque fui sempre evoluindo e isso faz-me sentir uma afetividade por esta casa e pelo **Grupo** e sua filosofia, principalmente por esta loja, é verdade que gosto muito de trabalhar no **E.Leclerc**”.* - CIT\_Dir.Loja\_Pistolante

Estes efeitos sucedem-se porque os “intraempreendedores” tradicionalmente sabem explorar as oportunidades, são dinâmicos, dedicados ao trabalho, otimistas e apaixonados pelo que fazem, assumem riscos e criam valor para a sociedade (Bueno et al.,2004), sendo perceptível que:

*“Aqueles que têm matéria-prima efetivamente são capazes de progredir e sentem um apelo sobretudo quando se dá mais autonomia, quanto mais autonomia dou a um desses Colaboradores que tem potencial de evolução mais ele se sente à vontade e melhora a sua performance. Mas temos obviamente Colaboradores que são o ciclo contrário, mas se a pessoa, estiver à frente for alguém com o ADN necessário para ser Aderente, efetivamente que esta promessa da insígnia é muito motivante”.* - CIT\_Aderente\_P

O exemplo anterior vai de encontro a que as características empreendedoras e comportamento do empreendedor são necessários aos profissionais de uma organização para vencer os atuais desafios globais e dessa forma é imperativo motivar as pessoas para este comportamento (Bueno et al.,2004), como explicitamente um dos entrevistados refere:

*“Claro que sim, esta expectativa de chegar até Aderente torna as pessoas mais empenhadas e eficientes. Mas é assim, uma pessoa tem que ver a sua motivação cultivada e incentivada e por isso é preciso ir reconhecendo algo às pessoas ao longo do percurso.”* - CIT\_Aderente\_F

Uma outra abordagem, descreve que um “intraempreendedor” tem muito mais intenções de iniciar um negócio por conta própria do que um empregado normal e detém mais perceções e atitudes empreendedoras. Aliás, as atividades normalmente associadas com o intraempreendedorismo incluem a perceção das oportunidades, geração de ideias, desenvolvimento de novos produtos, recombinação de recursos, planeamento e organização (Bosma et al., 2010) e o exemplo seguinte insinua que estas atividades e comportamentos se desenvolvem naturalmente:

*“O que eu lhe posso dizer é que depois de ouvido o discurso inicial, e posso descrever aquilo que senti quando me apresentaram o **Movimento**, quase de uma forma inconsciente levava aquelas pessoas que de facto são mais empreendedoras e com espírito combativo muito forte, a quase que em automático ligarem o sistema de responsabilidade e de uma forma inconsciente estarem a preencher requisitos para um dia chegarem mais longe”. -*

**CIT\_Pistolante\_Dir.Loja**

Paralelamente, as práticas de gestão sugerem que para se conseguir um espírito “intraempreendedor” dos recursos humanos, é necessário começar a trabalhar logo desde o recrutamento. As organizações devem promover um contrato psicológico com os seus empregados que contenha o expectável comportamento empreendedor (Filion, 1999). No caso específico do **Movimento E.Leclerc** tais pressupostos adquirem mais relevância, uma vez que:

*“É praticamente imprescindível passar pelas funções comerciais. O **Grupo** não vai recrutar aderentes fora das suas lojas, não faz isso. Aliás, tenho pessoas que me perguntam como é que fazem para entrar para o **Grupo**, aos quais eu respondo que não se entra, tem já que se estar lá dentro, somos nós Aderentes que vamos seleccionar as pessoas que merecem dentro de cada loja e vamos dar essa*

*possibilidade pelo mérito. Portanto não se entra: tem que se estar a desempenhar funções e é importante ter sido operacional”.* - **CIT\_Aderente\_P**

Reforça assim a importância da cultura organizacional empreendedora da empresa, que mais facilmente acolherá novos colaboradores igualmente com características e capacidades empreendedoras. Aliás, alguma rotação de quadros nem sempre é prejudicial, pois permite que novos elementos e inovações surjam e, existindo oportunidades, mantenha o conjunto da equipa mais motivada. Esta cultura e ambiente empreendedor e motivador é determinante para o desenvolvimento continuado e renovação da empresa. Por vezes é mesmo difícil implementar mudanças necessárias sem substituir um certo número de recursos (Flion, 1999).

No Grupo **E.Leclerc** fruto, da sua filosofia, é natural assistir-se a esta rotação e renovação dos quadros, pois é desejo e dever dos Aderentes fomentar a evolução das pessoas, como observa o seguinte entrevistado:

*“Temos bons exemplos no **Grupo** que é possível evoluir nesta organização, que mereceram ter esse destaque, mas também é necessário sorte, a que loja se vai parar, que pessoas se vão encontrar, para tudo é preciso sorte, empenho, garra para vencer, esperar, mostrar que se quer. A isso tudo é necessário encontrar a pessoa certa, o “Padrinho” que nos empurre e segura quando é preciso. O **Grupo** não pode estagnar, mas a conjuntura tem que melhorar e as oportunidades vão voltar a surgir para os que merecem, pois mais lojas vão necessitar de mais Diretores e mais lojas necessitam de mais Aderentes.”* -

**CIT\_FUN\_Resp.Departamento**

Isto leva-nos ao sugerido por Klanecek e Antoncic (2007), de que novas formas de remuneração, como pagamentos de acordo com o mérito, incentivos para a criatividade, ajudam os empregados, mesmo não sendo donos do negócio, a identificarem os objetivos da organização, aceitarem a sua cultura e esforçarem-se nos seus comportamentos para atingir melhores resultados.

Consequentemente, as empresas existentes são as entidades que mais contribuem para a formação e lançamento de empreendedores, pois estes encontraram e descobriram a oportunidade no seu anterior posto de trabalho. A saída de empregados para se tornarem empreendedores deve ser encarada como um processo natural e que se reveste de algum equilíbrio, pois enquanto uns saem, outros são promovidos e têm oportunidade de trazer ideias novas e de passarem de empregados a intraempreendedores (Hellmann, 2007). A este propósito distinguimos a seguinte perspetiva:

*“É assim, para já tem a ver com os aspetos humanos. O próprio **Grupo**, quando se trabalha com alguém que lhe assegurou o sossego da sua empresa, a gestão da sua empresa, foi o seu braço direito o seu braço esquerdo, passado um tempo é normal que diga assim, bom esta pessoa fez muito mais do que uma remuneração base paga, eu quero ajudar essa pessoa, portanto existe este sentimento que acontece muitas vezes, principalmente em períodos económicos que permitem expandir. Depois vem de uma necessidade de desenvolvimento do próprio **Grupo**, pois se não for assim o **Grupo** não se desenvolve e ao não se desenvolver não há mais lojas, não há sangue novo no trabalho coletivo, nas decisões, é necessário efetivamente conseguir arranjar um bom conjunto de futuros Aderentes para que o **Grupo** possa crescer, é obrigatório mesmo”.*

**CIT\_Aderente\_P**

Por todos estes sentimentos, o **Grupo** procura elevar a motivação, garantir o empenho e despertar as características empreendedoras dos seus colaboradores, pois e sintetizando de acordo com Pinchot (1987) - “os intraempreendedores são sonhadores que fazem”!

#### **D. O Aderente E. Leclerc**

Se um empreendedor é alguém que investe recursos com capacidade de produzir riqueza, convém realçar que os empreendedores de maior êxito de hoje são pessoas que passaram

cinco a oito anos numa grande organização (Drucker, 1986). Por outro lado, frequentemente, a motivação para a criação do próprio negócio resulta da vontade de aumentar os rendimentos, seguido da oportunidade de por em prática conhecimentos que se adquiriu com a experiência (Stefanovic et al., 2010). Mesmo para situações que possam surgir por outros motivos que não os acima descritos, o **Grupo** desenvolveu mecanismos para garantir que quem chega a Aderente esteja preparado e conheça bem o sistema e a sua filosofia, como exemplifica a experiência seguinte:

*“No meu caso e para estes casos que são familiares de um Aderente, existem uma série de mecanismos de controle para garantir que as pessoas que vão continuar a aderir ao sistema, apesar de serem da família, possam ter as mesmas capacidades profissionais que são exigidas a qualquer outro potencial Aderente, ou seja, os Pais não podem ser “Padrinhos” dos Filhos ou de irmãos. Quando se trata de situações em França os filhos Aderentes são obrigados a fazer dois de internacional, num País à escolha do **Grupo**. Têm também que trabalhar obrigatoriamente em outras lojas para além das da família. Isto são regras que se aplicam muito mais em França, pois são mais de 500 Aderentes e as coisas estão muito mais tipificadas do que num País como Portugal”. - CIT\_Aderente\_P*

Para além da experiência acumulada no seu percurso profissional enquanto funcionários, percurso esse que a partir de determinada função é desempenhado com grande autonomia e responsabilidade, os agora empresários independentes, por serem donos das suas próprias lojas, ao participar nas cooperativas regionais, nacionais e internacionais, beneficiam das vantagens da estrutura, do espírito de grupo vivido e da solidariedade transmitida. Com uma forma de atuar integrada via cooperativa (centrais de compras), consegue-se ser mais eficiente com o mercado, ganhar poder negocial e consequentemente obter melhores condições de compra (Baron, 2007). Estas competências são reconhecidas e podem ser retiradas da seguinte transcrição:

*“Nós não estamos num **Grupo** integrado, somos independentes, temos autonomia para fomentar a atividade económica local, e isto acontece a todos os níveis. Eu tomo as minhas decisões e elas é que vão ter impacto imediato na minha Gestão. Portanto tudo passa por nós e entre nós Aderentes trabalhamos em cooperação uns com os outros. A nossa central é uma Cooperativa, não tem como objetivo o lucro, tudo é feito com a máxima transparência e com total autonomia, sendo que esta liberdade não existe nos outros grupos de distribuição integrados”. - CIT\_Aderente\_F*

Basicamente, as centrais de compras, no caso do Grupo **E.Leclerc**, são cooperativas organizadas num sistema vertical de marketing, criadas por operadores independentes, que unem as suas forças para obter melhores condições comerciais dos seus fornecedores (Balan, 2007). Os próprios Aderentes assumem diretamente responsabilidades de gestão nestas estruturas, para que o **Grupo** beneficie dessas potencialidades, sendo disso exemplo:

*“Isto do ponto de vista pessoal, pois do ponto de vista coletivo, exerci funções em diferentes grupos de trabalho na Cooplecnorte, central de compras do **Grupo** em Portugal, nomeadamente nos GT’s de Bazar Pesado, DPH e Frescos, depois assumi responsabilidades na parte de imobiliária (Gestelec) e agora recentemente assumi a Presidência do **Grupo** em Portugal.” - CIT\_Aderente\_P*

Mas, já do ponto de vista da organização, a atividade empresarial empreendedora compreende determinados processos e exige a conjugação de espontaneidade com alguma ordem. Simultaneamente, gerir a diversidade numa organização obriga a deter determinada experiência. Novas técnicas de gestão são requeridas para facilitar o relacionamento entre os empreendedores e a organização na qual estão inseridos (Burgelman, 1983). Como quase para tudo, entende-se que a cooperação ajuda nos relacionamentos e dessa forma:

*“Neste **Grupo**, o que eu entendo, é que os Aderentes são os pilares do **Grupo**, os Aderentes é que fazem caminhar este **Movimento**. Os Responsáveis de cada*

*centro **E.Leclerc** são independentes e proprietários das suas lojas e participam em todas as estruturas do **Movimento** às quais aderiram, dedicam-se simultaneamente à sua empresa e ao trabalho coletivo para o **Movimento**, pois todos os Aderentes cooperam no desenvolvimento do **Grupo**". -*  
**CIT\_Dir.Loja\_PIST**

É pois determinante um estilo de liderança que fomente a cooperação e reforce a cultura empreendedora da organização. Os empregados ou membros de uma organização têm um sentido de justiça da estrutura e reagem com maior ou menor desempenho de acordo com a percepção sentida. Sente-se pois uma relação direta entre o sentido de justiça organizacional e a atitude empreendedora da organização (Hooshmand et al., 2011). Este estilo de liderança é aliás reconhecido:

*"Eu no Hipermercado **E.Leclerc** onde trabalhei tive a sorte de ter uns Aderentes fantásticos, que motivavam bastante, davam tudo para que as coisas corressem bem e eram uma prova viva do exemplo do **Movimento E.Leclerc** a funcionar". -*  
**CIT\_Ex\_Funcionário#3**

As iniciativas intraempreendedoras ou dinâmicas dos empregados, quando coincidem com a estratégia da organização, são o resultado da atitude empreendedora da organização. Daqui decorre uma das definições mais comuns é que o empreendedorismo organizacional é a estratégia que a gestão utiliza para incentivar os empregados a atuarem com orientação empreendedora e gerirem todo o processo de inovação. É que nas organizações estabelecidas, os empreendedores não iniciam negócios, eles desenvolvem-nos (Amo, 2005). Precisamente é o que acontece no **Movimento E.Leclerc**, cada nova empresa contribui para o desenvolvimento do **Grupo**:

*"Em outro **Grupo** eu poderia estar bem, mas como Diretor de Loja ou com responsabilidades numa central, mas não tinha a minha empresa a minha autonomia. Estar no **E.Leclerc** é para quem tem vontade de ter a sua própria*

*empresa e quer ajudar a desenvolver uma cadeia, um **Grupo** cada vez maior e mais forte. Se o **Grupo** for grande, o pouco que é nosso dessa parte representa muito e é algo que nunca poderíamos sonhar possuir se não fosse neste **Movimento**". - CIT\_Aderente\_O*

Rose et al. (2006) vão mais longe ao considerarem que o nível de educação do empreendedor e a sua experiência profissional têm uma relação positiva com o seu potencial de sucesso. Empreendedores que possuam os necessários conhecimentos nas áreas operacionais e competências de gestão estão mais próximos do sucesso ao criarem as suas empresas, embarcam numa contínua aprendizagem e desenvolvimento das suas atitudes, que no, caso do **Movimento**, passa de Aderente para Aderente e é dessa forma que o **Grupo** cresce, de acordo com o relato seguinte:

*"Tenho o desejo, para além da obrigação, de ajudar um colaborador meu a chegar a Aderente. Claro que essa pessoa me é útil cá, mas é tudo uma questão de organização e uma questão de planeamento. Ninguém é insubstituível e todos nós temos direito a evoluir. Esta é a nossa filosofia e eu sinto-a na pele, porque me ajudaram nesse sentido, portanto se eu tiver a oportunidade de ajudar alguém claro que o farei....." - CIT\_Aderente\_F*

Oe e Mitsuashi (2010) argumentam que uma empresa nova tem possibilidades de atingir mais rapidamente o seu "break-even point" se os seus fundadores tiverem prévia experiência de trabalho no mesmo ramo de atividade e esse efeito torna-se mais forte se estiverem na posse de informação sobre os recursos a utilizar, a sua melhor distribuição e interpretação. Os efeitos, tendencialmente, notam-se não só ao nível do crescimento, mas também ao nível da qualidade das decisões adotadas.

Acresce a isto um sentimento de compromisso com o **Grupo** que ultrapassa em muito a esfera profissional, representando mesmo um projeto de vida, corretamente descrito na perspetiva seguinte:

*“Nem sequer me imagino a trabalhar em outro **Grupo**, não sei como seria a minha vida fora do **Grupo**. Não vou dizer que ficasse em casa, mas é assim, a grande diferença é que somos nós próprios que compomos estas cooperativas e fazemos parte deste puzzle, ao contrário de uma profissão onde podemos ter uma perspetiva de carreira a 5 anos ou 10 anos. Aqui a minha perspetiva é seguramente de 20 ou 30 anos ou mais eu não sei, cabe-me a mim definir até onde eu quero ir e até onde o **Grupo** pode ir e eu vou contribuir para este sucesso. Sobretudo em França nós já vamos na terceira geração e quase a iniciar a quarta, começaram os avôs, vieram os filhos agora já estão os netos e alguns estão a preparar os bisnetos e é assim, formam-se pequenas dinastias dentro do **Grupo** e isto é um modo de vida antes de ser uma profissão”. - CIT\_Aderente\_P*

Resumindo, os Aderentes representam a força do **Movimento**, a sua originalidade e a sua coerência. Eles repartem o seu trabalho e capacidade empreendedora pela exploração dos seus hipermercados, o trabalho nas estruturas coletivas do grupo e no apoio ao crescimento orgânico do **Movimento** por via do fomento ao empreendedorismo interno e reconhecimento do mérito.

## V. Síntese dos Resultados

De forma a tentar extrair conclusões e evidências dos dados recolhidos, classificou-se toda a informação obtida segundo o método de “Análise de Modelo”. Foram construídos quadros-resumo de análise, descrevendo-se as ideias principais, e foi possível identifica-las por categorias (palavras-chave). Nos quadros, a coluna “RD” indica a fonte dos dados se foi por via de entrevista (E) ou observação (O). Já a coluna “TA” refere-se à classificação inicial da “Análise de Modelo” de acordo com a codificação definida na metodologia. Por via da recorrência de cada categoria tentar-se-á extrair os resultados e especificar eventuais relações aparentemente existentes.

## V.1. Classificação da informação: Quadros resumo de análise – “Análise de Modelo”

Selecionando-se o que de mais importante foi retido, resultam, para cada dimensão de análise, as seguintes perspetiva sobre o fenómeno do empreendedorismo por mérito, fomentado pelo **Movimento E.Leclerc**:

### Dimensão A: Apresentação do Movimento E.Leclerc

Categorias	RD	TA	Descrição	Entrevista
Gestão/ Liderança	E	2	Sente-se e respira-se de alguma forma esse clima de empreendedorismo, pois, apesar do <i>Grupo</i> ser um insígnia talvez com perto de mil lojas neste momento, nós enquanto funcionários temos acesso directo à Administração das lojas, temos um contacto muito direto com a gestão da loja...	CIT_ENT#001
Motivação/ Desempenho	E	2	Conheço a concorrência nacional e um bocadinho a concorrência internacional dos quais tenho informações e não conheço mais nenhum grupo a proporcionar este crescimento aos seus funcionários, esta forma de realização profissional. Perante isto, quem está na distribuição moderna e gosta da distribuição moderna não há grupo nenhum no mundo melhor de se trabalhar do que o Grupo E.Leclerc.	CIT_ENT#002
Autonomia/ Responsabilidade	E	3	Ora bem, eu fiz o estágio de 6 meses e depois assumi uma secção comercial e efetivamente fui logo chefiar a secção. Tive apenas um período de contacto de 3 semanas com o responsável anterior que lá estava e me passou a informação.... A autonomia era total. Eu é que verificava a secção. Portanto a secção era um negócio e eu geria o meu negócio, tinha os objetivos em termos de quebras e de resultado final. Agora toda a gestão e toda a dinâmica da secção não tinha uma imposição, tínhamos a liberdade e era das nossas competências realizar todo o trabalho de modo a atingir esses objetivos.	CIT_ENT#003
Evolução/ Mérito	E	5	Hierarquicamente tínhamos um chefe de departamento ao qual reportávamos algumas situações e partilhávamos a informação e no limite tínhamos livre acesso ao Aderente da loja para qualquer situação extraordinária. Foi realmente um desafio muito grande e muito interessante, foi um desafio onde aprendi imenso e foi o meu primeiro verdadeiro contacto com a distribuição.	CIT_ENT#003
Evolução/ Mérito	E	2	Eu acho que é um Grupo que dá oportunidade às pessoas, eu fui um caso desses, apostaram em mim, deram-me essa oportunidade de assumir responsabilidades.	CIT_ENT#003
Espírito Grupo/ Solidariedade	E	1	É importante sermos empreendedores antes de mais, gostar de ter autonomia, pois podemos fazer aquilo que queremos, o único problema é a situação económica em que estamos, que aí de facto precisamos muito da ajuda dos nossos “Padrinhos”, se não, hoje em dia a minha empresa estaria já fechada e aí a outra palavra-chave é solidariedade, que é mesmo fundamental, nós não esquecermos daquilo que éramos e daquilo que nós conseguimos ser.	CIT_ENT#005
Autonomia/ Responsabilidade	E	6	A grande diferença é a autonomia. Eu trabalhei no “Carrefour”, mas aqui no E.Leclerc é que se tem autonomia, evidentemente com algumas regras e objetivos a cumprir, com ética e responsabilidade.	CIT_ENT#005
Espírito Grupo/ Solidariedade	E	1	Um Movimento de pessoas independentes, mas atuando de forma integrada para ter dimensão e com isso melhores condições, tem sido uma fórmula de sucesso.	CIT_ENT#007
Evolução/ Mérito	E	2	É um Movimento que está completamente assente no mérito, pois as pessoas podem	CIT_ENT#007

Mérito			passar de simples funcionários a empreendedores, a Diretores de um hipermercado, até eventualmente a Aderentes se tiverem mérito, e isso é encantador.	
Espírito Grupo/ Solidariedade	E	1	O Movimento E.Leclerc é baseado na confiança entre homens e na ajuda. São estas as grandes formas de resumidamente definir este movimento. Ou seja a Nossa força vem do coletivo, vem da Nossa organização coletiva, da decisão coletiva e do empreendedorismo, uma vez que nós não estamos presos a lógicas de private-equity, presos a Acionista que imprimam uma lógica de lucro puro financeiro.	CIT_ENT#008
Solidariedade	E	1	O nosso objetivo é uma família implantar-se num local, desenvolver a sua atividade naquele local, contribuir socialmente para aquela zona e afirmar a política E.Leclerc que é tentar vender tudo ao preço mais baixo. Tudo começa pela ajuda e pela confiança e depois termina obviamente no projeto empresarial.	CIT_ENT#008
Autonomia/ Responsabilidade	E	5	O que difere no ponto de vista global com outros Grupos de Distribuição integrados face ao Nosso, passa sobretudo pela capacidade de decisão e de autonomia que as chefias ou quadros intermédios ou quadros latos têm no exercício da sua profissão.	CIT_ENT#008
Evolução/ Mérito	E	2	Acho muito boa a filosofia E.Leclerc. Um excelente conceito. Poder pegar num simples funcionário, sem formação, pois não é um Grupo que tenha especial preferência por licenciados, é sim um Grupo que dá valor às características das pessoas, ao seu empenho enquanto profissional.	CIT_ENT#009
Evolução/ Mérito	E	3	Entretanto vim para aqui para esta loja como Repositor,.... Passado meio ano subi a Adjunto e ao fim de um ano passei a Chefe de Secção, tendo feito esta evolução rápida mas passo a passo. Recebi formação aqui na loja para exercer esses cargos de chefia e em operações comerciais,.... e passado uns anos passei a Responsável de Departamento, com a perspectiva de evoluir para Diretor de uma loja, cargo que desempenho hoje.	CIT_ENT#010
Flexibilidade/ Polivalência	E	2	As chefias que estão cá neste momento, cresceram e evoluíram cá na loja. Nesta conjuntura as coisas são mais difíceis, mas essa ideia e mensagem do Grupo permanece, pois hoje eu estou cá, mas amanhã poderei estar na minha loja e alguém vai Dirigir esta e esse alguém de preferência deve ter experiência do Grupo e até eventualmente desta loja.	CIT_ENT#010
Evolução/ Mérito	E	2	Entrei como um simples Operador de loja. A partir daí, com a dinâmica existente no Grupo foram surgindo algumas oportunidades.	CIT_ENT#011
Evolução/ Mérito	E	1	O movimento tem por missão o despertar a vocação empreendedora dos seus colaboradores e é o único Grupo Europeu que permite aos seus quadros que fizeram carreira e aprendizagem nas lojas, poderem um dia tornarem-se proprietários da sua empresa e sem que para isso tenham que investir um cêntimo, apenas dedicação, empenho e profissionalismo.	CIT_ENT#011
Evolução/ Mérito	E	2	Temos aqui de facto algo de muito humano, o premiar a dedicação. E é aqui que reside a principal diferença deste Movimento. Os outros Grupos concorrentes têm missões financeiras enquanto que o E.Leclerc tem uma missão humana.	CIT_ENT#011
Evolução/ Mérito	E	3	Portanto iniciei como Responsável de Departamento, função que desempenhei sensivelmente durante dez anos, ..... e depois foi-me proposto substituir o Diretor de Loja.... sendo que o passo seguinte foi passar a "Pistolante", quando uma pessoa quer ser Aderente a seguir a Diretor passa a "Pistolante" e normalmente antes de se chegar a Aderente vai-se para outra loja, o que não foi o meu caso.	CIT_ENT#012
Evolução/ Mérito	E	2	..... uma das mais-valias do nosso Movimento é que privilegia e reconhece a qualidade dos Homens, independentemente de vir de uma área A, B ou C, o que é importante é ter essa vontade de ser empreendedor, e essa vontade de investir, pois é necessário muitos sacrifícios, são efetivamente muitas horas, muito trabalho e muita dedicação, mas felizmente estamos dentro de um Grupo que reconhece e temos essa vantagem."	CIT_ENT#012
Espírito Grupo/ Solidariedade	E	2	..... de facto temos a nossa filosofia, temos uma forma de pensar e atuar que é diferente de todos os outros operadores existentes no mercado da distribuição e fora da distribuição,....	CIT_ENT#012
Evolução/ Mérito	E	3	Nós temos uma forma de funcionar tão particular, que quando se cresce dentro do Movimento é sem dúvida uma mais-valia.	CIT_ENT#012

Autonomia/ Responsabilidade	E	3	Por exemplo, de quando eu era Diretor para hoje na minha função de Aderente, eu não estou a sentir uma diferença assim tão grande nas tarefas a desenvolver, sente-se sim mas ao nível da responsabilidade..... repare o percurso que eu fiz considero ideal, pois hoje eu sinto-me completamente à vontade nesta função e como empreendedor.	CIT_ENT#012
Evolução/ Mérito	E	3	Só depois de conhecer as possibilidades do Grupo E.Leclerc, de um dia ter uma loja minha é que pensei em sair do Carrefour, pois no Carrefour depois de chegar a Diretor as propostas eram apenas de mudar de loja e não de avançar mais na estrutura, pois é assim mesmo que funciona um Grupo integrado. Já num Grupo de Independentes, as pessoas individualmente podem avançar e ter no futuro uma loja, uma sociedade e dirigir a sua própria equipa.	CIT_ENT#014
Evolução/ Mérito	E	4	..... rapidamente ingressei no E.Leclerc, como Responsável da área não alimentar de uma loja em França e fui evoluindo até Diretor. Fiquei 4 anos como Diretor até que surgiu uma oportunidade de abrir uma loja em Portugal, isto em 1996.	CIT_ENT#014
Família	E	2	Como tenho um nome Português, as pessoas pensavam que eu tinha família em Portugal e que tinha como objetivo final regressar ao País, o que não era o caso, pois eu nem conhecia Portugal, só tinha cá estado uma vez. Aceite, e fiquei de Março de 1996 a Junho de 1997 sozinho cá em Portugal, sem a minha família e este aspeto é importante no E.Leclerc, a família faz parte da filosofia E.Leclerc.	CIT_ENT#014
Família	E	1	Para abrímos uma loja E.Leclerc temos que cumprir as regras do Grupo e numa fase inicial para todas as necessidades o Grupo tem a forma de nos apoiar. As principais regras que fazem parte da Filosofia, é o de abrir a loja com a esposa, a repartição do capital é igual entre o casal, pois o envolvimento tem que ser familiar, o Movimento E.Leclerc é um projeto familiar, pois o fundador do Grupo o Sr. Edouard Leclerc quando começou, foi também com a sua esposa que iniciou. O espírito do Grupo entende que assim se consegue um melhor compromisso e equilíbrio.	CIT_ENT#014
Família	E	1	O Grupo nos últimos 15 anos avançou muito em termos de organização, adotou a metodologia de trabalho dos Grupos integrados, mas a filosofia mantém-se sempre, Aderente, Independente, Família.	CIT_ENT#014
Gestão/Liderança	O	4	Na sua loja (Hipermercado), o Aderente é o Administrador da empresa.	Observ.part.
Autonomia/ Responsabilidade	O	4	Cada Hipermercado comporta diversas áreas de negócio ao que correspondem Secções. Cada uma das áreas tem um Responsável de Secção, sendo normal uma pessoa acumular mais do que uma secção e cada conjunto de áreas formam um Departamento (PGC, Frescos e Bazar), que possuem um Responsável cada um.	Observ.part.
Autonomia/ Responsabilidade	O	5	Ao Responsável de Departamento e/ou Secção, cabe-lhe gerir sob grande autonomia o seu sector, quase como que uma empresa autónoma se tratasse, sem esquecer as sinergias e relações necessárias com as outras secções.	Observ.part.
Flexibilidade/ Polivalência	O	5	Foi notório o grau de autonomia, responsabilidade para decidir e organizar e ao mesmo tempo a capacidade para por vezes improvisar que o Responsável denota.	Observ.part.
Flexibilidade/ Polivalência	O	4	Por norma o Responsável chega à loja antes de esta abrir ao Público e verifica se tudo está em condições com a loja e com a sua equipa de Recursos Humanos para receber os clientes. Depois e segundo o que se observou, o dia a dia decorre a alta velocidade e são desempenhadas múltiplas e diversas tarefas.	Observ.part.
Responsabilidade	O	5	Pelo menos uma vez por semana é exercida a função de Permanência Loja. O Permanência é o Responsável pela loja nesse dia, é o Diretor por delegação e representa a empresa perante os clientes e todas as entidades. Para este fim, goza de poder executivo, sendo o garante do bom funcionamento de todo o espaço comercial.	Observ.part.
Desempenho/ Motivação	O	4	Para além destas tarefas, semanalmente participa na reunião de quadros promovida pelo Aderente e mensalmente realiza em conjunto com o Aderente a avaliação de desempenho e resultados da secção.	Observ.part.

Quadro 12: Interpretação dos dados: Apresentação do Movimento E.Leclerc

## Dimensão B: Vantagens e desvantagens

Categorias	RD	TA	Descrição	Entrevista
Evolução/ Mérito	E	1	Como principais vantagens inúmero a possibilidade, embora não que seja fácil, de um dia poder ter uma loja sua, a formação constante, a política de prémios e incentivos por meritocracia e desempenho pessoal e por fim o acesso direto à Gestão de topo.	CIT_ENT#001
Evolução/ Mérito	E	1	Em termos de distribuição moderna, para mim não há operador nenhum no mundo, dentro dos operadores que conheço, que nos proporcione melhores condições de trabalho que o Grupo E.Leclerc e evolução profissional de carreira. Mesmo em termos de indústria eu não conheço quem apoie um funcionário dentro dos quadros, um colaborador que o apoie e financie a passar de uma situação de funcionário a ser patrão da sua própria loja.	CIT_ENT#002
Gestão/ Liderança	E	1	No E.Leclerc e voltando um bocadinho aquilo que falamos atrás, a vantagem de ser responsável de secção é que uma pessoa adquire uma capacidade de gerir o negócio ou seja gerimos o negócio desde a procura do fornecedor até à venda, isto é toda a cadeia do negócio está atribuída ao responsável de secção, ele trata de tudo. Na companhia onde eu estou isso já não acontece, portanto a visão que o E.Leclerc proporciona do negócio é mais aprofundada...	CIT_ENT#003
Espírito Grupo/ Solidariedade	E	3	Um grande apoio é ter um “Padrinho” que confia e aposta em nós. O seu apoio é importantíssimo para o financiamento, mas também ao nível de gestão, pois são pessoas mais experientes e que nos ajudam a gerir melhor o negócio. Mais uma vez nas situações difíceis, são eles e as suas empresas que injetam parte dos fundos necessários para o equilíbrio da nossa loja se a exploração não libertar os meios necessários.	CIT_ENT#005
Espírito Grupo/ Solidariedade	E	3	Para mim isso é uma prioridade e considero isso natural. Eu gostaria muito de poder vir a ajudar as pessoas. Ter a minha loja equilibrada e rentável, para ajudar outros a iniciar o processo e assim o Grupo e as suas estruturas que também nos pertencem serem cada vez maiores.	CIT_ENT#005
Autonomia/ Responsabilidade	E	1	O facto de ser unidades independentes, todos os dias para os problemas que surgem temos que os resolver por nossa iniciativa, conta e risco e com grande dose de improviso, mas isso eu considero um desafio e por esse prisma uma vantagem e acaba até por ser agradável, pois é desafiante.	CIT_ENT#005
Flexibilidade/ Polivalência	E	1	Ora bem, as principais vantagens foi a capacidade de uma pessoa chegar e fazer muita coisa, todas as pessoas que colocam o dedo no meu Curriculum, apontam a palavra E.Leclerc, isto imagino eu, logo de seguida vão pensar numa capacidade de resolver problemas, numa capacidade anormal de aguentar na distribuição, mas também de lidar simultaneamente com problemas muito diferentes.	CIT_ENT#007
Espírito Grupo/ Solidariedade	E	1	O Grupo está preparado com ferramentas quer de suporte à atividade comercial base, fornecer os produtos, quer na parte da imagem, quer na parte de desenvolvimento de loja, com oferta para que os Aderentes possam desenvolver da melhor forma o seu ponto de venda. É tão simples quanto isso.	CIT_ENT#008
Evolução/ Mérito	E	1	Nós já tivemos cá nesta loja, dois Diretores de Loja que saíram para duas cadeias de distribuição líderes em Portugal. Ambos eram profissionais qualificados, foram para lá um para Diretor de loja e outro como Chefe de Departamento e evoluiu para Diretor de Loja. Este percurso foi-lhes possível, pois o Grupo deu a oportunidade a quem vem de estruturas base de loja até chegarem a cargos de chefia e Direção e esta é uma das grandes diferenças, pois tão rápido e sem formação académica, não teriam chegado nesses Grupos aos cargos que têm hoje, não fosse a oportunidade que o E.Leclerc lhes deu.	CIT_ENT#009
Espírito Grupo/ Solidariedade	E	3	De há dois anos e meio para cá que tenho vindo a evoluir, com formação de parte da Unilec, com a ajuda de alguns Administradores de outras lojas do Grupo, que me dão o seu apoio e conselhos e ainda com a ajuda de todas as pessoas da Cooplec e Aderentes de outras lojas. Tento apanhar tudo o que é de bom, para tentar fazer o meu melhor.	CIT_ENT#010
Espírito Grupo/ Solidariedade	E	3	O primeiro e maior apoio inicial é o financeiro para se fazer os investimentos avultados que uma loja exige. Sem esse apoio era impossível nós abrirmos uma loja, pois todos evoluímos de uma carreira profissional e não temos os meios financeiros exigidos, mas	CIT_ENT#012

			o Grupo fornece esse apoio via a estrutura que chamamos os “Padrinhos”, que são quem dão as garantias perante as entidades financeiras.	
Espírito Grupo/ Solidariedade	E	3	Depois vem toda a história do Grupo e pela força da sua insígnia, que de facto em França é muito muito forte, que faz com que qualquer projeto novo E.Leclerc é praticamente uma aposta ganha e naturalmente funciona. Depois temos ainda todas as estruturas do Grupo, como as Centrais de compras, as marcas próprias cada vez mais fortes,..... os procedimentos definidos, etc....	CIT_ENT#012
Espírito Grupo/ Solidariedade	E	3	Com esses ingredientes todos, o dono da loja onde eu estava em França, ajudou e caucionou a minha vinda para Portugal, fazendo com que o projeto do Grupo de abrir esta loja em Portugal me fosse entregue a mim. Portanto é fundamental ter este apoio da pessoa a que chamamos “Padrinho”, que cauciona todo sistema necessário para desenvolver a oportunidade..... Existe um “Padrinho” principal e depois normalmente este encontra outros “Padrinhos” que formam um comité de apadrinhamento e assim os riscos são assumidos e repartidos por 10 a 15 pessoas.	CIT_ENT#014
Espírito Grupo/ Solidariedade	E	3	Primeiro todas as necessidades financeiras, o Grupo providencia e cauciona. Depois podemos usufruir de todo o sistema de negociação, as centrais do Grupo, tudo,..... muita coisa que o Grupo apoia e disponibiliza..... cá em Portugal temos a Cooplecnorte a nossa central logística e de compras.	CIT_ENT#014
Espírito Grupo/ Solidariedade	E	3	Ser um empresário independente é uma vantagem, mas também é um risco. Risco quando falta dimensão, mas o sistema é muito interessante, para além da partilha dos riscos, permite a decisão conjunta com participação de todos os Aderentes, a partir daí é seguir as regras do Grupo e avançar.	CIT_ENT#014
Evolução/ Mérito	E	3	É um percurso, um funcionário pode chegar a Chefe de secção, depois assumir o departamento e ser nomeado Diretor. O problema de concorrência interna é assim ultrapassado, se as pessoas têm mérito a oportunidade deve aparecer, bom menos neste caso de crise, mas lembro-me de dizer ao meu Diretor para ter calma, que no futuro ele iria ser Aderente E.Leclerc e efetivamente esse dia chegou. Tem que se conjugar a vontade com a oportunidade. Hoje infelizmente a crise não dá muitas oportunidades..... mas o movimento E.Leclerc mantém-se e vão surgir as oportunidades.	CIT_ENT#014
Autonomia/ Responsabilidade	O	1	Ao Responsável de Departamento e/ou Secção, cabe-lhe gerir sob grande autonomia o seu sector, quase como que uma empresa autónoma se tratasse, sem esquecer as sinergias e relações necessárias com as outras secções.	Observ.part.
Flexibilidade/ Polivalência	O	1	Foi notório o grau de autonomia, responsabilidade para decidir e organizar e ao mesmo tempo a capacidade para por vezes improvisar que o Responsável denota.	Observ.part.
Flexibilidade/ Polivalência	O	2	Face ao período de funcionamento da loja e grande concentração do negócio nos dias de fim-de-semana, não existe dias de descanso fixos e como é evidente o tempo de trabalho exige a prática de isenção de horário, com a consequente flexibilidade de horário praticado.	Observ.part.
Gestão/Liderança	O	1	Como vemos, um Responsável de Secção no E.Leclerc é muito mais do que um gestor de stocks e lineares de venda, sendo quase um gestor de uma pequena empresa dentro do hipermercado.	Observ.part.

Quadro 13: Interpretação dos dados: Vantagens e desvantagens

### Dimensão C: Motivação / Empenho dos Colaboradores

Categorias	RD	TA	Descrição	Entrevista
Motivação/ Desempenho	E	4	Para quem não tem a perceção que poderiam existir empresas que dão a oportunidade de um colaborador um dia vir a ter a sua própria loja, é um fator mais que diferenciador e é uma grande mais-valia para o Grupo, as pessoas evidentemente que sentem muito motivadas no seu trabalho essencialmente quem tem essas perspetivas de evoluir e pode vir um dia a concretiza-las, isso para muitos não é um desejo é sim um sonho e por tudo isso é um Grupo único.	CIT_ENT#004
Autonomia/	E	3	Quando nós temos autonomia e independência para nós próprios podermos propor e	CIT_ENT#004

Responsabilidade			fazer à nossa maneira e depois conseguimos verificar os resultados, se positivos e bons de preferência, obtemos uma satisfação muito maior do que quando nos limitamos a fazer aquilo que está pré-definido e evidentemente que nós damos muito mais de nós e como tal estamos muito mais envolvidos, acabamos por sentir que o estar aqui, os resultados atingidos e a própria empresa também é um bocados do que nós somos.	
Evolução/ Mérito	E	6	O meu objetivo, para as pessoas que trabalham comigo, se a loja se afirmar e autossustentar é proporcionar aqui a alguém que fique com uma loja.	CIT_ENT#005
Motivação/ Desempenho	E	2	A motivação também era dada de outra forma, pois até ao dia 25 de Janeiro ficava tudo muito bem definido, qual tinha sido a performance final do ano anterior global e por cada área de negócio e quais eram objetivos para o ano seguinte. Depois era trabalhar segundo esses objetivos. Quem tinha resultados estava bem e era recompensado, quem não tinha estava menos bem, eventualmente mal.	CIT_ENT#006
Motivação/ Desempenho	E	6	Atingindo os objetivos havia recompensas. Era assim, até ao dia 25 de Janeiro os resultados eram conhecidos, margens por secção e o resultado global da loja. Depois nós tínhamos uma semana para fazer uma avaliação ao nosso pessoal e definir os nossos objetivos do ano seguinte, para se negociar com o Aderente. Nessa discussão era acertado o prémio para os funcionários e aumento de salário a realizar. O Aderente fazia a sua avaliação a nós Chefes de Secção, onde nos atribuía um prémio, ajustava o salário e fixava-se os objetivos para o ano que se estava a iniciar. Quem cumprisse os objetivos era efetivamente recompensado e bem recompensado.	CIT_ENT#006
Motivação/ Desempenho	E	3	Sim empenham-se mais no trabalho, sim claro que sim e demonstram uma grande disponibilidade de tempo para o trabalho, do que se calhar outras que pensavam eu estou por aqui e quero ficar por aqui, que também as havia.	CIT_ENT#007
Flexibilidade/ Polivalência	E	5	Foi muito útil a experiência adquirida. A capacidade de resolver vários problemas, a capacidade de saber e ter uma confiança de dizer assim: eu consigo, independentemente do que seja eu vou conseguir, isso é uma coisa fantástica e foi uma arma que obtive no E.Leclerc.	CIT_ENT#007
Motivação/ Desempenho	E	6	Faz parte dos estatutos, dentro das obrigações que cada Aderente tem, quando se adere ao sistema nós temos um conjunto de obrigações e uma delas é a repartição dos resultados da própria sociedade para com todos os colaboradores. Está uma percentagem mínima que tem de ser atribuída e depois cada Aderente é livre de praticar as suas grelhas de retribuição em função do desempenho.	CIT_ENT#008
Espírito Grupo/ Solidariedade	E	4	Como já referi eu estive na Cooplecnorte e conheço muitas outras lojas, pois já fui destacado para ajudar em períodos em algumas delas e posso dizer que tenho o prazer de contar com uma equipa experiente e além de ser experiente somos uma equipa que fomos ensinados, cá no Grupo, a estar motivados. Quando está mal, fomos ensinados a nos levantar, portanto foi essa a escola que nos deram.	CIT_ENT#010
Evolução/ Mérito	E	3	Existem etapas e patamares que são objetivos bem específicos do Grupo para que as pessoas possam subir e é algo natural e tradicional este percurso no Grupo. As pessoas que de facto mostrem empenho e que o mesmo seja reconhecido por terceiros, não somos nós próprios que nos enalteçemos, evoluem e é de facto um percurso normal.	CIT_ENT#011
Evolução/ Mérito	E	6	Nesta última vertente, privilegamos o crescimento interno, privilegamos e reconhecemos o trabalho das pessoas dentro da nossa estrutura, temos também uma forma de incentivar o trabalho das pessoas com distribuição de resultados pelos colaboradores, que é uma das obrigações do Aderente o reconhecimento do desempenho das pessoas.	CIT_ENT#012
Autonomia/ Responsabilidade	E	1	Mas não existem assim tantas pessoas como isso com estas expectativas e ou capacidades de chegar até ao fim, pois as responsabilidades são grandes.	CIT_ENT#012
Motivação/ Desempenho	E	4	Relativamente à ambição dos funcionários, não existem assim muitos dispostos a dar o suficiente de si, mostrem que querem e nem sempre as pessoas estão dispostas a isso.	CIT_ENT#012
Evolução/ Mérito	E	6	Não é por acaso que se chega a Aderente E.Leclerc, chega-se pelo Mérito. Depois é necessário encontrar uma oportunidade e eu encontrei a oportunidade com a vinda para Portugal, o que não foi fácil, mas o meu percurso na Trading com temporadas fora de França, facilitou a adaptação. E ainda é necessário ter obtido resultados	CIT_ENT#014

			profissionais dentro da nossa atividade no Grupo.	
Motivação/ Desempenho	E	6	Como disse, tudo surge pelo meu desempenho como Diretor e aproveitar a oportunidade de o Grupo à data querer expandir para Portugal. Penso que não existe mais nenhuma empresa que dê a oportunidade e assumo os riscos de forma a permitir aos seus funcionários criar a sua empresa.	CIT_ENT#014
Motivação/ Desempenho	E	4	Esta filosofia e compromisso do Movimento E.Leclerc que é do conhecimento dos funcionários, é um fator de motivação muito grande. Num Grupo integrado um Diretor vai ficar Diretor ou pode evoluir para uma central, nunca vai ter oportunidade nem apoio para ter uma loja desse Grupo.	CIT_ENT#014
Gestão/Liderança	O	4	Semanalmente o Aderente convoca e preside à reunião de quadros, que é participada por todos os Responsáveis de Departamento e Secção, onde se discutem os assuntos necessários ao bom funcionamento da loja, se analisa o desempenho realizado e se programa as ações a desenvolver na semana seguinte.	Observ.part.
Gestão/Liderança	O	5	É uma reunião em que todos os participantes têm oportunidade de reportar as situações que aconteceram nos seus departamentos ou secções e devem sugerir ações de melhoria e contribuir com ideias para o melhor desempenho da loja.	Observ.part.
Gestão/Liderança	O	4	Para além destas reuniões, o Aderente também reúne individualmente com os Responsáveis, para a resolução e discussão de assuntos específicos de cada secção e por vezes participa em reuniões com determinados fornecedores para a negociação de ações estratégicas para a loja e/ou extraordinárias. Regularmente são ainda realizadas reuniões com os quadros de avaliação de desempenho, nomeadamente análise de resultados, discussão de desvios e fixação de novas metas e objetivos.	Observ.part.
Autonomia/ Responsabilidade	O	4	Assistiu-se a um clima informal de relacionamento com os colaboradores, sendo que a liderança praticada e o estilo de gestão adotado, atribui uma autonomia grande e delega bastantes responsabilidades a quem desenvolve as funções de Responsável de Departamento e de Secção, pois apenas são definidas os objetivos e delimitadas regras gerais e procedimentos genéricos de funcionamento, sendo que tudo o resto fica sob a responsabilidade da gestão intermédia assegurada pelos quadros, sendo que o Aderente exerce mais a atividade moderador, animador da equipa e de controlo de gestão.	Observ.part.
Desempenho/ Motivação	O	4	Para além destas tarefas, semanalmente participa na reunião de quadros promovida pelo Aderente e mensalmente realiza em conjunto com o Aderente a avaliação de desempenho e resultados da secção.	Observ.part.
Gestão/Liderança	O	3	Como vemos, um Responsável de Secção no E.Leclerc é muito mais do que um gestor de stocks e lineares de venda, sendo quase um gestor de uma pequena empresa dentro do hipermercado.	Observ.part.

Quadro 14: Interpretação dos dados: Motivação/Empenho dos colaboradores

#### Dimensão D: O Aderente E.Leclerc

Categorias	RD	TA	Descrição	Entrevista
Evolução/ Mérito	E	4	Nunca e mesmo hoje não equaciono sequer desempenhar as minhas funções num outro Grupo. Este é de facto um Grupo que nos permite evoluir. Eu cheguei a Aderente, mas amanhã ou além eu tenho outros objetivos no Grupo e que não passam só por ser Aderente e ficar só com uma a loja.	CIT_ENT#002
Espírito Grupo/ Solidariedade	E	1	As pessoas podem-se tornar egoístas, mas a maior parte das pessoas que têm hoje pontos de venda, se os têm, é porque alguém contribuiu para que isso fosse possível, e é uma regra base em França que é enquanto não se tem um "Pistolante" não há crescimento dentro do Grupo, o que é isso significa, eu quero por exemplo fazer um alargamento, não há alargamento pois o Grupo vai perguntar onde é que está o "Pistolante", já contribuis-te para o crescimento do Grupo? Então primeiro faz isso e depois cresce a tua empresa.	CIT_ENT#008
Espírito Grupo/ Solidariedade	E	1	Normalmente uma pessoa que teve uma loja ao fim de cinco seis anos tem obrigação de começar a pensar em ter um "Pistolante" e não deve ser permitido que por motivos	CIT_ENT#008

			egoístas isso não aconteça. É uma relação complexa, mesmo depois de ser Aderente o “Padrinho” ainda exerce poder sobre o Aderente, pois perante a estrutura coletiva os “Padrinhos” continuam e serão sempre os responsáveis pelo desempenho e comportamento do Aderente e acompanha-los no crescimento.	
Espírito Grupo/ Solidariedade	E	3	Se eu quero fomentar o meu projeto, eu tenho uma estrutura coletiva que me compra o imóvel, que me vai auxiliar na construção do imóvel, que me vai arrendar o imóvel em condições, que tenho uma estrutura coletiva que me proporciona uma série de ferramentas comerciais, tenho a Galec, a Siplec, a Veralec, tenho mais de dez organizações do Grupo que me auxiliam, ou seja um empreendedor que consiga aderir a este movimento tem todas as ferramentas para poder construir o seu projeto aquilo que idealizou, portanto penso que é um sistema único no mundo, eu não tenho conhecimento de um sistema próximo deste, não é exigido nada, apenas que se cumpram os contratos que são estabelecidos entre todas as partes e depois obviamente a política comercial que isso obviamente é o centro de todo o grupo.	CIT_ENT#008
Evolução/ Mérito	E	2	Fui dois meses para França realizar um Up-grade à função de Diretor Geral da Loja, que exige competências transversais, nomeadamente comerciais, financeiras e humanas. Regressei, assumi e até hoje estou à frente desta loja como Diretor de Loja na fronteira para seguir para “Pistolante”, que é a função imediatamente anterior a se chegar a Aderente e ter a loja própria.	CIT_ENT#011
Motivação/ Desempenho	E	2	Sim, obviamente que é motivador e fonte de empenho e eficiência. Eu felizmente passei por todos os cargos desde Repositor até hoje Diretor de Loja e esperamos bem que amanhã chegue a Aderente, mas o peso que nos fica em cima das costas é completamente diferente daquele que a gente tinha à uns anos atrás. É gratificante, é verdade, mas também é muita responsabilidade e isso só se sente quando se assume.	CIT_ENT#010
Evolução/ Mérito	E	1	É fundamental passar pelas lojas e isso de recrutar Aderentes fora não acontece no Grupo E.Leclerc.	CIT_ENT#002
Evolução/ Mérito	E	4	... é claramente meu objetivo que um dia eu tenha alguém na minha loja que eu possa ajudar um dia não só a fortalecer as asas mas o apoiar enquanto principal “Padrinho” para que esse alguém possa um dia ser Aderente E.Leclerc.	CIT_ENT#002
Evolução/ Mérito	E	1	O E.Leclerc não é o Intermarché onde se chegares com dinheiro podes ter a tua loja, quer percebas ou não da distribuição. Temos que conhecer da distribuição e para isso tivemos que viver no negócio. Volto a dizer um dos meus objetivos é fazer evoluir alguém desta loja e ajudar a desenvolver o Grupo.	CIT_ENT#002
Espírito Grupo/ Solidariedade	E	1	O apoio financeiro é óbvio e importante pois permite o arranque, mas o maior e mais importante apoio para que tudo corra bem, é ter uma pessoa que percebe do negócio ao nosso lado a apoiar-nos, a dar os seus conselhos.	CIT_ENT#002
Evolução/ Mérito	E	1	Portanto estive como Diretor e “Pistolante” mais de três anos..... E até que apareceu a oportunidade de vir para esta loja. Uma loja já existente em que o ex-Aderente regressou a França e agarrei este desafio como Aderente e estou cá uns meses.	CIT_ENT#012
Evolução/ Mérito	E	2	Por vezes nós Aderentes, somos um pouco culpados por não haver mais pessoas a fazer a percurso, de não fomentar o suficiente, pois ter um “Pistolante” que era um antigo Chefe e que depois passou a Diretor, percebe-se que quando uma loja tem um Diretor para o Aderente é sempre mais fácil gerir e isso pode dar lugar a um pouco de egoísmo, relativamente à evolução da própria pessoa, pois se um Aderente está bem com o Diretor pode não ter aquela vontade natural de dizer este senhor merece e vou desde já promover a sua evolução.	CIT_ENT#012 CIT_ENT#012
Gestão/ Liderança	E	1	E é claro precisamos também do fator sorte.... Aliada à capacidade das pessoas em se adaptarem, à capacidade das pessoas para trabalhar e capacidade das pessoas para gerirem um negócio, é preciso saber ouvir e saber encaminhar as pessoas.	CIT_ENT#014
Evolução/ Mérito	E	1	Como o meu caso, todos os Aderentes passam por um percurso semelhante, mesmo os filhos de um Aderente, para ficarem com loja do Pai, têm que fazer o percurso numa loja que não seja a do Pai e o Pai não pode ser seu “Padrinho”. Mas no meu caso, o que foi diferente, é que de 1999 a 2009 fui o Presidente do Grupo em Portugal e participei na construção e estruturação da Central Logística e de Compras cá em Portugal, de forma a negociar de forma integrada e obter um peso maior e melhores condições.	CIT_ENT#014

Evolução/ Mérito	E	1	É fundamental para se ser Aderente ter feito percurso numa loja E.Leclerc e conhecer bem a filosofia do Movimento. No mínimo considero desejável um percurso de 4 ou 5 anos no interior do Grupo.	Observ.part.
Espírito Grupo/ Solidariedade	O	1	O Aderente reparte o seu tempo entre a gestão da sua loja e participação nas atividades dos organismos centrais do Grupo. Em termos médios, a dedicação aos organismos do Grupo absorve dois a três dias da semana, sendo que pelo menos um desses dias é fisicamente passado na central de compras do Grupo cá em Portugal.	Observ.part.
Espírito Grupo/ Solidariedade	O	1	Normalmente cada um dos Aderentes é Responsável por uma área de negócio ao nível do País e gere a equipa de trabalho que na central tem a responsabilidade sobre esse sector.	Observ.part.
Gestão/Liderança	O	3	No caso observado era evidente a missão de transmitir as estratégias gerais à equipa de trabalho da loja, bem como assegurar a sua correta execução.	Observ.part.
Gestão/Liderança	O	2	No caso particular observado, também é o Aderente que assume o departamento de Marketing e Publicidade, definindo e delineando as estratégias locais e ações a realizar.	Observ.part.
Espírito Grupo/ Solidariedade	O	4	Semanalmente o Aderente convoca e preside à reunião de quadros, que é participada por todos os Responsáveis de Departamento e Secção, onde se discutem os assuntos necessários ao bom funcionamento da loja, se analisa o desempenho realizado e se programa as ações a desenvolver na semana seguinte.	Observ.part.
Gestão/Liderança	O	2	Para além destas reuniões, o Aderente também reúne individualmente com os Responsáveis, para a resolução e discussão de assuntos específicos de cada secção e por vezes participa em reuniões com determinados fornecedores para a negociação de ações estratégicas para a loja e/ou extraordinárias. Regularmente são ainda realizadas reuniões com os quadros de avaliação de desempenho, nomeadamente análise de resultados, discussão de desvios e fixação de novas metas e objetivos.	Observ.part.
Autonomia/ Responsabilidade	O	4	Assistiu-se a um clima informal de relacionamento com os colaboradores, sendo que a liderança praticada e o estilo de gestão adotado, atribui uma autonomia grande e delega bastantes responsabilidades a quem desenvolve as funções de Responsável de Departamento e de Secção, pois apenas são definidas os objetivos e delimitadas regras gerais e procedimentos genéricos de funcionamento, sendo que tudo o resto fica sob a responsabilidade da gestão intermédia assegurada pelos quadros, sendo que o Aderente exerce mais a atividade moderador, animador da equipa e de controlo de gestão.	Observ.part.

Quadro 15: Interpretação dos dados: O Aderente E.Leclerc

## V.2. Proposta de *Modelo síntese* interpretativo do caso estudado

Após exposição e síntese dos dados recolhidos, apresenta-se de seguida, para cada uma das dimensões definidas para a análise do “**Movimento E.Leclerc**”, os padrões identificados, recorrendo-se às evidências obtidas e à análise gráfica. Assim, cada um dos radares (gráficos) a seguir apresentados, foi construído com base no número de classificações obtidas (repetições) para cada categoria.

Neste âmbito e no que se refere à primeira dimensão, a nossa percepção sobre a observação realizada e sobre as citações dos entrevistados, para uma sintética Apresentação do “**Movimento E.Leclerc**” e sua filosofia, seria o de ser:

1. O “**Movimento E.Leclerc**” é uma organização que fomenta o empreendedorismo, pois permite a evolução dos seus colaboradores que se distinguem pelo mérito profissional demonstrado.

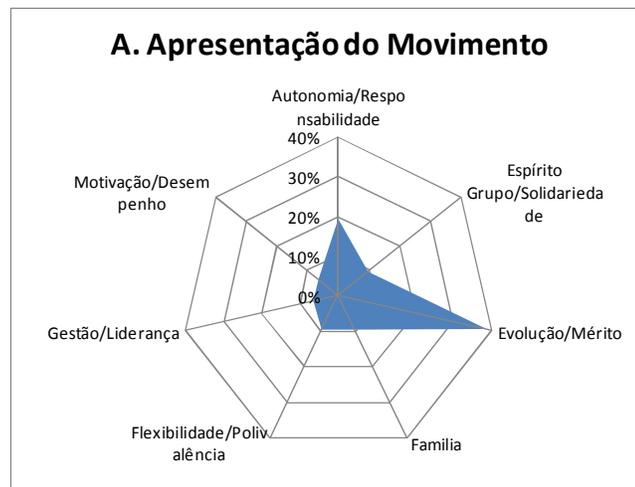


Figura 13: Gráfico: Apresentação do Movimento

No que se refere às principais Vantagens e/ou Desvantagens do caso em estudo, dos dados resulta a seguinte representação:

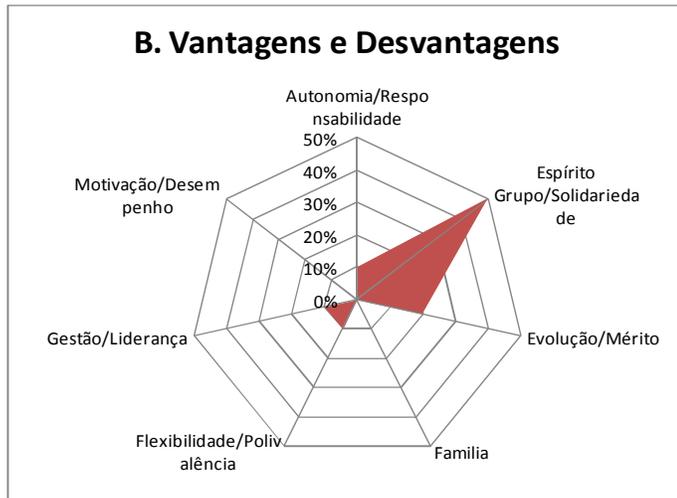


Figura 14: Gráfico: Vantagens e desvantagens

O enfoque aqui é colocado com muito destaque em:

2. No **“Movimento E.Leclerc”** vive-se um *Espírito de Grupo* entre todas as empresas que integram a insígnia e reforçam-se laços de solidariedade fortes, que se formam entre os Aderentes.

Na dimensão seguinte é natural que a percepção elegida, seja relacionada com:

3. O **“Movimento E.Leclerc”** procura elevar a *motivação* e garantir o *empenho* dos seus colaboradores.

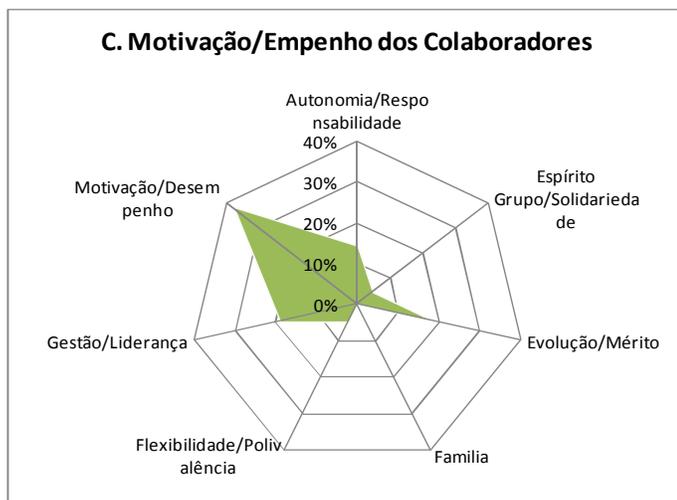


Figura 15: Gráfico: Motivação/Empenho dos Colaboradores

Na dimensão relacionada com o Empreendedor - o Aderente **E.Leclerc**, o destaque recai claramente sobre as perspectivas já identificadas da:

4. “Evolução por Mérito” e “Espírito de Grupo e Solidariedade”.

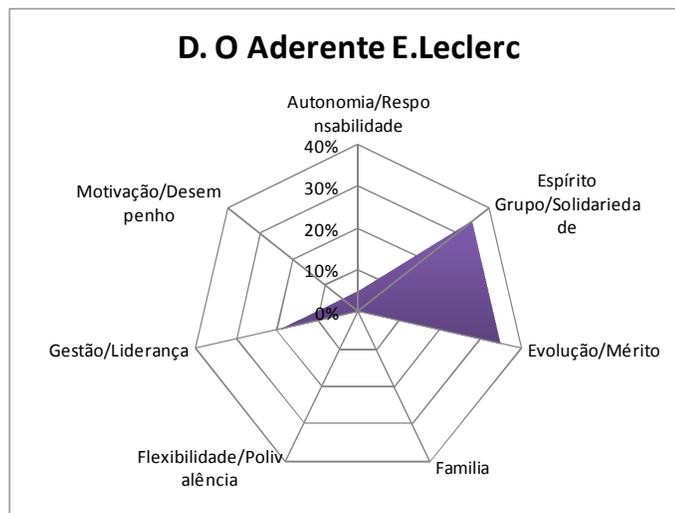
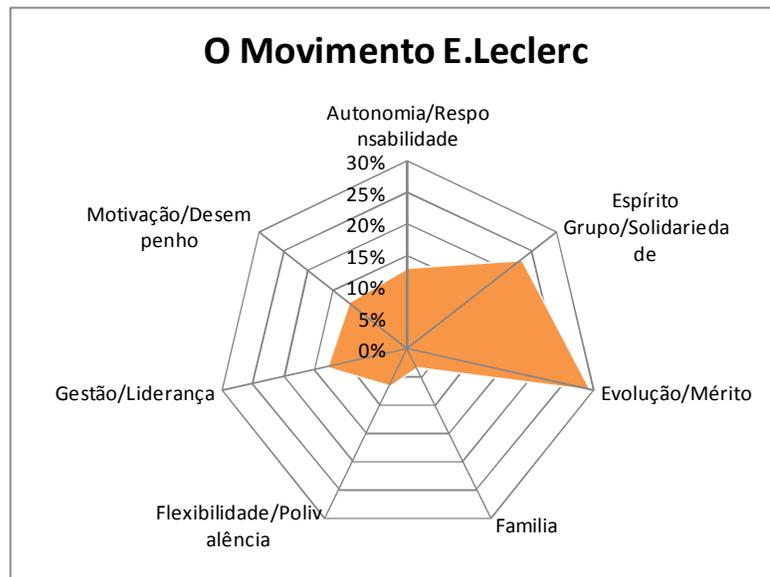


Figura 16: Gráfico: O Aderente E.Leclerc

Da triangulação destas dimensões de análise, sugere-se o seguinte **Modelo Síntese**, construído com base na recorrência das categorias. Veremos que a sua análise, aproximamos do objetivo global desta dissertação, que foi estudar o fenómeno do empreendedorismo por mérito, fomentado nas organizações empreendedoras e o dar a conhecer focando-se nas principais vantagens que se colocam no particular caso da filosofia do “**Movimento E.Leclerc**”.



**Figura 17: Modelo Síntese**

5. O **“Movimento E.Leclerc”** é pois uma organização empresarial, formada por um grupo de pessoas, animada principalmente pelos conceitos de: *Autonomia/Responsabilidade, Espírito de Grupo/Solidariedade, Evolução/Mérito, Família, Flexibilidade/Polivalência, Gestão/Liderança, e Motivação/Desempenho.*

## VI. Conclusão

No atual contexto empresarial, fortemente influenciado pela débil situação económica e financeira que o nosso País enfrenta, viu-se que seriam úteis modelos alternativos, que permitissem rapidamente alavancar a atividade económica e ultrapassar as formas e fontes tradicionais de criação e ou desenvolvimento dos negócios. Além disso, a abordagem ao empreendedorismo enquanto campo de estudo tem vindo a conhecer uma relevância crescente, dada a importância que apresenta enquanto mecanismo de desenvolvimento económico e de criação de emprego.

Neste âmbito, definiu-se como objetivo global desta dissertação, estudar o fenómeno do empreendedorismo por mérito fomentado nas organizações empreendedoras, focando-se nas principais vantagens que se colocam no particular caso da filosofia do “**Movimento E.Leclerc**”.

A literatura revista, considera o empreendedorismo como um significativo fator para o crescimento e desenvolvimento socioeconómico, pois gera prosperidade e competitividade (Zahra, 1995). A este respeito, os professores Ghoshal & Gratton (2002), evidenciam que se consegue combinar o espírito empreendedor individual com o trabalho em equipa, pelo que uma organização que promove o empreendedorismo é uma organização capaz de criar, ensinar e influenciar o desenvolvimento (Morales, et. al, 2006). Viu-se ainda, que contributo determinante para este desempenho pode ser dado pelo intraempreendedorismo, prática que estimula o comportamento empreendedor no interior de uma organização existente (Antoncic and Hisrich, 2001).

O “**Movimento E.Leclerc**” revelou-se um caso de estudo, capaz de fornecer um contributo pertinente para a compreensão das ideias evidenciadas pela literatura, dando forma a um conjunto de valores ligados à ideia de partilhar e a um sentido real de cooperação, solidariedade e responsabilidade, potenciadores de crescimento, excelência e resultados sustentáveis.

O “**Movimento E.Leclerc**” tem por ambição despertar a vocação dos empreendedores, e apresenta a grande vantagem de apoiar os seus colaboradores que fizeram a sua aprendizagem e percurso profissional nas lojas, como forma de reconhecer o seu mérito e empreendedorismo, a tornarem-se um dia proprietários (Aderentes) e gestores dos seus próprios espaços. Os colaboradores **E.Leclerc** veem assim o seu mérito reconhecido, pela organização onde trabalham (ela própria empreendedora) e que fomenta o empreendedorismo.

## VII. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Apesar da preocupação em se elegerem as opções metodológicas que mais se adaptassem ao tipo de estudo em questão, a dissertação encontra-se limitada fundamentalmente pelas seguintes razões:

- a) Natureza qualitativa da investigação que não permite a generalização das conclusões;
- b) O entrevistador estar ligado profissionalmente ao Grupo em estudo, sendo possível que na realização das entrevistas, inconscientemente, possa ter havido alguma influência;
- c) Estar a estudar o **Movimento E.Leclerc** apenas em Portugal, quando se trata de uma organização de origem Francesa e com presença em vários Países da Europa;
- d) Ter observado apenas uma superfície e entrevistado um número reduzido de pessoas no **Movimento**;
- e) Não ter incluído nos entrevistados alguns colaboradores mais abaixo na hierarquia.

Quanto a sugestões para futuras investigações e face às limitações referidas, admite-se ser interessante alargar o estudo com contributos de mais colaboradores, observar mais unidades do **Grupo** e perceber a realidade do **Movimento** em diferentes Países com predominância no seu País de origem – França.

Ambiciona-se ainda, que este trabalho suscite para o futuro a curiosidade de estudar se o modelo e filosofia do “**Movimento E.Leclerc**” poderiam ser extensíveis e adaptáveis com as mesmas vantagens a outros sectores de atividade em Portugal.

## *h. Apêndice 1 – Guião das entrevistas e da observação participante*

Universidade do Minho



Escola de Economia e Gestão

### **A. Instrumento de Recolha de Dados**

#### **Objetivos:**

O objetivo global da dissertação é estudar o fenómeno do empreendedorismo por mérito fomentado nas organizações empreendedoras, focando-se nas principais vantagens que se colocam no particular caso da filosofia do “**Movimento E.Leclerc**”.

A recolha de dados para a descrição e apresentação do “**Movimento E.Leclerc**” foi realizada com base na consulta à documentação do **Grupo**, seguindo-se a realização de entrevistas a profissionais com relevância para o estudo e ligações ao caso e posteriormente através de observação in loco do ambiente em contexto de trabalho.

#### **A. Entrevistas**

Com as entrevistas, em concreto pretendia-se:

- A- Conhecer o “**Movimento**” e sua Filosofia;
- B- Identificar ou compreender as vantagens e desvantagens do “**Movimento**”;
- C- Perceber as motivações, graus de satisfação, empenho e de comprometimento, que o Empreendedorismo por mérito fomentado pelo “**Movimento**” proporciona aos colaboradores (empregados);
- D- Saber que valores transmite quando se tornam empreendedores (dono do seu negócio) e se existe uma clara identificação com a Filosofia do “**Movimento**”.

#### **Entrevistados:**

- Presidente e Ex-Presidente do Grupo em Portugal
- Aderente(s) Português
- Aderente(s) Francês
- Pistolante(s)
- Diretor(es) de Loja
- Chefe(s) Departamento/Secção
- Ex-colaborador(es)



*“Início da gravação”*

**Questões/Tópicos entrevistas:**

- A1. Descreva de uma forma global o seu percurso profissional, com especial incidência na sua experiência no E.Leclerc?
- A2. Considera o seu percurso um caso típico no **Grupo**, ou pensa que foi de alguma forma diferente do que seria habitual?
- A3. Se em poucas palavras tivesse que descrever o **“Movimento E.Leclerc”** e sua filosofia, o que diria?
- A4. Em sua opinião, em que é que trabalhar no Grupo **E.Leclerc**, se diferencia de outro grupo de distribuição? Enquanto Empregado? E/ou Enquanto Aderente?
- B5. Quais as principais vantagens em pertencer ao **“Movimento E.Leclerc”**? (enquanto Pessoa/ enquanto Empresa)?
- B6. Quais desvantagens que aponta em pertencer ao **“Movimento E.Leclerc”**? [Enquanto Pessoa (regras a seguir)/ enquanto Empresa (autonomia)]?
- B7. Quais os apoios mais relevantes que o **Grupo** proporciona, na fase inicial de Aderente (abertura de uma loja) ou O facto de pertencer ao **Grupo** em que é que beneficia na fase inicial da empresa?
- C8. Como é que é gerir as expectativas da equipa/dos colegas de trabalho? Existem vários colaboradores/colegas a ansiar ser diretores?  
Como é que isso é perceptível? [Empenham-se mais no seu trabalho? -Como? -Em que é que isso se nota?]
- C9. Que tipo de recompensas pelo seu desempenho têm os funcionários, mesmo antes de chegarem a Aderentes?
- C10. Que efeito tem (ou teve) para si a possibilidade de poder ser escolhido para Aderente?
- C11. Quando era Chefe de Secção, o facto de acreditar poderia chegar a Diretor de Loja e depois a Aderente, tornou-o mais empenhado e eficiente?
- C12. De alguma forma sente uma ligação afetiva ao **Grupo** (e de satisfação), ou encararia com agrado a hipótese de desenvolver a sua atividade profissional num outro Grupo?
- D13. O facto de ter feito o percurso enquanto empregado, ajuda quando se chega a Aderente, ou o **Grupo** poderia ir recrutar Aderentes a outras insígnias?
- D14. A sua forma de gerir empresa, está de alguma forma condicionada pela aposta pessoal e oportunidade que o **Grupo** fez na sua pessoa?
- D15. Tem o desejo de ver um colaborador seu a chegar a Aderente? Porquê? Não tem receio de o perder da sua equipa?
- D16. O que pode fazer para ajudar um colaborador a chegar a Aderente?
- F17. Face aos objetivos do presente estudo, gostaria de desenvolver algum assunto que não tenha sido abordado?

*“Fim da gravação”*

**Final:**

Hora fim entrevista: h  
Agradecimentos  
Hora fim conversa: h

## **B. Descrição do Ambiente em contexto de trabalho (Observação participante)**

A obtenção de certo tipo de informação só é possível através da observação dos factos in loco. Exemplos deste tipo de informação, no caso concreto da gestão de empresas, são os comportamentos dos seus recursos humanos e respetivas relações quotidianas.

Com a observação participante, em concreto pretendia-se:

- Descrição do dia a dia de um Responsável de secção;
- Descrição de funções e responsabilidades de um Responsável de secção;
- Descrição geral das funções desde operador de loja (base) até Aderente (topo);
- Descrição de reunião de quadros, oportunidades dadas, incentivos/possibilidade de correr riscos, autonomia de negociação, objetivos, gestão da equipa de pessoas, negociação com fornecedores, formação de PVP, cálculo de margens e rentabilidade, folhetos, permanências...
- Apresentação de um organigrama tipo de uma loja.

## i. Apêndice 2 – Sinopses das entrevistas

Quadros resumos classificados segundo o método de “Análise de Modelo”:

### A. Observação participante:

Facto	Realidade Observada	“Template Analysis”				
		A	B	C	D	E
Descrição da Loja	O Hipermercado observado pode ser considerado de média dimensão, pois a sua área de venda situa-se nos 2600m <sup>2</sup> . Adicionalmente conta com uma galeria comercial, constituída por lojas de diversos conceitos que vão desde ótica, telecomunicações, animais, serviços diversos, agência bancária e zona de cafetaria e restauração. A empresa explora ainda sob a sua insígnia, um posto de venda de combustíveis.					1
Descrição da Loja	Esta superfície abriu ao público em Dezembro de 2006.				1	
Dinâmica da Loja	O Hipermercado funciona em horário alargado, 14 horas por dia, todos os 7 dias da semana e apenas encerra no dia de Natal e dia de Ano Novo. É evidente a dinâmica que na loja se vive diariamente, com especial ênfase ao fim-de-semana, onde em média por dia a loja é visitada por mais de 2000 pessoas/clientes.					1
Áreas e Responsáveis	Cada uma das áreas tem um Responsável de Secção, sendo normal uma pessoa acumular mais do que uma secção e cada conjunto de áreas formam um Departamento (PGC, Frescos e Bazar), que possuem um Responsável cada um.	4				
Ocupação do Aderente	O Aderente reparte o seu tempo entre a gestão da sua loja e participação nas atividades dos organismos centrais do Grupo. Em termos médios, a dedicação aos organismos do Grupo absorve dois a três dias da semana, sendo que pelo menos um desses dias é fisicamente passado na central de compras do Grupo cá em Portugal.				1	
Trabalhar para o Grupo	Normalmente cada um dos Aderentes é Responsável por uma área de negócio ao nível do País e gere a equipa de trabalho que na central tem a responsabilidade sobre esse sector.				1	
O Aderente na Loja	Na sua loja, o Aderente é o Administrador da empresa.	4			1	
Administrar a Loja	No caso observado era evidente a missão de transmitir as estratégias gerais à equipa de trabalho da loja, bem como assegurar a sua correta execução.				3	
Diretor de Loja	Esta unidade em concreto, à data não tinha Diretor de Loja, pelo que essas funções eram asseguradas pelo Aderente.				2	
Marketing e Publicidade	No caso particular observado, também é o Aderente que assume o departamento de Marketing e Publicidade, definindo e delineando as estratégias locais e ações a realizar.				3	
Reunião de Quadros	Semanalmente o Aderente convoca e preside à reunião de quadros, que é participada por todos os Responsáveis de Departamento e Secção, onde se discutem os assuntos necessários ao bom funcionamento da loja, se analisa o desempenho realizado e se programa as ações a desenvolver na semana seguinte.			3	3	
Participação na Gestão	É uma reunião em que todos os participantes têm oportunidade de reportar as situações que aconteceram nos seus departamentos ou secções e devem sugerir ações de melhoria e contribuir com ideias para o melhor desempenho da loja.			5		
Avaliação de Desempenho	Para além destas reuniões, o Aderente também reúne individualmente com os Responsáveis, para a resolução e discussão de assuntos específicos de cada secção e por vezes participa em reuniões com determinados fornecedores para a negociação de ações estratégicas para a loja e/ou extraordinárias. Regularmente são ainda realizadas reuniões com os quadros de avaliação de desempenho, nomeadamente análise de resultados, discussão de desvios e fixação de novas metas e objetivos.			4	4	
Liderança e Responsabilidades	Assistiu-se a um clima informal de relacionamento com os colaboradores, sendo que a liderança praticada e o estilo de gestão adotado, atribui uma autonomia grande e delega bastantes responsabilidades a quem desenvolve as funções de Responsável de Departamento e de Secção, pois apenas são definidas os objetivos e delimitadas regras gerais e procedimentos genéricos de funcionamento, sendo que tudo o resto fica sob a responsabilidade da gestão intermédia assegurada pelos quadros, sendo que o Aderente exerce mais a atividade moderador, animador da equipa e de controlo de gestão.			5	4	
Autonomia	Ao Responsável de Departamento e/ou Secção, cabe-lhe gerir sob grande autonomia o seu sector, quase como que uma empresa autónoma se tratasse, sem esquecer as sinergias e relações necessárias com as outras secções.	4	1.1			
Polivalência	Foi notório o grau de autonomia, responsabilidade para decidir e organizar e ao mesmo tempo a capacidade para por vezes improvisar que o Responsável denota.	5	1.1			
O dia a dia de	Por norma o Responsável chega à loja antes de esta abrir ao Público e verifica se tudo	4				

trabalho	está em condições com a loja e com a sua equipa de Recursos Humanos para receber os clientes. Depois e segundo o que se observou, o dia a dia decorre a alta velocidade e são desempenhadas múltiplas e diversas tarefas,....					
Permanência à Direção	Pelo menos uma vez por semana é exercida a função de Permanência Loja. O Permanência é o Responsável pela loja nesse dia, é o Diretor por delegação e representa a empresa perante os clientes e todas as entidades. Para este fim, goza de poder executivo, sendo o garante do bom funcionamento de todo o espaço comercial.	5				
Avaliação de desempenho	Para além destas tarefas, o Responsável de secção, semanalmente participa na reunião de quadros promovida pelo Aderente e mensalmente realiza em conjunto com o Aderente a avaliação de desempenho e resultados da secção.			5		
Flexibilidade	Face ao período de funcionamento da loja e grande concentração do negócio nos dias de fim-de-semana, não existe dias de descanso fixos e como é evidente o tempo de trabalho exige a prática de isenção de horário, com a conseqüente flexibilidade de horário praticado.		2.1			
Gestor	Como vemos, um Responsável de secção no E.Leclerc é muito mais do que um gestor de stocks e lineares de venda, sendo quase um gestor de uma pequena empresa dentro do hipermercado.		1.1	3		

## B. Entrevistas:

### QR- ENT#001

Entrevista	Transcrição	"Template Analysis"				
		A	B	C	D	E
CIT_ENT#001	Em poucas palavras, essencialmente diria que é um <i>Grupo</i> que assenta a sua filosofia na meritocracia ou seja premeia de facto o mérito, a dedicação e o empenho dos seus colaboradores e promove que de alguma forma se tornem empreendedores ou empresários por conta própria.	1				
CIT_ENT#001	Sente-se e respira-se de alguma forma esse clima de empreendedorismo, pois apesar do <i>Grupo</i> ser um insignia talvez com perto de mil lojas neste momento, nós enquanto funcionários temos acesso direto à Administração das lojas, temos um contacto muito direto com a gestão da loja...	2				
CIT_ENT#001	Como principais vantagens inúmero a possibilidade, embora não seja fácil, de um dia poder ter uma loja sua, a formação constante, a política de prémios e incentivos por meritocracia e desempenho pessoal e por fim o acesso direto à Gestão de topo.		1			
IDE_ENT#001	Na forma de organização e estruturação do <i>Grupo</i> a desvantagem que se apresenta é... causar algumas dificuldades ao nível da gestão nomeadamente de rentabilização das próprias lojas, pois quando estamos com condicionantes no preço de compra e no preço de venda dado que se pertence à insignia e a uma central de compras, tem-se que respeitar as suas diretrizes o que pode em alguns casos causar alguns constrangimentos.		2			
CIT_ENT#001	Sim, posso dizer que grande parte dos comerciais, embora nem sempre o claramente assumindo, sentiam essa aspiração de ter um dia o seu próprio negócio. Sentia-se por um lado na luta para atingir os objetivos que estavam definidos e por outro lado sentia-se alguma concorrência interna,....			1		
CIT_ENT#001	Onde era mais visível e mais se sentia essa pretensão, era na altura de apresentação e discussão dos resultados das suas secções, onde tentavam demonstrar bons desempenhos e que atingiam os objetivos, para que não fossem colocados de parte nessa "luta" para chegar um dia a ter uma loja <i>E.Leclerc</i> .			2		
CIT_ENT#001	É política do <i>Grupo</i> , ou era, pois eu já não estou no <i>Grupo</i> há três anos, que 25% dos resultados fossem distribuídos em prémios pelos funcionários. Esses 25% eram cumpridos mas não da mesma forma por todos os funcionários, sendo que, aqueles colaboradores que atingissem os seus objetivos, tivessem resultados, mostrassem empenho, colaboração, recebiam um prémio anual mas que tinha diretamente a ver com a meritocracia.			6		
IDE_ENT#001	Dada a minha função não ser uma função comercial, existia logo à partida um entrave para o meu caso concreto em chegar a Diretor de Loja, mas isso não invalidava o empenho, pois também tinha os meus objetivos para cumprir e também era premiado em função disso. Portanto passei-me pela cabeça várias vezes subir até Aderente, mas via isso como uma hipótese muito remota.			3		

QR- ENT#002

Entrevista	Transcrição	"Template Analysis"				
		A	B	C	D	E
CIT_ENT#002	... quando entrei no Grupo E.Leclerc, entrei já com uma perspectiva .... já foi com o intuito de ao final de um ano saber se o meu Patrão considerava que eu tinha perfil para evoluir. E o percurso foi esse, ao fim de um ano se entendêssemos os dois que tinha o perfil, a evolução seria em função das oportunidades que surgissem em termos de Grupo. A partir daí a evolução foi natural, os resultados foram surgindo, pois toda e qualquer evolução está sempre condicionada aos resultados da própria loja.	1				
CIT_ENT#002	... a partir daí sim foi uma evolução natural, o negócio aparecia, o resultado aparecia, foi num período em que a expansão do Grupo em Portugal estava a um bom ritmo, com uma boa cadência, portanto foi tudo surgindo naturalmente, senda que a minha evolução foi em paralelo com a evolução do próprio Grupo em Portugal e com os bons resultados que iam surgindo.	3				
CIT_ENT#002	Em termos de distribuição moderna, para mim não há operador nenhum no mundo, dentro dos operadores que conheço, que nos proporcione melhores condições de trabalho que o Grupo E.Leclerc e evolução profissional de carreira. Mesmo em termos de indústria eu não conheço quem apoie um funcionário dentro dos quadros, um colaborador que o apoie e financie a passar de uma situação de funcionário a ser patrão da sua própria loja.		1			
CIT_ENT#002	Conheço a concorrência nacional e um bocadinho a concorrência internacional dos quais tenho informações e não conheço mais nenhum grupo a proporcionar este crescimento aos seus funcionários, esta forma de realização profissional. Perante isto, quem está na distribuição moderna e gosta da distribuição moderna não há grupo nenhum no mundo melhor de se trabalhar do que o Grupo E.Leclerc.	2				
CIT_ENT#002	Não conheço nenhum grupo que defina uma percentagem tão elevada de distribuição aos seus funcionários de resultados. Isso é de facto uma vantagem, para além da vantagem de que já falamos de evoluir dentro do grupo em termos profissionais.		1			
CIT_ENT#002	...enquanto empresário, o facto de sermos independentes é o melhor que pode acontecer, eu tomo conta das minhas decisões, boas ou más a gestão é minha, é evidente que temos algumas campanhas nacionais, mas a estratégia de loja é definida pelo próprio Aderente assim como a sua estrutura de quadros é decidida por ele. É uma razão social separada de todas as outras lojas, enquanto encontramos um líder e um sublíder de mercado que tem uma razão social única por todo o país e são grupos integrados onde existem directrizes de cima que diz e aplique-se e acabou, no E.Leclerc não, o que eu interpreto como uma grande vantagem, se calhar uma das grandes vantagens das nossos lojas é que temos uma estratégia local e que é definida pela estrutura de quadros que a loja tem.		1			
CIT_ENT#002	Uma desvantagem que nós temos em relação à concorrência é que sendo a concorrência formada por operadores integrados, é lhes muito mais fácil terem massa crítica para desenvolverem determinadas campanhas de grupo, por exemplo na televisão em que há uma entidade a Administração que manda e que toma as decisões, nós temos que ter um maior número de lojas e estarmos todos de acordo para termos a massa crítica para se poder avançar para uma situação de televisão, de todas as rádios com expressão nacional e isso eu posso considerar uma desvantagem em relação a um operador integrado.		2			
CIT_ENT#002	O grande apoio não tem tanto a ver com o apoio financeiro efetivo, mas sim tem mais a ver com as garantias que prestam aos financiamentos que são necessários.... efetivamente existe um apoio financeiro inicial não tanto do Grupo mas sim das lojas que apadrinham a abertura de um novo projeto, em que eles emprestam enquanto o novo projeto não tem as condições e ainda não reuniu os financiamentos necessários para a sustentabilidade dos investimentos e do arranque do negócio,... A partir do momento em que os financiamentos estão realizados, o grande apoio foi o aval a esses financiamentos, o suporte que temos em termos de Grupo assegura todos os avals necessários para que o projeto seja corretamente financiado.		3			
CIT_ENT#002	Fora do Grupo, era completamente impossível e tudo o que tem a ver desde o início do projeto, a entrada dos requerimentos nas Câmaras, aquisições de terrenos, portanto toda essa fase inicial à parte do que é exploração de área, que é aquilo a que nós chamamos a sociedade imobiliária, todo esse investimento inicial é o Grupo que faz, desde a compra do terreno, aos projetos, pagamentos de licenças, toda essa vertente a que denominamos de sociedade imobiliária é o grupo que inicia os investimentos e que a exploração só começará a pagar a partir do seu início de atividade e abertura. Todo esse processo é o Grupo que assume e depois da abertura da loja, começamos a pagar uma renda que foi acordada em dossier.		3			
CIT_ENT#002	É uma grande ajuda claramente. Era impossível, eu, sozinho enquanto empreendedor se tivesse nos meus objetivos e horizontes abrir uma loja com uma determinada marca desta dimensão, se não tivesse colado a mim o Grupo E.Leclerc, era completamente impossível ou se não teria que ter nascido num berço de ouro e chegava com 3 milhões para arrancar o negócio. Mas sim, considero que isoladamente era impossível. Não se consegue de maneira nenhuma avançar com um projeto desta grandeza.		3			

IDE_ENT#002	No contexto económico difícil que se vive, não é fácil trazer a equipa motivada, mesmo que se proporcione todas as ferramentas, que se esteja recetivo a tudo e mais alguma coisa não é fácil encontrarmos pessoas com a motivação plena que queiram avançar por aqui, crescer,... a própria Administração, se a loja não está consolidada, se a loja não tem resultados que eram expectáveis nesta altura, tem outras prioridades que é o equilíbrio da loja antes de pensar quem é que se destaca ou quem é que se deixa de destacar.					1	
CIT_ENT#002	A própria equipa sabia que seria o A ou o B e efetivamente com a maior das naturalidades um deles será o responsável, um deles ou com tempo os dois evoluirão para uma situação de "Pistolante" e a uma situação de Aderente. E depois com o próprio tempo, chegou-se a um momento em que havendo a possibilidade, quem apresentava melhores resultados e quando digo melhores resultados não me refiro só em termos comerciais, em todos os níveis, desde dedicação à empresa, dedicação à equipa, desde por vezes sacrificar-se em prol de toda a equipa,.... Portanto, numa situação normal de funcionamento de uma loja isso surge naturalmente. As pessoas com perspectivas de evoluir dentro do grupo surgem naturalmente.					1	
CIT_ENT#002	A partir do momento em que a loja começa a ter resultados com consistência e com regularidade, portanto os próprios estatutos do Grupo obrigam a que hajam distribuições de resultados na ordem dos 25% dos resultados a todos os funcionários, sejam funcionários com perspectivas de evoluir profissionalmente, seja um funcionário de base, seja quem for... Não essa distribuição não tem que ser uniforme, deve ser em função da performance de cada um, das avaliações que são feitas e em função disso é atribuído um prémio que a Administração define em função da performance de cada um.					6	
CIT_ENT#002	Penso que a minha postura seria a mesma, mas provavelmente sem essa possibilidade de evolução não teria entrado no Grupo. Se eu tivesse entrado no Grupo, sem perspectivas de um dia poder evoluir para Franchisado do Grupo, se bem que o termo de Franchisado o Grupo não gosta muito, pois o Grupo gosta mais do nome Aderente, mas eu penso que independentemente de entrar com perspectivas de um dia ser ou não Aderente a minha postura seria sempre a mesma.					3	
CIT_ENT#002	Nunca e mesmo hoje não equaciono sequer desempenhar as minhas funções num outro Grupo. Este é de facto um Grupo que nos permite evoluir. Eu cheguei a Aderente, mas amanhã ou além eu tenho outros objetivos no Grupo e que não passam só por ser Aderente e ficar só com uma loja.						1
CIT_ENT#002	É fundamental passar pelas lojas e isso de recrutar Aderentes fora não acontece no Grupo E.Leclerc.						1
CIT_ENT#002	Falando pela experiência que tive com o meu antigo patrão e pela minha forma de estar, (o receio de perder um colaborador por ele evoluir) no meu antigo patrão seguramente nunca lhe passou isso pela cabeça, passava-lhe pela cabeça isso sim havendo a possibilidade vai. Pela minha forma de estar, se eu cheguei onde cheguei é porque tive a ajuda de alguém e se eu cheguei a onde cheguei é porque alguém me deixou sair, deu-me asas, ajudou-me a fortalecer as asas e deixou-me voar. Portanto, para a minha forma de estar não me passa sequer pela cabeça um dia eu condicionar alguém que tenha perfil e perspectivas em evoluir, para já de impedir a sua evolução e depois deixar de apoiar eu essa pessoa..... mas concluindo a resposta é claramente meu objetivo que um dia eu tenha alguém na minha loja que eu possa ajudar um dia não só a fortalecer as asas mas o apoiar enquanto principal "Padrinho" para que esse alguém possa um dia ser Aderente E.Leclerc.						4

### QR- ENT#003

Entrevista	Transcrição	"Template Analysis"				
		A	B	C	D	E
CIT_ENT#003	Ora bem, eu fiz o estágio de 6 meses e depois assumi uma secção comercial e efetivamente fui logo chefiar a secção. Tive apenas um período de contacto de 3 semanas com o responsável anterior que lá estava me passou a informação.... A autonomia era total. Eu é que verificava a secção. Portanto a secção era um negócio e eu geria o meu negócio, tinha os objetivos em termos de quebras e de resultado final. Agora toda a gestão e toda a dinâmica da secção não tinha uma imposição, tínhamos a liberdade e era das nossas competências realizar todo o trabalho de modo a atingir esses objetivos.	3				
CIT_ENT#003	Hierarquicamente tínhamos um chefe de departamento ao qual reportávamos algumas situações e partilhávamos a informação e no limite tínhamos livre acesso ao Aderente da loja para qualquer situação extraordinária. Foi realmente um desafio muito grande e muito interessante, foi um desafio onde aprendi imenso e foi o meu primeiro verdadeiro contacto com a distribuição.	5				
CIT_ENT#003	Eu julgo que para ter este tipo de função é preciso ter alguma experiência, obviamente que as pessoas vão aprendendo mas ao ser integrado neste tipo de função se calhar deveria ter um apoio mais constante e mais presente para assumir a gestão de uma parte do negócio, pois era isso que nos era pedido a gestão de um negócio.	2				

CIT_ENT#003	Obviamente que esta rapidez de evolução também me obrigou a crescer, a aprender mais rápido, a procurar as resposta e com isso cresci imenso.	1			
CIT_ENT#003	Eu acho que é um Grupo que dá oportunidade às pessoas, eu fui um caso desses, apostaram em mim, deram-me essa oportunidade de assumir responsabilidades.	2			
CIT_ENT#003	Acho que para termos esta oportunidade e para ela ser bem sucedida, porque é o que se pretende tanto para a companhia como para a pessoa que a está a assumir, acho que deveria haver um apoio mais presente, mais formação, porque uma companhia vive de resultados e uma pessoa com pouca experiência está sujeita a naturalmente cometer mais erros do que uma pessoa com mais experiência..... Se se tem experiência as pessoas vão adquirindo o seu know-how ao longo do tempo e se calhar torna-se mais fácil gerir, num caso de evolução mais precoce a formação é fundamental para tornar as pessoas mais capazes e mais rapidamente.	2			
CIT_ENT#003	Relativamente ao dia a dia de trabalho também é diferente. No E.Leclerc, pela minha experiência, eu fazia um pouco de qualidade, tinha a responsabilidade de gestão de uma secção, tinha ainda a parte de gestão da manutenção, ou seja fazemos um bocado de tudo, somos multifunções, enquanto que no Grupo onde estou atualmente existem departamentos muito bem definidos em que cada um trabalha só naquela área. Tudo bem que se visitarmos uma loja os colaboradores fazem várias funções de operador de loja, mas uma pessoa que é Gerente de loja não é Gerente do departamento de qualidade, não é Gerente do departamento de Marketing, não existe esse tipo de versatilidade, é mais focado na tarefa e tenta-se fazer bem aquela tarefa, tem mais subgrupos digamos assim dentro do Grupo.... No E.Leclerc o Responsável tem que fazer negociação de preço, tem que fazer shopping ou seja verificar a concorrência como é que está, tem que fazer os cartazes e marketing, fazer as encomendas e sua parte administrativa, no Grupo onde eu estou não. O Responsável faz uma encomenda sim, mas apenas e só à Base, não encomendas a fornecedores diretos, tudo é centralizado, temos a lista de produtos, pede-se à central e ponto final, Trata depois sim da gestão da secção, mas só na parte da gestão do produto, exposição, tudo o que seja de marketing, tudo bem que são eles que colocam os preços mas isso já vem tudo pré-definido, não tem que estar a pensar num preço melhor, numa campanha, não, centra-se só na loja e placa de venda.	5			
CIT_ENT#003	No E.Leclerc e voltando um bocadinho aquilo que falamos atrás, a vantagem de ser responsável de secção é que uma pessoa adquire uma capacidade de gerir o negócio ou seja gerimos o negócio desde a procura do fornecedor até à venda, isto é toda a cadeia do negócio está atribuída ao responsável de secção, ele trata de tudo. Na companhia onde eu estou isso já não acontece, portanto a visão que o E.Leclerc proporciona do negócio é mais aprofundada...	1			
CIT_ENT#003	No E.Leclerc por vezes surge uma oportunidade e essa oportunidade é ocupada por uma pessoa pertencente a um grupo pequeno de pessoas que trabalham numa só loja e portanto sai de um pequeno naipe que está disponível, isto é, se calhar no E.Leclerc surge 1 oportunidade para 10 pessoas candidatas enquanto numa companhia integrada, podem surgir 10 oportunidades mas existem 1000 pessoas candidatas.	1			
CIT_ENT#003	Competição, existe sempre, mas nunca senti nada que fosse fora do normal nesta atividade. Se calhar havia pessoas que queriam de alguma forma demonstrar e como o contacto é muito direto com o Aderente, existe uma proximidade muito grande, por vezes a forma que se tem ou que algumas pessoas por vezes tentavam criar uma proximidade mais constante com o Aderente e com isso tentar daí retirar algum conforto para um desempenho menos conseguido, ou retirar daí alguma vantagem para tentar chegar mais longe.	2			
CIT_ENT#003	Afetividade existe sempre até porque deixei lá amigos e isso é muito importante e é saudável manter esses amigos. Afetividade também porque foi onde eu ao fim ao cabo tomei a minha primeira experiência e o meu primeiro contacto com a distribuição, portanto se eu hoje estou aonde estou se calhar devo em grande parte à oportunidade que me deram no E.Leclerc para aprender, evoluir, e para aceitarem os meus erros, portanto claro que sim, faz parte da minha vida sem dúvida.	6			
CIT_ENT#003	Aproveito para salientar a base da política do Movimento E.Leclerc pois acho que é fantástica, a evolução pelo mérito, acho que as pessoas devem sentir que têm oportunidade de evoluir se derem o seu melhor, quando eu entrei no Grupo foi o que mais me marcou, precisamente isso saber que as pessoas poderiam evoluir pelo seu mérito e acho que essa deve ser uma filosofia que deve continuar e perdurar.	2			

#### QR- ENT#004

Entrevista	Transcrição	"Template Analysis"				
		A	B	C	D	E
CIT_ENT#004	Durante esse período terminei a minha licenciatura em regime pós-laboral, e no último ano em			3		

	que trabalhei nessa empresa ingressei no Mestrado, concluindo a parte curricular e depois ingressei no Grupo E.Leclerc e tive que deixar em stand-bye a conclusão do Mestrado, nomeadamente a realização da dissertação, inicialmente a ideia era interromper durante só um ano, mas ficou na gaveta até hoje, porque efetivamente as exigências aqui a nível do Grupo E.Leclerc são significativas e quando se fazem as coisas com gosto acabamos por dedicar muito tempo, ou mesmo quase todo o tempo de nós.					
CIT_ENT#004	O historial tem demonstrado que efetivamente que, quem está na área comercial e pudemos estar a falar de uma pessoa que ingressa no Grupo como operário, como repositor, tem uma possibilidade de evolução dentro do grupo. Essas oportunidades têm surgido nesta e em outras lojas, de ir progredindo na carreira e isso é algo que nós constatamos diariamente.	3				
CIT_ENT#004	Evidentemente que aquilo que eu tomei conhecimento quando ingressei, daquilo que eu tenho verificado e constatado diariamente, naquilo que é o desenvolvimento dentro do Grupo, evidentemente ele destaca-se positivamente em vários aspetos, tanto pelas oportunidades que proporciona aos seus colaboradores de evolução, tanto pelas oportunidades que dão àqueles que são Diretores de um dia poderem vir a ser Aderentes, evidentemente que presentemente a abertura de lojas parou devido à conjuntura e consequentemente essas oportunidades presentemente não têm surgido ou melhor até surgiram ainda recentemente mas têm sido muito residuais, mas no futuro e aquilo que é política do Grupo também, em todos os Países e como é obvio em França, onde o Grupo alcançou a dimensão que tem fruto da expansão verificada neste cinquenta e qualquer coisa anos que já tem o Grupo.	6				
CIT_ENT#004	Para quem não tem a perceção que poderiam existir empresas que dão a oportunidade de um colaborador um dia vir a ter a sua própria loja, é um fator mais que diferenciador e é uma grande mais-valia para o Grupo, as pessoas evidentemente que sentem muito motivadas no seu trabalho essencialmente quem tem essas perspetivas de evoluir e pode vir um dia a concretiza-las, isso para muitos não é um desejo é sim um sonho e por tudo isso é um Grupo único.			4		
CIT_ENT#004	No E.Leclerc não é necessário ter a componente de capacidade financeira pessoal, já no Intermarché isso é obrigatório, pois têm que pagar o uso da insígnia. Evidentemente este aspeto diferencia tudo. E depois o próprio espírito das pessoas que podem vir a ser Aderentes, que já conhecem por dentro toda a organização e eu acho que isso faz toda a diferença numa pessoa que vai abrir uma loja.	6				
CIT_ENT#004	No outro Grupo de empresários independentes donos de lojas, o Intermarché, as pessoas são obrigadas a ter uma disponibilidade financeira que lhes permita arrancar com o negócio e não exigem que essas pessoas tenham trabalho no Grupo. No caso de E.Leclerc a pessoa teve que trabalhar no Grupo, dar provas do seu mérito e capacidade, ter experiência de direção no Grupo, para poder efetivamente ser proposto para Aderente	3				
CIT_ENT#004	Esta proximidade que existe entre as pessoas, entre o Aderente, os Diretores e Chefes de secção e os restantes colaboradores da empresa, pois todos os dias as pessoas se cruzam, todos os dias as pessoas se cumprimentam, toda a gente se conhece e faz parte desta família e todos querem dar o máximo para que as coisas resultem, funcionem e no final todos possamos vir a ser beneficiados com isso, pois se as coisas resultarem todos somos beneficiados e esse aspeto é único aqui no Grupo.			4		
CIT_ENT#004	Portanto a nível de autonomia estamos a falar de coisas completamente diferentes, enquanto que daquilo que nós conhecemos da concorrência as lojas estão padronizadas, todas iguais, não existe independência e/ou autonomia de um Responsável de secção de uma loja poder ter uma determinada política para poder ter se tal fizer sentido num determinado período de tempo em determinada região de acordo com aquilo que são as circunstâncias regionais onde ele está inserido, o que acontece no nosso grupo, pois nós apesar da centralização, existe uma margem de manobra significativa em que os próprios comerciais da loja com essa autonomia que têm, podem negociar a nível local e estabelecer uma determinada interação com as pessoas das localidades onde a loja está integrada.	5				
CIT_ENT#004	Cingindo-me às vantagens, a autonomia evidentemente que está aí e é o primeiro ponto, a autossatisfação, pois eu acho que quando nós fazemos as coisas por gosto, quando conseguimos ter a perceção que quando conseguimos fazer as coisas bem feitas é bom para todos, todos nós temos que procurar individualmente aquilo que é bom e pode trazer resultados positivos para o conjunto da loja e quando nós conseguimos ter a perceção que aquilo que estamos a fazer efetivamente está a ser positivo para a loja e como tal todos vamos beneficiar, isso dá-nos uma autoestima significativa.		1			
CIT_ENT#004	Quando com essa independência e essa autonomia as coisas resultam, acho que a nível profissional são das componentes mais importantes do nosso posto de trabalho, pois dedicamos muitas horas de trabalho ao nosso posto de trabalho, e consequentemente é muito gratificante nós chegarmos ao final do dia e termos a noção que hoje fizemos algo positivo que vai ser compensatório para a loja, algo que partiu de nós e da nossa autonomia, algo que não estava pré-determinado por outros, algo que partiu da nossa iniciativa e algo que nós e os outros estamos a verificar que está a ter efeitos positivos. Isso é muito gratificante.			4		
CIT_ENT#004	É assim, eu até hoje daquilo que eu tenho conhecimento existem evidentemente alguns casos de algumas pessoas que têm isso em perspetiva, o que é perfeitamente normal quando as pessoas			1		

	têm a percepção que o seu trabalho é positivo, que têm conhecimento do negócio e que um dia podem evoluir até Aderentes.					
CIT_ENT#004	Que haja competição entre pessoas, até hoje sinceramente não senti e não consigo ter essa sensibilidade. No entanto, parece-me evidente que se uma pessoa tem capacidade, se diariamente tem a percepção que todos os dias está a evoluir e que um dia poderá haver hipótese de ela própria um dia gerir o seu próprio negócio, evidentemente que essa pessoa está muito motivada e tendo no Grupo essa possibilidade, pois o Grupo o permite aos seus colaboradores, porque mais ninguém pode ter uma loja sem ser aqueles que são colaboradores do Grupo, evidentemente que essas pessoas estão extremamente motivadas no seu dia a dia para poderem perspetivar um dia serem Aderentes. Isso sem dúvida.			2		
CIT_ENT#004	Ora bem aí estamos a falar a nível de prémio ou a nível de evolução na carreira? Porque no Grupo existem essas duas formas de premiar. Por um lado evidentemente que o Grupo tem uma premissa em que se houverem resultados positivos esses resultados têm uma parte que ser distribuídos pelos colaboradores, isso é uma vertente, e depois a outra que temos vindo já a referir quase desde o início que é a própria evolução do colaborador até onde ele demonstre capacidades, porque evidentemente é um Grupo com muita dinâmica e que constantemente é algo que se verifica constantemente nas secções, as pessoas têm a possibilidade de evoluírem. Precisam de mostrar que adquiriram os conhecimentos e competências e que deem o litro por isso			6		
CIT_ENT#004	Quando nós temos autonomia e independência para nós próprios podermos propor e fazer à nossa maneira e depois conseguimos verificar os resultados, se positivos e bons de preferência, obtemos uma satisfação muito maior do que quando nos limitamos a fazer aquilo que está pré-definido e evidentemente que nós damos muito mais de nós e como tal estamos muito mais envolvidos, acabamos por sentir que o estar aqui, os resultados atingidos e a própria empresa também é um bocados do que nós somos.			3		

#### QR- ENT#005

Entrevista	Transcrição	"Template Analysis"				
		A	B	C	D	E
CIT_ENT#005	...ter um funcionário agora a entrar e daqui a sete ou dez anos ele chegar a Aderente de loja, isso é algo normal, é evidente com muito mais oportunidades nas décadas de 70, 80 ou 90, agora é um pouco mais complicado em França quer pela conjuntura económica quer pela dimensão que o Grupo já tem, de 50 ou 60 já vai em mais de 500 lojas, cerca de 550. Fora de França, se não fosse a crise económica teríamos muito mais oportunidades de evolução.	3				
CIT_ENT#005	É importante sermos empreendedores antes de mais, gostar de ter autonomia, pois podemos fazer aquilo que queremos, o único problema é a situação económica em que estamos, que aí de facto precisamos muito da ajuda dos nossos "Padrinhos", se não, hoje em dia a minha empresa estaria já fechada e aí a outra palavra chave é solidariedade, que é mesmo fundamental, nós não esquecermos daquilo que éramos e daquilo que nós conseguimos ser.	1				
CIT_ENT#005	Sem esta filosofia eu nunca teria vindo para Portugal abrir uma loja e ..... para todos os efeitos, no meu caso, se no Grupo não funcionasse com este espírito de entajuda esta empresa estava já fechada	2				
CIT_ENT#005	A grande diferença é a autonomia. Eu trabalhei no "Carrefour", mas aqui no E.Leclerc é que se tem autonomia, evidentemente com algumas regras e objetivos a cumprir, com ética e responsabilidade.	6				
CIT_ENT#005	A minha empresa tem como objetivo também ajudar a desenvolver a localidade onde se encontra instalada. Vim para Portugal, pois havia oportunidades de expansão do Grupo cá e tenho origens Portuguesas	1				
CIT_ENT#005	O meu objetivo, para as pessoas que trabalham comigo, se a loja se afirmar e autossustentar é proporcionar aqui a alguém que fique com uma loja.			6		
CIT_ENT#005	Vantagem é nós podermos ser e fazer aquilo que queremos dentro de algumas regras do Grupo e podemos ajudar a desenvolver a nossa localidade, isto é importante para mim. A mim interessa-me que a minha localidade cresça e não o que está a acontecer, com o número de habitantes a cair e muita gente e emigrar. Nós gostaríamos de poder ajudar a nossa localidade a crescer e a ter melhores condições de vida das suas populações pois isso também nos iria depois ajudar. Temos várias relações comerciais com empresas aqui da região e isso ajuda mutuamente.	6				
CIT_ENT#005	Um grande apoio é ter um "Padrinho" que confia e aposta em nós. O seu apoio é importantíssimo para o financiamento, mas também ao nível de gestão, pois são pessoas mais experientes e que nos ajudam a gerir melhor o negócio. Mais uma vez nas situações difíceis, são eles e as suas empresas que injetam parte dos fundos necessários para o equilíbrio da nossa loja se a exploração não libertar os meios necessários.		3			
CIT_ENT#005	Sim, claro, nós utilizamos todas as ferramentas que existem no Grupo e que já estão testadas e		3			

	provaram o seu valor. Temos os organismos do Grupo, como a Gestelec, a Siplec, a Logilec, a Scamark que nos garante os nossos produtos de marca própria que hoje em dia têm um peso relativo muito grande, as centrais de compras em Portugal e em França, todos esses recursos estão à disposição da empresa e do nosso cliente final.					
CIT_ENT#005	Numa conjuntura normal, nós chegando a Chefes de Departamento e dando o salto para Diretores de Loja, o que queremos é um dia ter a nossa empresa no Grupo. Temos alguns Aderentes em França que saem nas listagens dos 100 ou 200 maiores fortunas e foi no Grupo que ganharam o dinheiro. Lá para além da exploração também é permitido ao Aderente ao fim de alguns anos e estrutura financeira, ser dono da sua parte imobiliária. Mas, supostamente esta ambição faz com que as pessoas estejam mais motivadas e empenhadas, sim, claro que sim.			1		
CIT_ENT#005	Claro, é imprescindível. O E.Leclerc não é o Intermarché onde se chegares com dinheiro podes ter a tua loja, quer percebas ou não da distribuição. Temos que conhecer da distribuição e para isso tivemos que viver no negócio. Volto a dizer um dos meus objetivos é fazer evoluir alguém desta loja e ajudar a desenvolver o Grupo.				1	
CIT_ENT#005	Para mim isso é uma prioridade e considero isso natural. Eu gostaria muito de poder vir a ajudar as pessoas. Ter a minha loja equilibrada e rentável, para ajudar outros a iniciar o processo e assim o Grupo e as suas estruturas que também nos pertencem serem cada vez maiores.		3			
CIT_ENT#005	O apoio financeiro é óbvio e importante pois permite o arranque, mas o maior e mais importante apoio para que tudo corra bem, é ter uma pessoa que percebe do negócio ao nosso lado a apoiarnos, a dar os seus conselhos.				1	

#### QR- ENT#006

Entrevista	Transcrição	"Template Analysis"				
		A	B	C	D	E
CIT_ENT#006	O Grupo E.Leclerc foi o meu primeiro emprego e como tal a minha primeira experiência profissional. Estou muito grato por essa oportunidade que me concederam	3				
IDE_ENT#006	Passados 2 anos passei a Chefe de Secção e hoje estou como Chefe de Departamento. Esta evolução é normal no Grupo e conheço outros casos com evolução idêntica.	3				
CIT_ENT#006	Nós temos muita autonomia, aliás bastante autonomia, muito mais do que é normal em outros grupos e eu sei isso porque já tivemos responsáveis que vinham de trabalhar na concorrência e tudo o que a loja tinha para ser revendido já vinha tudo feito, desde a compra, o preço de compra, o preço de venda, no fundo fazem apenas só gestão de pessoal e stocks, enquanto aqui nós não, somos nós que escolhemos os fornecedores, podemos dispor a loja um bocado à nossa maneira, escolher as marcas, temos de facto muito mais autonomia que em outro Grupo e isso é bom para quem está a chefiar uma unidade de negócio."	5				
CIT_ENT#006	O facto de ser unidades independentes, todos os dias para os problemas que surgem temos que os resolver por nossa iniciativa, conta e risco e com grande dose de improviso, mas isso eu considero um desafio e por esse prisma uma vantagem e acaba até por ser agradável, pois é desafiante.		1			
CIT_ENT#006	Não, não sentia. Mas não sentia porque as coisas estavam muito bem definidas pelo Aderente e isso de competição entre colegas não acontecia. Depois o que falava eram os números e como tal a performance de cada um. A motivação também era dada de outra forma, pois até ao dia 25 de Janeiro ficava tudo muito bem definido, qual tinha sido a performance final do ano anterior global e por cada área de negócio e quais eram objetivos para o ano seguinte. Depois era trabalhar segundo esses objetivos. Quem tinha resultados estava bem e era recompensado, quem não tinha estava menos bem, eventualmente mal.			2		
CIT_ENT#006	Atingindo os objetivos havia recompensas. Era assim, até ao dia 25 de Janeiro os resultados eram conhecidos, margens por secção e o resultado global da loja. Depois nós tínhamos uma semana para fazer uma avaliação ao nosso pessoal e definir os nossos objetivos do ano seguinte, para se negociar com o Aderente. Nessa discussão era acertado o prémio para os funcionários e aumento de salário a realizar. O Aderente fazia a sua avaliação a nós Chefes de Secção, onde nos atribuía um prémio, ajustava o salário e fixava-se os objetivos para o ano que se estava a iniciar. Quem cumprisse os objetivos era efectivamente recompensado e bem recompensado.			6		
CIT_ENT#006	Aderente, não, eu verdadeiramente nunca pensei que isso pudesse acontecer e nunca estabeleci isso como objetivo, pois não sei ser político para isso, ou não tenho perfil para isso. A minha motivação como já expliquei vinha por outros fatores, cumprir anualmente os objetivos e desafios que me eram colocados.			4		

## QR- ENT#007

Entrevista	Transcrição	"Template Analysis"				
		A	B	C	D	E
CIT_ENT#007	Democratizar o consumo é outra realidade no Movimento.	1				
CIT_ENT#007	Um Movimento de pessoas independentes, mas atuando de forma integrada para ter dimensão e com isso melhores condições, tem sido uma fórmula de sucesso.	1				
CIT_ENT#007	É um Movimento que está completamente assente no mérito, pois as pessoas podem passar de simples funcionários a empreendedores, a Diretores de um hipermercado, até eventualmente a Aderentes se tiverem mérito, e isso é encantador.	2				
CIT_ENT#007	É muito motivante para os funcionários, é motivante para as pessoas que estão com responsabilidades, pois sabem que isto não é uma organização nada horizontal, mas que também não é vertical, pois é uma organização completamente maneável à vontade praticamente das pessoas e isso é a característica mais surpreendente que um Grupo desta dimensão tem.	2				
CIT_ENT#007	É um sítio em que existe uma motivação muito grande e um gosto muito grande em trabalhar, não pela pressão que é exercida, mas muito pelo contrário, é pela autonomia. As pessoas sentem que têm autonomia, as pessoas sentem que podem avançar por si e isso é qualquer coisa de fantástico como eu nunca tive em mais lado nenhum, nem vou ter certamente.	5				
CIT_ENT#007	Eu diria que motivação e a autonomia que dão aos funcionários, são realmente coisas muito positivas, saber que as pessoas que têm mérito podem ir em frente não é fácil de assistir noutro grupo de distribuição, naturalmente que as pessoas ascendem na carreira, mas de uma maneira diferente.			4		
CIT_ENT#007	Ora bem, as principais vantagens foi a capacidade de uma pessoa chegar e fazer muita coisa, todas as pessoas que colocam o dedo no meu Curriculum, apontam a palavra E.Leclerc, isto imagino eu, logo de seguida vão pensar numa capacidade de resolver problemas, numa capacidade anormal de aguentar na distribuição, mas também de lidar simultaneamente com problemas muito diferentes.		1			
CIT_ENT#007	Para algumas situações fora do Grupo, o facto de desenvolvermos características de abrangência e pouco especializadas, pode se revelar complicado. Por exemplo, hoje em dia tenho um trabalho muito especializado, no qual não me favorece a ambivalência e polivalência desenvolvida no E.Leclerc.		2			
CIT_ENT#007	Os colegas de trabalho são bastante competitivos e no tempo que passei no Grupo, lembro-me que tive colegas de trabalho muito competitivos mesmo e até um pouco desestabilizadores. Por vezes esta perspectiva de evolução pode ser um pouco negativa, pois como toda a gente anda hipermotivada, toda a gente em certo momento quer chegar lá e está sempre no ar uma perspectiva de evolução seja de Chefe de Secção para Chefe de Departamento, seja de Chefe de Departamento para Diretor de Loja, e isso sim, havia colegas que ansiavam ser Diretores e era perceptível pela forma como agem, não é preciso muito para perceber as pessoas que querem ir mais longe.			2		
CIT_ENT#007	Sim empenham-se mais no trabalho, sim claro que sim e demonstram uma grande disponibilidade de tempo para o trabalho, do que se calhar outras que pensavam eu estou por aqui e quero ficar por aqui, que também as havia.			3		
CIT_ENT#007	Em determinadas fases ou períodos, em que o trabalho é muito, toda a gente faz de tudo, as pessoas do escritório vão trabalhar para a loja, eu enquanto tive lá, fiz tarefas incríveis para mim, como limpeza, trabalhar na pastelaria no período de natal a ajudar a fazer bolo-rei, enfim coisas muito engraçadas e que ficam marcadas, sempre desenvolvidas num ambiente descontraído. Fiz diversas coisas que não faziam parte das minhas funções iniciais e foi para mim um prazer e uns desafios muito interessantes.			4		
CIT_ENT#007	Foi muito útil a experiência adquirida. A capacidade de resolver vários problemas, a capacidade de saber e ter uma confiança de dizer assim: eu consigo, independentemente do que seja eu vou conseguir, isso é uma coisa fantástica e foi uma arma que obtive no E.Leclerc.			5		

## QR- ENT#008

Entrevista	Transcrição	"Template Analysis"				
		A	B	C	D	E
CIT_ENT#008	O Movimento E.Leclerc é baseado na confiança entre homens e na entreatajuda. São estas as grandes formas de resumidamente definir este movimento. Ou seja a Nossa força vem do coletivo, vem da Nossa organização coletiva, da decisão coletiva e do empreendedorismo, uma vez que nós não estamos presos a lógicas de private-equity, presos a Acionista que imprimam uma lógica de lucro puro financeiro.	1				

CIT_ENT#008	O nosso objetivo é uma família implantar-se num local, desenvolver a sua atividade naquele local, contribuir socialmente para aquela zona e afirmar a política E.Leclerc que é tentar vender tudo ao preço mais baixo. Tudo começa pela entreajuda e pela confiança e depois termina obviamente no projeto empresarial.	1				
CIT_ENT#008	É assim, todas as empresas que compõem o Grupo E.Leclerc são diferentes, quer pela origem dos Acionistas quer pela localidade onde se encontram.	1				
CIT_ENT#008	O que difere no ponto de vista global com outros Grupos de Distribuição integrados face ao Nosso, passa sobretudo pela capacidade de decisão e de autonomia que as chefias ou quadros intermédios ou quadros latos têm no exercício da sua profissão.	5				
CIT_ENT#008	Sempre em relação direta com o Acionista, pode perfeitamente um Chefe de secção nesta loja ter uma liberdade para fazer toda a gestão de stocks, toda a gestão de preços, toda a gestão da marca da distribuição, com base em diretrizes que partem da Administração e outras da Direção, mas pode ter reflexos em outra loja ou não, ou seja cada loja de uma maneira geral é que define a margem de manobra dos seus quadros e seus colaboradores.	5				
CIT_ENT#008	Como se trata de um Grupo independente cuja centralização está a baixo dos 60% é evidente que as lojas têm muita autonomia. Autonomia é realmente a grande diferença face aos Grupos integrados ou centralizados.	1				
CIT_ENT#008	As vantagens ou desvantagens dependem muito das características das pessoas. Ou seja, pode ser uma desvantagem para pessoas que tenham pouca capacidade de empreender, correr riscos ou pouco ambiciosas que esperem por promoções muito mais mecânicas ou automatizadas, para estas o Grupo E.Leclerc apresenta muitas desvantagens, porque mais uma vez como somos independentes existe muita margem de decisão nas lojas, mas isso pode ser uma vantagem para colaboradores com outras características, em que conseguem afirmar a sua personalidade, a sua diferença.	1				
CIT_ENT#008	Portanto as vantagens é mais uma vez a autonomia, é a capacidade de decidir, capacidade de realização que é muito diferente dos Grupos integrados.	1				
CIT_ENT#008	Aderir ao sistema é automaticamente aderir a um Grupo cujas ferramentas existem, é poder aderir a algumas ferramentas existentes, algumas há décadas. Vamos começar pelo ponto de vista comercial, Nós temos a Nossa estrutura que se chama Galec, em que todas as negociações são feitas a nível central com multinacionais, estamos a falar de negociações de contratos com fornecedores, negociações de produtos, negociações de folhetos, ou seja quem adere, adere automaticamente a este conjunto de trabalhos que é realizado de forma coletiva para os Aderentes, adere a um expertise da marca, adere a uma imagem e notoriedade existente em função obviamente dos mercados onde estamos, adere a um poderio muito grande no que se refere a marcas próprias, nós temos mais de cinco mil marcas próprias, toda essa expertise, adere a sistemas de centrais que são eficientes e automatizadas de peixe, centrais de carne, um dos maiores matadouros e centros de preparação de carne da Europa, pertence-nos a nós, portanto é aderir a um clube de competências que é que suporta a atividade comercial, suporta o desenvolvimento de novos conceitos, como abrir um centro-auto, abrir uma bricolage, abrir uma cafetaria, abrir uma ótica, abrir uma parafarmácia, existem uma multitude de conceitos que estão à disposição dos Aderentes e que ficam disponíveis após esta adesão.	1				
CIT_ENT#008	O Grupo está preparado com ferramentas quer de suporte à atividade comercial base, fornecer os produtos, quer na parte da imagem, quer na parte de desenvolvimento de loja, com oferta para que os Aderentes possam desenvolver da melhor forma o seu ponto de venda. É tão simples quanto isso.	1				
CIT_ENT#008	Efetivamente é uma promessa nossa e felizmente muita gente sonha e deseja se tornar Aderente do Grupo e do nosso sistema.			1		
CIT_ENT#008	Em função do nível hierárquico a que estamos as percepções são muito diferentes, porque se eu for certamente à loja buscar um colaborador que esteja a fazer reposição perguntar se ele tem ambições ele dirá certamente que sim mas não tem a mínima ideia de toda a mecânica e exigência necessária, todo o trabalho que está por de trás, ou seja é um sonho que muitas vezes se materializa mais em sinais exteriores na sociedade, são postos de comando hierárquicos, mas á medida que se vai subindo há uma seleção natural entre aqueles que efetivamente são realmente empreendedores e não se importam de dar muito mais do que aquilo que certamente estão a receber e chegando a esse nível uns dizem que querem outros dizem que estão bem assim e que não querem.			1		
CIT_ENT#008	Faz parte dos estatutos, dentro das obrigações que cada Aderente tem, quando se adere ao sistema nós temos um conjunto de obrigações e uma delas é a repartição dos resultados da própria sociedade para com todos os colaboradores. Está uma percentagem mínima que tem de ser atribuída e depois cada Aderente é livre de praticar as suas grelhas de retribuição em função do desempenho.			6		
CIT_ENT#008	Mais uma vez se a matéria-prima não estiver lá não interessa as promessas que se fazem, infelizmente aparece-nos aqui gente que no recrutamento têm as competências técnicas para, mas depois não tem capacidade de gestão ou não querem assumir determinadas responsabilidades, ou seja, mais uma vez a promessa de sê-lo vem da imagem de que cada um tem do que é o exercício deste cargo, quando as pessoas se apercebem da elevada			4		

	responsabilidade e sobretudo do elevado trabalho exigido e da exigência que tem, muitos perdem a vontade ou perdem o interesse.					
CIT_ENT#008	As pessoas podem-se tornar egoístas, mas a maior parte das pessoas que têm hoje pontos de venda, se os têm, é porque alguém contribuiu para que isso fosse possível, e é uma regra base em França que é enquanto não se tem um “Pistolante” não há crescimento dentro do Grupo, o que é isso significa, eu quero por exemplo fazer um alargamento, não há alargamento pois o Grupo vai perguntar onde é que está o “Pistolante”, já contribuis-te para o crescimento do Grupo? Então primeiro faz isso e depois cresce a tua empresa.					1
CIT_ENT#008	Normalmente uma pessoa que teve uma loja ao fim de cinco seis anos tem obrigação de começar a pensar em ter um “Pistolante” e não deve ser permitido que por motivos egoístas isso não aconteça. É uma relação complexa, mesmo depois de ser Aderente o “Padrinho” ainda exerce poder sobre o Aderente, pois perante a estrutura coletiva os “Padrinhos” continuam e serão sempre os responsáveis pelo desempenho e comportamento do Aderente e acompanha-los no crescimento.					1
CIT_ENT#008	Se eu quero fomentar o meu projeto, eu tenho uma estrutura coletiva que me compra o imóvel, que me vai auxiliar na construção do imóvel, que me vai arrendar o imóvel em condições, que tenho uma estrutura coletiva que me proporciona uma série de ferramentas comerciais, tenho a Galec, a Siplec, a Veralec, tenho mais de dez organizações do Grupo que me auxiliam, ou seja um empreendedor que consiga aderir a este movimento tem todas as ferramentas para poder construir o seu projeto aquilo que idealizou, portanto penso que é um sistema único no mundo, eu não tenho conhecimento de um sistema próximo deste, não é exigido nada, apenas que se cumpram os contratos que são estabelecidos entre todas as partes e depois obviamente a política comercial que isso obviamente é o centro de todo o grupo.					3

#### QR- ENT#009

Entrevista	Transcrição	“Template Analysis”				
		A	B	C	D	E
CIT_ENT#009	O Aderente apostou em mim. Fui admitida à experiência e ao fim de alguns meses, julgo que foi logo ao fim do segundo mês, o Aderente passou-me um documento a dizer que eu era efetiva, pois gostava do meu trabalho e empenho. E pronto estou cá á dezassete anos, sendo uma das pessoas da confiança do Administrador e do Diretor de Loja. Houve portanto uma aposta em mim, permitindo a minha evolução	3				
CIT_ENT#009	A Administração inicial da loja e que cá esteve durante 15 anos, tinha uma equipa de Responsáveis que demonstraram ter valor e que mais do que um, poderia chegar a Aderente, de acordo com a expansão que o Grupo fizesse em Portugal, inclusive iriam ser necessários, pois era intuito do Grupo que o crescimento em Portugal se fizesse em grande parte com Portugueses. Deu então oportunidade a 4 ou 5 funcionários, e assistimos a um deles chegar a Aderente, outros dois são Diretores e espera-se que passem a futuros Aderentes, assim que a expansão seja retomada.	2				
CIT_ENT#009	Entretanto, aconteceu também pessoas que evoluíram de repositores até chefes de secção e depois não acreditaram que poderiam evoluir mais e foram procurar no exterior outras oportunidades com base na evolução e aprendizagem que cá tinham adquirido.	3				
CIT_ENT#009	Acho muito boa a filosofia E.Leclerc. Um excelente conceito. Poder pegar num simples funcionário, sem formação, pois não é um Grupo que tenha especial preferência por licenciados, é sim um Grupo que dá valor às características das pessoas, ao seu empenho enquanto profissional.	2				
CIT_ENT#009	É um facto, que um funcionário indiferenciado, que se mostre capaz, empenhado, com vontade, pois eu assisti aqui nesta loja a vê-los crescer e chegar longe.	3				
CIT_ENT#009	Nós já tivemos cá nesta loja, dois Diretores de Loja que saíram para duas cadeias de distribuição líderes em Portugal. Ambos eram profissionais qualificados, foram para lá um para Diretor de loja e outro como Chefe de Departamento e evoluiu para Diretor de Loja. Este percurso foi-lhes possível, pois o Grupo deu a oportunidade a quem vem de estruturas base de loja até chegarem a cargos de chefia e Direção e esta é uma das grandes diferenças, pois tão rápido e sem formação académica, não teriam chegado nesses Grupos aos cargos que têm hoje, não fosse a oportunidade que o E.Leclerc lhes deu.	1				
CIT_ENT#009	Quando se assiste a uma mudança de Aderente, por vezes é interrompida uma evolução que se estava a fazer e parecia ter continuidade. Existem prós e contras, mas o Grupo é sem sombra de dúvidas uma boa escola.	2				
CIT_ENT#009	Tivemos um caso que se destacava a sua ambição e isso nota-se, pelo relacionamento que tentam ter com a Administração, pela forma como falam com os funcionários, mas são situações geríveis sem grande dificuldade.			2		
CIT_ENT#009	Na fase atual a motivação vem pela manutenção do posto de trabalho e pelo cumprimento			4		

	pontual das obrigações da empresa junto dos seus colaboradores. Em outros períodos, foi claro que um fator de motivação era as pessoas acreditarem que poderiam chegar longe e notava-se que quem queria evoluir diferenciavam-se pela postura, pela forma de estar, pela forma de apresentar, de participar nas reuniões.					
CIT_ENT#009	Depois também depende do carácter das pessoas, pois também há quem nada faça por evoluir, até dizem que querem, mas nada procuram e pode haver competência mas o comportamento nunca ser o de um líder. Acho que geralmente, quem quer verdadeiramente evoluir mostra um comportamento de liderança. Essa é a grande diferença a meu ver.			5		
CIT_ENT#009	Ora bem, temos o aspeto emocional e o aspeto material. No passado, havia prémios de produtividade, o Diretor da Loja era o que recebia um prémio mais elevado, sempre que houve resultados na loja, parte eram distribuídos e o Diretor era o que recebia uma parte superior, mas não era só para ele, não. A empresa tinha resultados positivos, a Administração distribuía quer pelos responsáveis quer pelos restantes funcionários			6		
CIT_ENT#009	Não, não era verdadeiramente uma ambição minha e depois fiquei bem ciente que era impossível, pois a Administração em conversa me disse: "Tu não podes ser Aderente, para que isso fosse possível era necessário que o teu marido viesse trabalhar para o E.Leclerc. Se é isso que querem ele vem e depois vê-se a capacidade dele se poderá ou não evoluir.			4		
CIT_ENT#009	Mas nos outros colegas que evoluíram até Diretores de loja, sim essa possibilidade fazia aumentar o seu desempenho e dedicação e isso sentia-se. Mas também existe uma coisa, por vezes não é só a competência da pessoa, pode ser a perceção de competência que o Aderente tem dessa pessoa e pela forma de estar da pessoa.			3		

#### QR- ENT#010

Entrevista	Transcrição	"Template Analysis"				
		A	B	C	D	E
CIT_ENT#010	Entretanto vim para aqui para esta loja como Repositor,.... Passado meio ano subi a Adjunto e ao fim de um ano passei a Chefe de Secção, tendo feito esta evolução rápida mas passo a passo. Recebi formação aqui na loja para exercer esses cargos de chefia e em operações comerciais,... e passado uns anos passei a Responsável de Departamento, com a perspetiva de evoluir para Diretor de uma loja, cargo que desempenho hoje.	3				
CIT_ENT#010	Esta loja está momentaneamente entregue à Unilec, organismo que gere a componente internacional do Grupo. A Unilec conheceu o meu perfil e achou por bem convidar-me para ser Diretor da loja e me formar para assumir esse cargo, pois enquanto estamos como Chefias temos uma visão completamente diferente do que é ser Diretor de Loja.	3				
CIT_ENT#010	De há dois anos e meio para cá que tenho vindo a evoluir, com formação de parte da Unilec, com a ajuda de alguns Administradores de outras lojas do Grupo, que me dão o seu apoio e conselhos e ainda com a ajuda de todas as pessoas da Cooplec e Aderentes de outras lojas. Tento apanhar tudo o que é de bom, para tentar fazer o meu melhor.		3			
CIT_ENT#010	Efetivamente, ao se trabalhar nesta empresa, é possível surgir a oportunidade de evoluir, se demonstrarmos valor, ter um cargo de chefia, eventualmente Diretor e quem sabe até mais. Efetivamente hoje cheguei a Diretor, espero que a conjuntura melhore para continuar a evoluir para ter a minha loja.	2				
CIT_ENT#010	As chefias que estão cá neste momento, cresceram e evoluíram cá na loja. Nesta conjuntura as coisas são mais difíceis, mas essa ideia e mensagem do Grupo permanece, pois hoje eu estou cá, mas amanhã poderei estar na minha loja e alguém vai Dirigir esta e esse alguém de preferência deve ter experiência do Grupo e até eventualmente desta loja.	2				
CIT_ENT#010	É uma organização descentralizada e cooperativa. A originalidade e coerência do Movimento E.Leclerc, residem na organização cooperativa, na participação dos Aderentes nas decisões comerciais, tudo o que fazemos aqui na loja no aspeto comercial e no meu caso que assumi a Direção de Loja, parte tudo das decisões estratégicas definidas pelos Aderentes.	1				
CIT_ENT#010	Eu falo por experiência própria, embora por pouco tempo mas trabalhei quer na Sonae quer no Jumbo, e a ideia que eu tenho de diferenças de trabalhar nesses Grupos ou aqui, é que nesses Grupos integrados as situações chegam às lojas já definidas e só seguir e fazer o trabalho logístico, já aqui no E.Leclerc não, existe uma filosofia global mas que é orientadora, depois nós na loja, seja o Aderente, seja o Diretor temos que definir a melhor forma de comercializar e de atuar no nosso espaço de acordo com as expectativas do nosso consumidor. Temos um Grupo, temos uma insígnia, mas temos essa autonomia e capacidade de adaptação.	5				
CIT_ENT#010	A autonomia é uma das vantagens, embora para alguns possa ser uma desvantagem, mas a grande, grande vantagem é a possibilidade de ser reconhecido e apadrinhado para um dia ter uma loja própria. Permitir e fomentar o empreendedorismo. Neste momento trabalho todos os dias para isso, já estou mais perto, continuo a empenhar-me ao máximo, no entanto compreendo a conjuntura atual que não é propícia à expansão.		1			

CIT_ENT#010	Como já referi eu estive na Cooplecorte e conheço muitas outras lojas, pois já fui destacado para ajudar em períodos em algumas delas e posso dizer que tenho o prazer de contar com uma equipa experiente e além de ser experiente somos uma equipa que fomos ensinados, cá no Grupo, a estar motivados. Quando está mal, fomos ensinados a nos levantar, portanto foi essa a escola que nos deram.					4		
CIT_ENT#010	Sim, obviamente que é motivador e fonte de empenho e eficiência. Eu felizmente passei por todos os cargos desde Repositor até hoje Diretor de Loja e esperamos bem que amanhã chegue a Aderente, mas o peso que nos fica em cima das costa é completamente diferente daquele que a gente tinha há uns anos atrás. É gratificante, é verdade, mas também é muita responsabilidade e isso só se sente quando se assume.					4		
CIT_ENT#010	É muito importante ter estado no terreno, é extremamente importante ter essa experiência e conhecimento. “.....” para desempenhar o cargo de Diretor é fundamental ter esse à vontade e conhecer do que se está a decidir. “.....” muitas decisões não é confortavelmente no escritório que podem corretamente ser tomadas.					5		

### QR- ENT#011

Entrevista	Transcrição	“Template Analysis”				
		A	B	C	D	E
CIT_ENT#011	Entrei como um simples Operador de loja. A partir daí, com a dinâmica existente no Grupo foram surgindo algumas oportunidades.	2				
CIT_ENT#011	No ano seguinte as coisas correram bem, atingiram-se os objetivos e foi-me proposto ficar responsável por mais secções na área, eu continuei a aceitar e as coisas continuaram a correr bem, pelo que passados 3 anos é me proposto Chefiar todo o departamento.	3				
CIT_ENT#011	Essa fase, implicava mais responsabilidade e aí com a ajuda de outros departamentos como o financeiro, comecei a trabalhar os objetivos, margens e todas as outras responsabilidades que abarca as funções de um chefe de departamento.	5				
CIT_ENT#011	Assegurei esta função até 2003 e aí surge a oportunidade para assumir a Direção da Loja. É obvio que foi uma decisão um pouco mais refletida, mas claro que a aceitei. A missão foi-me transmitida, comecei a construir uma equipa à minha volta, a definir os objetivos para loja em conjunto com o Aderente e a delinear as campanhas comerciais de acordo com estratégia.	5				
CIT_ENT#011	Fui dois meses para França realizar um Up-grade à função de Diretor Geral da Loja, que exige competências transversais, nomeadamente comerciais, financeiras e humanas. Regressei, assumi e até hoje estou à frente desta loja como Diretor de Loja na fronteira para seguir para “Pistolante”, que é a função imediatamente anterior a se chegar a Aderente e ter a loja própria.				2	
CIT_ENT#011	Existem etapas e patamares que são objetivos bem específicos do Grupo para que as pessoas possam subir e é algo natural e tradicional este percurso no Grupo. As pessoas que de facto mostrem empenho e que o mesmo seja reconhecido por terceiros, não somos nós próprios que nos enalteçemos, evoluem e é de facto um percurso normal.			3		
CIT_ENT#011	O movimento tem por missão o despertar a vocação empreendedora dos seus colaboradores e é o único Grupo Europeu que permite aos seus quadros que fizeram carreira e aprendizagem nas lojas, poderem um dia tornarem-se proprietários da sua empresa e sem que para isso tenham que investir um cêntimo, apenas dedicação, empenho e profissionalismo.	1				
CIT_ENT#011	Temos aqui de facto algo de muito humano, o premiar a dedicação. E é aqui que reside a principal diferença deste Movimento. Os outros Grupos concorrentes têm missões financeiras enquanto que o E.Leclerc tem uma missão humana.	2				
CIT_ENT#011	Com certeza que no Grupo E.Leclerc as pessoas têm mais autonomia e começa logo no Responsável de Secção. Logo ao se ser Responsável de Secção no E.Leclerc, é ser um pouco empresário dentro da empresa, pois ele tem que gerir a sua secção de A a Z, enquanto que num Grupo integrado um Responsável de Secção é um mero Gestor de Recursos Humanos e lineares, aqui não, aqui no E.Leclerc, ele tem que negociar com os fornecedores, tem que trabalhar afincadamente para atingir os seus objetivos, tem que trabalhar a área promocional e de publicidade, para além das outras questões do dia a dia, portanto é como um pequeno empresário, ou seja, já começa logo em Responsável de Secção a destacar-se na gestão integral da sua secção.		1			
CIT_ENT#011	Tendo eu recebido cá alguns Responsáveis de outras insígnias noto claramente a dificuldade inicial que eles têm em adaptarem-se, sendo que depois de vencida esta dificuldade inicial, reconhecem claramente que a nível profissional é muito mais motivador trabalhar nesta organização do que numa que apenas exija a execução das tarefas.		4			
CIT_ENT#011	Eu acho que a primeira vantagem é de facto nós sermos um pouco os nossos próprios patrões. Nós temos objetivos como é óbvio, mas temos a liberdade de fazer as coisas com critérios definidos por nós, que nos obrigam a pensar e executar, portanto há uma certa liberdade de atuação, por contra, é óbvio que de facto se as pessoas não forem ambiciosas, rigorosas,		1			

	poderemos encontrar alguns dissabores e as coisas funcionarem menos bem.					
CIT_ENT#011	Se por um lado há liberdade, se as pessoas descurarem a responsabilidade temos um problema. Nas outras empresas de distribuição os critérios são mais rígidos, as pessoas são meros executantes mas as tarefas são muito rígidas, existem critérios que têm que ser cumpridos e ponto final, nós não, aqui temos alguma flexibilidade por contra se as coisas não forem bem programas e com responsabilidade, podemos ter alguns dissabores.	5				
CIT_ENT#011	Existe de um facto um patamar que nos faz sentir que já conseguimos alcançar algumas coisas e que pode ser possível mais e nós queremos mais, que sucede quando chegamos a Responsável de Departamento.			1		
CIT_ENT#011	Portanto até lá eu não vou dizer que só a partir de determinada altura é que se dá um clix e ok eu a partir de agora vou trabalhar para ser Diretor, não, de facto e até lá, o discurso motiva-nos muito, é muito humano e temos uma perspectiva muito boa do que é fazer uma carreira de ascensão no E.Leclerc, mas a ambição concreta de um dia ser Aderente acho que começa nessa fronteira, quando passamos a Responsáveis de Departamento.			1		
CIT_ENT#011	Para além e é obvio existindo resultados, para além das pessoas saberem reconhecer e fazerem um discurso nesse sentido de motivação, sobre os lucros da empresa faz-se uma distribuição dos mesmos pelo menos em 25% pelos seus colaboradores.			6		
CIT_ENT#011	Eu, pela experiência que tenho e pelo que vi em França, sei que para além da tal motivação que era feita por outras vias, esta distribuição é uma grande recompensa e é política e mesmo doutrina do Grupo distribuir 25% por todos os funcionários, o que de facto motiva a que todos trabalhem para a empresa atingir os resultados, para que assim possam usufruir dessa gratificação.			4		
CIT_ENT#011	O empenho sempre existiu e vinha por o fator humano do Grupo e da sua filosofia e preocupação social, o reconhecer os méritos e dedicação dos colaboradores.			3		
CIT_ENT#011	Posso dar outro exemplo concreto desta loja sob a minha direção, até há bem pouco tempo, estava cá desde o início a pessoa Responsável pelo departamento administrativo e financeiro, que tomou a decisão por motivos familiares de ir viver e trabalhar para outro continente. O mais natural seria ir ao mercado procurar outro profissional para a função, mas não, com tempo demos oportunidade a alguém que trabalhava cá internamente nesse departamento, que portanto já conhecíamos, foi-lhe dada a formação adequada, realizada a passagem com naturalidade e hoje desempenha completamente essas funções e estas atitudes reforçam efetivamente laços de cooperação entre a equipa.	2				
CIT_ENT#011	O compromisso de fazer evoluir dentro da empresa os colaboradores que participam na organização no movimento, sendo o limite chegarem a Aderentes e fazerem eles a mesma coisa, participar no movimento, dar do seu tempo ao movimento para ajudar a sua evolução e com o espírito de ajudar outros a chegar ao mesmo patamar.	1				

## QR- ENT#012

Entrevista	Transcrição	"Template Analysis"				
		A	B	C	D	E
CIT_ENT#012	Portanto iniciei como Responsável de Departamento, função que desempenhei sensivelmente durante dez anos, ..... e depois foi-me proposto substituir o Diretor de Loja... sendo que o passo seguinte foi passar a "Pistolante", quando uma pessoa quer ser Aderente a seguir a Diretor passa a "Pistolante" e normalmente antes de se chegar a Aderente vai-se para outra loja, o que não foi o meu caso.	3				
CIT_ENT#012	Portanto estive como Diretor e "Pistolante" mais de três anos..... e até que apareceu a oportunidade de vir para esta loja. Uma loja já existente em que o ex-Aderente regressou a França e agarrei este desafio como Aderente e estou cá uns meses.				1	
CIT_ENT#012	..... uma das mais-valias do nosso Movimento é que privilegia e reconhece a qualidade dos Homens, independentemente de vir de uma área A, B ou C, o que é importante é ter essa vontade de ser empreendedor, e essa vontade de investir, pois é necessário muitos sacrifícios, são efetivamente muitas horas, muito trabalho e muita dedicação, mas felizmente estamos dentro de um Grupo que reconhece e temos essa vantagem."	2				
CIT_ENT#012	Nesta última vertente, privilegiamos o crescimento interno, privilegiamos e reconhecemos o trabalho das pessoas dentro da nossa estrutura, temos também uma forma de incentivar o trabalho das pessoas com distribuição de resultados pelos colaboradores, que é uma das obrigações do Aderente o reconhecimento do desempenho das pessoas.			6		
CIT_ENT#012	..... de facto temos a nossa filosofia, temos uma forma de pensar e atuar que é diferente de todos os outros operadores existentes no mercado da distribuição e fora da distribuição,....	2				
CIT_ENT#012	Na grande distribuição temos os operadores independentes e os operadores integrados/centralizados. O que é aliciente na nossa forma de organização é que como Aderentes, nós gerimos a nossa empresa, com as vantagens e com os riscos que isso contém.				1	

CIT_ENT#012	Uma das principais vantagens é a autonomia das nossas decisões, o que até pode acabar por ser uma desvantagem, pois nós somos empresários a 100% e “pilotamos” a empresa usufruindo obviamente de uma estrutura existente que nos apoia, mas por vezes torna-se um inconveniente porque como temos um expressão muito reduzida cá no mercado em Portugal, acabamos por ter a sensação que estamos sozinhos, o que se traduz até em termos independência demasiada o que não ajuda para os ganhos de escala que seriam necessários,..... e essa é a nossa desvantagem cá em Portugal, a nossa reduzida dimensão, que não nos permite ter estrutura para algumas ações que seriam benéficas		1		
CIT_ENT#012	O primeiro e maior apoio inicial é o financeiro para se fazer os investimentos avultados que uma loja exige. Sem esse apoio era impossível nós abrirmos uma loja, pois todos evoluímos de uma carreira profissional e não temos os meios financeiros exigidos, mas o Grupo fornece esse apoio via a estrutura que chamamos os “Padrinhos”, que são quem dão as garantias perante as entidades financeiras.		3		
CIT_ENT#012	Depois vem toda a história do Grupo e pela força da sua insígnia, que de facto em França é muito forte, que faz com que qualquer projeto novo E.Leclerc é praticamente uma aposta ganha e naturalmente funciona. Depois temos ainda todas as estruturas do Grupo, como as centrais de compras, as marcas próprias cada vez mais fortes,..... os procedimentos definidos, etc....		3		
CIT_ENT#012	Mas não existem assim tantas pessoas como isso com estas expectativas e ou capacidades de chegar até ao fim, pois as responsabilidades são grandes.			1	
CIT_ENT#012	Por vezes nós Aderentes, somos um pouco culpados por não haver mais pessoas a fazer a percurso, de não fomentar o suficiente, pois ter um “Pistolante” que era um antigo Chefe e que depois passou a Diretor, percebe-se que quando uma loja tem um Diretor para o Aderente é sempre mais fácil gerir e isso pode dar lugar a um pouco de egoísmo, relativamente à evolução da própria pessoa, pois se um Aderente está bem com o Diretor pode não ter aquela vontade natural de dizer este senhor merece e vou desde já promover a sua evolução.				2
CIT_ENT#012	Relativamente à ambição dos funcionários, não existem assim muitos dispostos a dar o suficiente de si, mostrarem que querem e nem sempre as pessoas estão dispostas a isso.			4	
CIT_ENT#012	Nós temos uma forma de funcionar tão particular, que quando se cresce dentro do Movimento é sem dúvida uma mais-valia.	3			
CIT_ENT#012	Por exemplo, de quando eu era Diretor para hoje na minha função de Aderente, eu não estou a sentir uma diferença assim tão grande nas tarefas a desenvolver, sente-se sim mas ao nível da responsabilidade..... repare o percurso que eu fiz considero ideal, pois hoje eu sinto-me completamente à vontade nesta função e como empreendedor.	3			
CIT_ENT#012	E é claro precisamos também do fator sorte.... Aliada à capacidade das pessoas em se adaptarem, à capacidade das pessoas para trabalhar e capacidade das pessoas para gerirem um negócio, é preciso saber ouvir e saber encaminhar as pessoas.				1

#### QR- ENT#014

Entrevista	Transcrição	“Template Analysis”				
		A	B	C	D	E
CIT_ENT#014	No Carrefour comecei como estagiário de Responsável de Secção na parte não alimentar e fui passando pelos diferentes níveis até chegar a Diretor. No Carrefour aproveitei todas as formações e inclusive as mais importantes desenvolvidas na sede do Carrefour, onde efetivamente se aprendia muito sobre todas as áreas da distribuição.	3				
CIT_ENT#014	Só depois de conhecer as possibilidades do Grupo E.Leclerc, de um dia ter uma loja minha é que pensei em sair do Carrefour, pois no Carrefour depois de chegar a Diretor as propostas eram apenas de mudar de loja e não de avançar mais na estrutura, pois é assim mesmo que funciona um Grupo integrado. Já num Grupo de Independentes, as pessoas individualmente podem avançar e ter no futuro uma loja, uma sociedade e dirigir a sua própria equipa.	3				
CIT_ENT#014	..... rapidamente ingressei no E.Leclerc, como Responsável da área não alimentar de uma loja em França e fui evoluindo até Diretor. Fiquei 4 anos como Diretor até que surgiu uma oportunidade de abrir uma loja em Portugal, isto em 1996.	4				
CIT_ENT#014	Como tenho um nome Português, as pessoas pensavam que eu tinha família em Portugal e que tinha como objetivo final regressar ao País, o que não era o caso, pois eu nem conhecia Portugal, só tinha cá estado uma vez. Aceitei, e fiquei de Março de 1996 a Junho de 1997 sozinho cá em Portugal, sem a minha família e este aspeto é importante no E.Leclerc, a família faz parte da filosofia E.Leclerc.	2				
CIT_ENT#014	A proposta que aceitei, era desenvolver o Movimento E.Leclerc fora de França e tentar implantar uma rede de lojas em Portugal. Nessa altura havia muito por fazer na Grande Distribuição em Portugal, estava pouco implantada. Hoje a situação é completamente diferente. Na altura aproveitamos para rapidamente colocar 5 lojas a operar, a minha foi precisamente a quinta loja e abriu em Agosto de 1997.				1	

CIT_ENT#014	Como o meu caso, todos os Aderentes passam por um percurso semelhante, mesmo os filhos de um Aderente, para ficarem com loja do Pai, têm que fazer o percurso numa loja que não seja a do Pai e o Pai não pode ser seu “Padrinho”. Mas no meu caso, o que foi diferente, é que de 1999 a 2009 fui o Presidente do Grupo em Portugal e participei na construção e estruturação da Central Logística e de Compras cá em Portugal, de forma a negociar de forma integrada e obter um peso maior e melhores condições.					1	
CIT_ENT#014	Esta oportunidade só me foi dada, pelo meu conhecimento da distribuição, pelo meu profissionalismo demonstrado nesses 4 anos no E.Leclerc e pela minha experiência internacional. A oportunidade foi-me dada e eu aproveitei o sistema que o E.Leclerc oferece aos seus colaboradores. O Movimento E.Leclerc proporciona a quem chega a Diretor e surge uma oportunidade de abrir novas lojas ou passar de propriedade lojas existentes a funcionar, de passar a Aderente. Aderente é aderir ao Movimento E.Leclerc e comprometer-se a desenvolver da mesma forma o Movimento, respeitando a sua filosofia e regras básicas como é o caso da estratégia dos preços baixos.	1					
CIT_ENT#014	Não é por acaso que se chega a Aderente E.Leclerc, chega-se pelo Mérito. Depois é necessário encontrar uma oportunidade e eu encontrei a oportunidade com a vinda para Portugal, o que não foi fácil, mas o meu percurso na “Trading” com temporadas fora de França, facilitou a adaptação. E ainda é necessário ter obtido resultados profissionais dentro da nossa atividade no Grupo.				6		
CIT_ENT#014	Com esses ingredientes todos, o dono da loja onde eu estava em França, ajudou e caucionou a minha vinda para Portugal, fazendo com que o projeto do Grupo de abrir esta loja em Portugal me fosse entregue a mim. Portanto é fundamental ter este apoio da pessoa a que chamamos “Padrinho”, que cauciona todo sistema necessário para desenvolver a oportunidade.	3					
CIT_ENT#014	É necessário ter os estudos de mercado, comprar o terreno, fazer o edifício, ter as licenças,....etc..... e só o Grupo é que consegue desenvolver estes projetos, que depois nos são entregues, porque o “Padrinho” ou melhor os “Padrinhos” é que se responsabilizam por nós e defendem junto das comissões de expansão do Grupo que nos deve ser atribuído determinado projeto. Existe um “Padrinho” principal e depois normalmente este encontra outros “Padrinhos” que formam um comité de “apadrinhamento” e assim os riscos são assumidos e repartidos por 10 a 15 pessoas.				3		
CIT_ENT#014	Como disse, tudo surge pelo meu desempenho como Diretor e aproveitar a oportunidade de o Grupo à data querer expandir para Portugal. Penso que não existe mais nenhuma empresa que dê a oportunidade e assumo os riscos de forma a permitir aos seus funcionários criar a sua empresa.				6		
CIT_ENT#014	Para abirmos uma loja E.Leclerc temos que cumprir as regras do Grupo e numa fase inicial para todas as necessidades o Grupo tem a forma de nos apoiar. As principais regras que fazem parte da Filosofia, é o de abrir a loja com a esposa, a repartição do capital é igual entre o casal, pois o envolvimento tem que ser familiar, o Movimento E.Leclerc é um projeto familiar, pois o fundador do Grupo o Sr. Edouard Leclerc quando começou, foi também com a sua esposa que iniciou. O espírito do Grupo entende que assim se consegue um melhor compromisso e equilíbrio.	1					
CIT_ENT#014	Concretamente para mim, foi muito bom e confirmo que a filosofia do movimento funciona e que pelo mérito é possível evoluir de funcionário até ser dono da nossa própria empresa. Hoje temos o problema da conjuntura, a crise, que não ajuda a este desenvolvimento.	2					
CIT_ENT#014	Lembro-me de encontrar diferenças quando cheguei ao Grupo E.Leclerc, pois num Grupo integrado como existe um centro de decisão, tudo acontece mais rápido. Hoje em França já não se sente, pois já existe muita centralização do Grupo E.Leclerc e estão bem organizados para rapidamente decidir e com estrutura. O Grupo nos últimos 15 anos avançou muito em termos de organização, adotou a metodologia de trabalho dos Grupos integrados, mas a filosofia mantém-se sempre, Aderente, Independente, Família.	1					
CIT_ENT#014	Nos dias de hoje, tecnicamente penso que é equivalente trabalhar no E.Leclerc ou num Grupo integrado, as tarefas diárias são idênticas, mas a diferença é que nós temos a vantagem de trabalhar de perto com o dono da loja, num Grupo integrado não, quem temos para contactar é um Diretor Geral. No nosso caso podemos tomar uma decisão muito rápida e conseguimos perceber qual é a ideia do dono da loja.				1		
CIT_ENT#014	Por outro lado, este aspeto também pode ser uma desvantagem, pois em algumas situações nós Aderentes sentimo-nos um pouco sozinhos nas nossas decisões e falta-nos iniciativa, estrutura e dimensão para outras. Em França isto não se passa porque a dimensão do grupo ultrapassa estas situações..... esta é a parte negativa cá em Portugal de sermos um Grupo de independentes.				2		
CIT_ENT#014	Efetivamente por vezes nota-se a falta de uma estratégia comum e força, meios ou dimensão para se tomar certo tipo de acções. O sistema de independentes funciona bem, quando temos a possibilidade de as decisões e acções estratégicas funcionarem por centralização como um Grupo integrado.....				1		
CIT_ENT#014	Primeiro todas as necessidades financeiras, o Grupo providencia e cauciona. Depois podemos usufruir de todo o sistema de negociação, as centrais do Grupo, tudo,..... muita coisa que o Grupo apoia e disponibiliza..... cá em Portugal temos a Cooplecnoarte a nossa central logística e de compras.				3		
CIT_ENT#014	Ser um empresário independente é uma vantagem, mas também é um risco. Risco quando falta				3		

	dimensão, mas o sistema é muito interessante, para além da partilha dos riscos, permite a decisão conjunta com participação de todos os Aderentes, a partir daí é seguir as regras do Grupo e avançar.					
CIT_ENT#014	Eu acompanhei o Diretor na minha loja, dei o meu apoio para ele chegar a Aderente. Comigo fizeram o mesmo, o meu “Padrinho” deu-me o seu apoio. Só desta forma é que o Grupo cresce, fazendo evoluir os Diretores que o seu desempenho justifique a Aderentes e dar o nosso apoio para que abram a sua loja.		3			
CIT_ENT#014	É um percurso, um funcionário pode chegar a Chefe de secção, depois assumir o departamento e ser nomeado Diretor. O problema de concorrência interna é assim ultrapassado, se as pessoas têm mérito a oportunidade deve aparecer, bom menos neste caso de crise, mas lembro-me de dizer ao meu Diretor para ter calma, que no futuro ele iria ser Aderente E.Leclerc e efetivamente esse dia chegou. Tem que se conjugar a vontade com a oportunidade. Hoje infelizmente a crise não dá muitas oportunidades..... mas o movimento E.Leclerc mantém-se e vão surgir as oportunidades.		3			
CIT_ENT#014	Esta filosofia e compromisso do Movimento E.Leclerc que é do conhecimento dos funcionários, é um fator de motivação muito grande. Num Grupo integrado um Diretor vai ficar Diretor ou pode evoluir para uma central, nunca vai ter oportunidade nem apoio para ter uma loja desse Grupo.			4		
CIT_ENT#014	É fundamental para se ser Aderente ter feito percurso numa loja E.Leclerc e conhecer bem a filosofia do Movimento. No mínimo considero desejável um percurso de 4 ou 5 anos no interior do Grupo.				1	
CIT_ENT#014	Sem dúvida a saída de um Diretor pode ser um conflito e desestabilizar uma empresa. Mas faz parte do espírito dar a oportunidade às pessoas e premiar o seu mérito, é mesmo um objetivo do Grupo, o de ajudar e projetar uma pessoa até que ela chegue a Aderente..... O objetivo e satisfação de um Aderente é o de acompanhar e de ajudar um colaborador seu a chegar a Aderente, isto faz parte do nosso espírito. É sempre o nosso objetivo, o de promover os nossos colaboradores, como fizeram comigo e como eu já fiz com outro.					1

## *j. Referências*

Aktan, B. & Bulut, C. (2008). Financial performance impacts of corporate entrepreneurship in emerging markets: A Case of Turkey. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences ISSN 1450-2275 Issue 12*.

Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G. & Kilic, G. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision Vol. 48 No. 5*, pp. 732-755.

Altinay, L. & Altinay, M. (2004). The influence of organisational structure on entrepreneurial orientation and expansion performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management - Volume 16, Number 6*, pp. 334-344.

Amo, W. (2005). *Employee innovation behavior*. Doctoral Thesis at Bodo Graduate School of Business, Norway.

Anton, J. & Yao, D. (1995). Start-ups, spin-offs, and internal projects. *The Journal of Law, Economics, & Organization, V11 N2*.

Antoncic, B. (2003). Risk taking in intrapreneurship: Translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking. *Journal of Enterprising Culture Vol. 11, No. 1, (March 2003)*, pp. 1-23.

Antoncic, B. (2006). Impacts of diversification and corporate entrepreneurship strategy making on growth and profitability: A normative model. *Journal of Enterprising Culture, Vol. 14, N° 1 (March 2006)*, pp. 49-63.

Antoncic, B. & Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing 16*, pp. 495–527.

Antoncic, B. & Hisrich, R. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 10, N° 1, 2003*, pp. 7-24.

Antoncic, J. & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems Vol. 111 No. 4*, pp. 589-607.

Artola, M. (2004). Sociedades cooperativas. Aspectos contables singulares. *Cuadernos de Gestión Vol. 4. N.º 2 (2004)*, pp. 47-62.

Bahadir, S., Bharadwaj, S. & Parzen, M. (2008). A meta-analysis of the determinants of organic sales growth. *International Journal of Research in Marketing 26 (2009)*, pp. 263–275.

Balan, C. (2007). The alliances of european retailers and their effects in the field of marketing and supply chain.

Barañano, A. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. Edições Sílabo, 1ª Edição, 2ª Impressão, Lisboa 2008.

Baron, Marie-Laure (2007): Defining the frontiers of the firm through property rights allocation: The case of the French retailer cooperative Leclerc. *Review of Social Economy*, 65:3, pp. 293-317.

Baron, R. & Markman, G. (2003). Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing* 18 (2003), pp. 41–60.

Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 3 (Mar., 1997), pp. 207-229.

Birkinshaw, J. (1998). Corporate entrepreneurship in network organizations: How subsidiary initiative drives internal market efficiency. *European Management Journal* Vol. 16, No. 3, pp. 355–364.

Boojihawon, D., Dimitratos, P. & Young, S. (2007). Characteristics and influences of multinational subsidiary entrepreneurial culture: The case of the advertising sector. *International Business Review* 16 (2007), pp. 549–572.

Bosma, N., Stama, E. & Wennekersf, S. (2010). Intrapreneurship - An international study. *EIM Research Reports, H201005*, Jan 2010.

Brazeal, D. (1996). Managing an entrepreneurial organizational environment: A discriminant analysis of organizational individual differences between autonomous managers and department managers. *Journal of Business Research* 35, (1996), pp.55-67.

Brito, E., Brito, L. & Morganti, F. (2007). Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento? *RAE-eletrônica*, v. 8, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2009.

Brochura de apresentação do Grupo E.Leclerc em Portugal, s/d

Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business research methods*: Oxford University Press, USA.

Bueno, A., Leite, M. & Pillatti, L. (2004), *Empreendedorismo e comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores*. Artigo apresentado no XXXIV Encontro Nacional de Eng. de Produção – Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de Nov. De 2004.

Burgelman, R. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 2 (Jun., 1983), pp. 223-244.

Burgelman, R. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. *Management Science* Vol. 29. No. 12.

Cámara, S., Ortiz, J., Fuentes, J. & Sánchez, A. (2002). Son más competitivas las sociedades cooperativas? Un análisis en el sector de la distribución farmacéutica. *CIRIEC-Revista de Economía Pública, Social Y Cooperativa, Noviembre, nº 042*, pp. 131-157.

Carreiras, J. (2010). *Redes industriais de fornecimento no Sector automóvel: estudo de uma rede de fornecedores da Delphi Grundig*. Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão – Universidade do Minho, 2010.

Cassel, C. & Symon, G. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage, pp. 256-270.

Chatriot, A. & Chessel, M. (2006). L'histoire de la distribution : un chantier inachevé. *Histoire, économie et société, 2006, 25e année, nº1*, pp. 67-82.

Chen, J., Zhu, Z. & Wang, W. (2005). A system model for corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower* Vol. 26 No. 6, pp. 529-543.

Chen, Y., Li, P. & Evans, K. (2012). Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving. *Industrial Marketing Management* 41 (2012), pp. 1019–1034.

Christensen, K. (2004). A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives. *International Journal Management Enterprise Development, Vol. 1, No. 4, 2004*.

Christensen, K. (2005). Enabling intrapreneurship: the case of o knowledge-intensive industrial company. *European Journal of Innovation Management, 8*, pp. 305-322.

Clargo, P. & Tunstall, R. (2001), Leading an entrepreneurial workforce: development or decline? *Education + Training, 53 nº 8/9*, pp. 762-783.

Comissão Europeia (2003). *Livro Verde – Espírito empresarial na Europa*. Bruxelas, 2003

Cooper, R. (1979). The dimensions of industrial new product sucess and failure. *Journal of Marketing, Vol. 43 (Summer 1979)*, pp. 93-103.

Coulson-Thomas, C. (1999). Individuals and enterprise: developing intrapreneurs for the new millennium. *Industrial and Commercial Training, Vol. 31 Iss: 7*, pp. 258 – 261.

Covin, J. & Miles, M. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Prattice, Spring 1999*, pp. 47-63.

Covin, J. & Slevin, P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice, 16*, pp. 7–25.

Crane, F. & Crane, E. (2007). Dispositional optimism and entrepreneurial success. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), pp. 13–25.

Cunha, C. (2004). *O Empreendedorismo e a inovação nas empresas: Estudo de caso no pós start-up*. Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão da Ciência, Tecnologia e Inovação.

Cunha, M., Cabral-Cardoso, C. & Cunha, R. (2003). *Manual do Comportamento Organizacional*. Editora RH, Lisboa, 6ª Edição, 2007.

Daft, L. & Why, I. (1985). Why I recommended that your manuscript be rejected and what you can do about it. *Publishing in the Organizational Sciences*, pp. 193-209.

Davenport, S., Carr, A. & Bibby, D. (2002). Leveraging talent: spin-off strategy at Industrial Research. *R&D Management* 32, 3, 2002.

Davila, M. & Vásquez, A. (2008). Intraemprendimiento: Una Revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 21 (35): enero-junio de 2008, pp. 37-63.

Davis, K. (1999). *Decision criteria in the evaluation of potential Intrapreneurs*. J. Eng. Technol. Manage. 16, 1999, pp. 295–327.

Denzin, K. & Lincoln, S. (1994). *Handbook of qualitative research*: Sage Publications, Inc.

Dominginhos, P., Pereira, R. & Silveira, R. (2006). Processo de criação de empresas - Um fenómeno colectivo ancorado no capital humano e social. *Casos-Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Jul/Set 2007*, pp. 82-93.

Drucker, P. (1986). *The Frontiers of management*. Editorial Presença, 1ª Edição, Lisboa 1988

Duncan, W., Ginter, P., Rucks, A. & Jacobs, T. (1998). Intrapreneurship and the reinvention of the corporation. *Business Horizons, May-June 1998*, pp. 16-21.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, vol. 14, nº 4, pp. 532-550.

Engle, D., Mah, J. & Sadri, G. (1997). An empirical comparison of entrepreneurs and employees: implications for innovation. *Creativity Research Journal*, 10:1, pp. 45-49.

Fernandes, D., & Santos, C. (2006). *Orientação empreendedora: Um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas Organizações*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre.

Filion, L. (1999). From employees to intrapreneurs. *École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal. Working paper no. 1999-04, March 1999, ISSN 0840-853X*.

Franco, A. & Filson, D. (2006). Spin-outs: knowledge diffusion through employee mobility. *Rand Journal of Economics* Vol. 37, No. 4, Winter 2006, pp. 841–860.

Freire, A. (2000). *Inovação – Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Editorial Verbo, Reimpressão da 1ª edição, Abril 2002.

Fulop, L (1991). Middle managers: Victims or vanguards of the entrepreneurial movement? *Journal of Management Studies* 28:1, January.

Geisler, E. (1993). *Middle managers as internal corporate entrepreneurs: An unfolding agenda*. The Institute of Management Sciences, Interfaces 23: 6 November-December 1993 (pp. 52-63).

Ghoshal, S. & Gratton, L. (2002). *Integrating the enterprise*. MIT Sloan Management Review, Fall 2002, pp. 31-38.

Gomez-Haro, S., Aragon-Correa, J. & Cordon-Pozo, E. (2011). Differentiating the effects of the institutional environment on corporate entrepreneurship. *Management Decision* Vol. 49 No. 10, pp. 1677-1693.

Grayson, D. & Sanchez-Hernandez, M. (2010). *Using internal marketing to engage employees in corporate responsibility*. Working Paper Series 2010, Doughty Centre for Corporate Responsibility Cranfield University, UK.

Gundogdu, M. (2012). Re-thinking entrepreneurship, intrapreneurship, and innovation: A multi-concept perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 41 ( 2012 ), pp. 296 – 303.

Harbison, F. (1956). Entrepreneurial organization as a factor in economic development. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 70, No. 3 (Aug., 1956), pp. 364-379.

Harrison, J., Hitt, M., Hoskisson, R. & Ireland, R. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management* 27 (2001), pp. 679-690.

Hayton, J. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review* 15, pp. 21-41.

Hayton, J. & Kelley, D. (2006). A Competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, Fall 2006, Vol. 45, No. 3, pp. 407–427.

Hellmann, T. (2007). When do employees become entrepreneurs? *Management Science* 53(6), 2007, pp. 919–933.

Herranz, A. & Lara, P. (2008). Un análisis de los factores sociodemográficos determinantes en la creación de empresas en el marco de la interculturalidad. *Revista de Economía Mundial*, 18, pp. 341-353.

Hiltrop, M. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, 18 (1), pp. 36-49.

Hisrich, R., Peters, M. & Shepherd, D. (1989). *Entrepreneurship*. 8ª Edição, International Edition 2010, McGraw-Hill.

Hitt, M., Ireland, R., Camp, S. & Sexton, D. (2001). Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22 (2001). pp. 479–491.

Hmieleski, K. & Corbett, A. (2008). The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. *Journal of Business Venturing* 23, pp. 482–496.

Hooshmand, L. & Moghimi, S. (2011). Organizational Justice and Organizational Entrepreneurship in Managers and Experts in RMTO. *European Journal of Scientific Research - Vol.65 No.4*, pp. 553-463.

Hornsby, J. Kuratko, D. & Zahra, S. (2002). Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing* 17, pp. 253–273.

Hsueh, J., Lin, N. & Li, H. (2010). The effects of network embeddedness on service innovation performance. *The Service Industries Journal*, 30:10, pp. 1723-1736.

<http://www.histoiredunmouvement.com>. Retrived Jan, 2013

<http://www.mouvement-leclerc.com>. Retrived Jan, 2013

Hulsink, W. & Elfring, T. (2003). *Networks effects on entrepreneurial processes: Start-ups in the Dutch ICT industry 1990-2000*. Erasmus research Institute of Management Report Series Research in management, ERS-2003-070-Org.

Hunter, J. (2002). Improving organizational performance through the use of effective elements of organizational structure. *International Journal of Health Care Quality Assurance incorporating Leadership in Health Services*, 15/3 (2002).

Ingelstedt, J., Jonsson, M. & Sundman, H. (2009). *Intrapreneurship and corporate entrepreneurship - Attractive concepts for Generation Y?* Bachelor Thesis within Business Administration, Jonk Op Ing Int e International Business School Jonkoping University.

Ireland, D., Covin, J. & Kuratko, D. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1042, January 2009, pp.19-46.

Jaruzelski, B., Loehr, J. & Holman, R. (2011). The global innovation 1000 why culture is key. *Strategy+Business Magazine*, 65, Winter 2011.

Jensen, S. & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 27 No. 8, pp. 646-666.

Jones, G. & Butler, J. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of Management*, 1992, Vol. 18, Nº 4, pp. 733-749.

Jong, J. & Hartog, D. (2007). How leaders influence employees innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management* Vol. 10 No. 1, pp. 41-64.

Kippenberger, T. (2000). *Getting and Keeping the best people*. The Antidote, Vol. 5 Iss: 3 pp. 34-37.

Klanecek, A. & Antoncic, B. (2007). The influence of employee ownership on intrapreneurship and growth. *Zagreb International Review of Economics & Business*, Vol. 10, No. 2, 2007, pp. 35-52.

Klein, F. (s.d.). *Análise jurídica e econômica das sociedades cooperativas no Brasil: O cooperativismo como ferramenta de desenvolvimento social*.

Kurato, D., Hornsby, J. & Bishop, J. (2005). Managers corporate entrepreneurial actions and job satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal* 1, 2005, pp. 275–291.

Kuratko, D. & Montagno, R. (1989). The Intrapreneurial Spirit. *Training & Development Journal*, October 1989, pp. 83-85.

Kuratko, D., Montagno, R. & Hornsby, J. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, (1990) pp. 49-58.

Lane, H. & Beamish, W. (2000). Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs. *International Management Behavior: Text, readings and cases*, Blackwell Publishing, U.K..

Leclerc, M.E. (2013), *Intégrés (Carrefour, Casino, Cora, Auchan) versus Indépendants (E.Leclerc, Système U, Intermarché) : s'interroger sur les raisons profondes du succès...*  
<http://www.michel-edouard-leclerc.com>.

Lee, S. & Williams, C. (2007). Dispersed entrepreneurship within multinational corporations: A community perspective. *Journal of World Business* 42 (2007), pp. 505–519.

Lei n.o 51/96 de 7 de Setembro - *Código cooperativo*. Assembleia da Republica – Diário da República, 1ª Série A, 7-9-1996, pp. 3018-3032.

Leiria, A., Palma, P. & Cunha, M. (2006). *O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2006, Vol. 12, n.º 1, pp. 67-94. Instituto Superior de Psicologia Aplicada - Lisboa.

Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. & Veiga, J. (2008). Transformational leadership's role in promotion corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface. *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 3, pp. 557-576.

Lumpkin, G. & Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing* 16, pp. 429-451.

Luthans, F. & Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 2, 2004, pp. 143-160.

Maier, V. & Zenovia, C. (2011). Entrepreneurship versus intrapreneurship. *Review of International Comparative Management Volume 12, Issue 5, December 2011*.

Markovska, M. (2008). *Intrapreneurship – Way of work in organizations for improvement of working quality*. 5<sup>th</sup> International Scientific Conference Business and Management 2008, 16-17 May 2008, Vilnius, Lithuania.

Maxwell, J. (1999). *As 21 indispensáveis qualidades de um Líder*. SmartBook, Lisboa, pp.103.

Mccreadie, K. (2009). *A arte da guerra de Sun Tzu*. Ideias de ler, Porto Editora, Porto 2009.

Mcdaniel, B. (2000). A Survey on entrepreneurship and innovation. *The Social Science Journal* Vol. 37/No. 2, pp. 277-284

McFadzean, E., O'Loughlin, A. & Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. *European Journal of Innovation Management* Vol. 8 No. 3, pp. 350-372.

McFadzean, E., O'Loughlin, A. & Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 2: a role- and process-based approach. *European Journal of Innovation Management* Vol. 8 No. 4, pp. 393-408.

Mendes, L. (2012). *A sua organização fomenta o empreendedorismo?* *Jornal Vida Económica*, 12 de Fevereiro.

Menzel, H., Aaltio, I. & Ulijn, J. (2007). On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation* 27 (2007), pp. 732-743, doi:10.1016/j.technovation.2007.05.004.

Miles, M., Paul, C. & Wilhite, A. (2002). Modeling corporate entrepreneurship as rent-seeking competition. *Technovation* 23 (2003), pp. 393-400, doi: 10.1016/S0166-4972(02)00156-6.

Miller, D. (1983). The Correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* Vol. 29, No. 7, July 1983, pp. 770-791.

Minayo, C. & Sanches, O. (1993). *Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade*. Cadernos de Saúde Pública, 9(3), pp. 239-262.

Mitchell, A. (2007). *Intrapreneurship; enabling postgraduate researchers to drive organisational innovation*. Strathclyde University, August 2007.

Molina, C. & Callahan, J. (2009). Fostering organizational performance. The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training* Vol. 33 No. 5, 2009, pp. 388-400

Monsen, E. (2005). *Employees do matter: autonomy, teamwork and corporate entrepreneurial culture*. Thesis submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Colorado in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy Leeds School of Business, Management Division.

Monteiro, M. (2010). *O Empreendedorismo e a criação de negócios: O caso da empresa...* Tese de dissertação de mestrado na área do Empreendedorismo, submetida a Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Morales, V., Montes, F. & Verdu-Jover, A. (2006). Consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems - Vol. 106 No. 1*, p. 21-42.

Mouvement-leclerc (2012, Jul. 10). Retrieved July 10, 2012, from <http://www.mouvement-leclerc.com>.

Oe, A. & Mitsuhashi, H. (2010). Founders' experiences for startups' fast break-even. *Journal of Business Research* (2012), doi:10.1016/j.jbusres.2012.01.011.

Ozdemirci, A. (2011). Corporate entrepreneurship and strategy process: A performance based research on Istanbul market. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, pp. 611–626.

Padula, G. & Dagnino, G. (2007). *Untangling the rise of competition the intrusion of competition in a cooperative game structure*. Int. Studies of Mgt. & Org., vol. 37, no. 2, Summer 2007, pp. 32–52.

Parker, S. (2011), Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing* 26, pp. 19-34

Pearce II, J., Kramer, T. & Robbins, D. (1997). Effects of managers entrepreneurial behaviour on subordinates. *Journal of Business Venturing*, 12, pp. 147-160.

Pinchot, G. *The Intrapreneurs ten commandments*. <http://www.pinchot.com>, Retrived Dez, 2012.

Pinchot, Gifford (1985). *Intrapreneuring : Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York. Perennial Library, cop. 1985. ISBN 0-06-091335-5.

Podolny, J. & Page, K. (1998). Network forms of organization. *Annual Reviews Social*, 1998, 24:57.76.

Presidência do Conselho de Ministros (2011, Jul. 29). *Programa do XIX Governo Constitucional de Portugal*. Retrieved July 29, 2012, from [http://www.portugal.gov.pt/media/130538/programa\\_gc19.pdf](http://www.portugal.gov.pt/media/130538/programa_gc19.pdf).

Prux, O. (2002). Apontamentos sobre aspectos gerais das sociedades cooperativas e a responsabilidade civil decorrente de sua actuação. *Revista Jurídica Cesumar – v.2, n. 1 – 2002*.

Reich, R. (1987). Entrepreneurship reconsidered: The team as hero. *Harward Business review*, May-Jun 1987, pp. 77-83.

Ribeiro, P. (2012). *O papel das redes sociais no crescimento empresarial*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade do Minho, Dezembro 2012.

Rose, R., Kumar, N. & Yen, L. (2006). Entrepreneurs success factors and escalation of small and medium-sized enterprises in Malaysia. *Journal of Social Sciences 2 (3), 2006*, pp. 74-80

Rose, R., Kumar, N. & Yen, L. (2006). The dynamics of entrepreneurs' success factors in influencing venture growth. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, Volume II, Issue 3, 2006*.

Rosenblatt, Z. & Sheaffer, Z. (1998). Brian drain in declining organizations: toward a research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (2001), pp. 409-424, Doi: 10.1002/Job.89.

Rousseau, M., & Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review*, 28 (4), 553-570.

Sambrook, S. & Roberts, C.(2005). Corporate entrepreneurship and organizational learning: a review of the literature and the development of a conceptual Framework. *Strategic Change 14*: pp. 141–155 - ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)). DOI: 10.1002/jsc.716.

Sanchez, A. & Soriano, D. (2011). Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower Vol. 32 No. 1*, pp. 6-13.

Santos, E. (s.d.). *Criação de valor económico em cooperativas agro-industriais*. Professor da Universidade Candido Mendes, Nova Friburgo –RJ. e-mail: [ercilio@terenet.com.br](mailto:ercilio@terenet.com.br).

Santos, D. (2012). *Do Mutualismo ao mercado. A Banca mutualista em Portugal. Estudo de caso: O Crédito Agrícola Mútuo*. Dissertação de Mestrado em Sociologia, na especialidade de Sociologia Económica e das Organizações. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.

Schaper, M. (2002). The Essence of ecopreneurship. *GMI 38 Summer*, pp. 26-30.

Schein, E. (1982). *Psicologia organizacional*. 3ª Edição, Editora Prentice-Hall do Brasil, Lda. Rio de Janeiro, 1982.

Seshadri, R. & Tripathy, A. (2006), Innovation through intrapreneurship: The road less travelled. *Vikalpa*, 31, n.1.

Segal, G., Borgia, D. & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 11 Iss: 1, pp. 42 – 57.

Shabana A. (2010). *Focusing on intrapreneurship: An employee-centered approach*. *Advances in management* Vol. 3 (12) Dec. (2010).

Shane, S. Locke, E. & Collins, C. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review* 13 (2003). pp. 257–279.

Silva, F. (2013). *Fatores que contribuem para o insucesso das startups: O reverso da medalha*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade do Minho, Março 2013.

Silva, M., Correia, M., Scholten, M. & Gomes, L. (2008). Cultura nacional e orientação empreendedora: Um estudo comparativo entre Brasil e Portugal. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2008, VOL. 14, N.º 1, pp. 65-84.

Song, M., Dyer, B. & Thieme, R. (2006). Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, nº 3, pp. 341-356.

SPI Ventures, Iapmei, Fundação Luso-Americana (2010). *GEM Portugal 2010 – Estudo sobre o Empreendedorismo*.

Stefanovic, I., Prokic, S. & Rankovic, L. (2010). Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country. *Zb. rad. Ekon. fak. Rij.*, 2010, vol. 28, sv. 2, pp. 251-269.

Stevenson, H. & Jarillo, J. (1990). A Paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship (Summer, 1990), pp. 17-27.

Stopford, J. & Baden-Fuller, C. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 521-536.

Stopford, J.& Baden-Fuller, C. (1999). Corporate rejuvenation. *Journal of Management Studies* 27:4 July 19.

Teixeira, L. (2011). *Análise de factores de sucesso na criação de uma start-up*. Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2011.

Teltumbde, A. (2006). Entrepreneurs and intrapreneurs in corporations. *Vikalpa*, Volume 31, nº 1, January - March 2006.

Thiele, V. & Tombak, M. (2010). *Slave to your employer or to your financier? Wage structures when employees have entrepreneurship options*.

Thompson, J. (2004). Innovation through people. *Management Decision*, Vol. 42 Iss: 9, pp. 1082 – 1094.

Thompson, J. (2004). The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potential. *Management Decision*, Vol. 42 Iss: 2, pp. 243-258.

Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron? *European Management Journal* Vol. 19, No. 5, pp. 526–533.

Thornberry, N. (2003). Corporate entrepreneurship: teaching managers to be entrepreneurs. *Journal of Management Development* Vol. 22 No. 4, pp. 329-344.

Tjosvold, D. & Weicker, D. (1993). Cooperative and competitive networking by entrepreneurs: A critical incident study. *Journal of Small Business Management*, January 1993, pp. 11-21.

Tsuchiya, R. (2006). *The effect of prior employer firm size on entrepreneurs' skills*. Doctoral Course, Graduate School of Economics, Hitotsubashi University, Dez 2006.

Vale, G., Wilkinson, J. & Amâncio, R. (2008). Empreendedorismo, inovação e redes: Uma nova abordagem. *ERA-eletrónica*, V. 7, n. 1, art. 7, Jan./Jun. 2008, Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

Watson, K., Hogarth-Scott, S. & Wilson, N. (1998). Small business start-ups: success factors and support implications. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 4 Iss: 3, pp. 217 – 238.

Wunderer, R. (1999). Employees as co-intrapreneurs – a transformation concept. *Leadership & Organization Development Journal*, 2/5 (2011), pp. 193-211.

Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.

Zahra, S. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing* 10, pp. 225-247.

Zahra, S. (1996). Technology strategy and new venture performance. *Journal of Business Venturing* 11, pp. 289-321.

Zahra, S. & Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship – Performance relationship: A longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing* 10, pp. 43-58.

Zahra, S. & Garvis, D. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing* 15, pp. 469–492.

Zahra, S., Hayton, C. & Salvato, C. (2004) Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1042-2587 - Baylor University.

Zhang, J. (2008). The advantage of experienced start-up founders in venture capital acquisition: evidence from serial entrepreneurs. *Small Business Economy* (2011) 36, pp.187–208.

Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 11 No. 1, pp. 25-41.