

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

O EMPREENDEDOR ENTRE A LIDERANÇA E A GESTÃO:
ESTUDO DE CASO NO SETOR DA ALTA COZINHA

GUILHERME MIRANDA FERREIRA

LISBOA, OUTUBRO DE 2016

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

O EMPREENDEDOR ENTRE A LIDERANÇA E A GESTÃO: ESTUDO DE CASO NO SETOR DA ALTA COZINHA

GUILHERME MIRANDA FERREIRA

N.º 20140318

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de PROFESSORA DOUTORA MARIA MARGARIDA CRÓCA PITEIRA.

Constituição do Júri:

Presidente - Prof. Doutor José Moleiro Martins

Vogal - Prof. Doutor Rúben Raposo

Vogal - Prof.^a Doutora Margarida Piteira

LISBOA, OUTUBRO DE 2016

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela luz, força e inspiração ao me guiar durante toda a minha caminhada na vida.

Concluindo todo este trabalho, passado dois anos de aprendizagem, conhecimento, partilha, empenho, luta, auto motivação, cansaço e diversão, não poderia deixar de agradecer e de fazer referência a algumas pessoas que me acompanharam neste projecto e que sem as quais, por diferentes razões, não teria sido possível concretizá-lo.

À Professora Doutora Maria Margarida Croca Piteira por me acompanhar, incentivar e orientar durante todo este percurso. Por toda a sua partilha, conhecimento, compreensão e disponibilidade.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa e a todos (as) os (as) docentes com os (as) quais me cruzei ao longo da parte curricular do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo.

Aos meus pais e às minhas irmãs por sempre terem acreditado nas minhas capacidades desde o início.

À minha Noiva Andreia Lourenço por toda a compreensão, ajuda, carinho e serões passados juntos para concretizar mais este grande objectivo.

Finalmente, a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização deste trabalho.

O meu muito obrigado!

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo compreender o papel da liderança e das competências de gestão no sucesso do empreendedorismo, tomando como ponto de partida uma figura de relevância em Portugal. Recorreu-se à metodologia de estudo de caso, na pessoa do *Chef* José Avillez, figura incontornável no ramo da restauração Portuguesa e de inovação nesta área de negócio. Assim, questionou-se quais os traços de liderança e as competências de gestão que se assumem como fatores de sucesso deste emblemático empreendedor. Assim, tentou-se compreender o papel das competências de liderança, das competências de gestão e das competências técnicas na construção de um perfil empreendedor. Partiu-se da literatura sobre as teorias da liderança, construindo-se um modelo de análise que ajudou a compreender as evidências empíricas do presente caso. A amostra foi constituída por 5 entrevistas; sendo estes participantes selecionados, tendo em conta o grau hierárquico dentro do grupo e a proximidade de relação com o empreendedor em estudo. De acordo com os dados do caso, as principais conclusões deste trabalho são: a coexistência de características empreendedoras e traços de liderança; e, sendo delegadas à restante equipa as competências de gestão. Como principais implicações deste trabalho aponta-se um conhecimento mais aprofundado da relação existente entre empreendedor, liderança e gestor, assumindo-se o caso da restauração no segmento da alta cozinha. No final do presente trabalho são, ainda, apresentadas sugestões para futuras investigações.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Traços de Liderança, Competência de Gestão, Inovação de Negócio.

ABSTRACT

This work aims to understand the role of leadership and management skills in the success of entrepreneurship, taking as a starting point a figure of relevance in Portugal. The methodology of case study was used in the person of Chef José Avillez, an indispensable figure in the Portuguese restaurant industry and innovation in this business area. Thus, it was questioned what the leadership traits and the management skills that are assumed as success factors of this emblematic entrepreneur. Thus, we tried to understand the role of leadership skills, management skills and technical skills in building an entrepreneurial profile. From the literature on theories of leadership, we constructed a model of analysis that helped to understand the empirical evidence of the present case. The sample consisted by 5 interviews; Being these participants selected, taking into account the hierarchical degree within the group and the proximity of relationship with the entrepreneur under study. According to the data of the case, the main conclusions of this work are: the coexistence of entrepreneurial characteristics and traits of leadership; and the management competences are delegated to the rest of the team. The main implications of this work are a more in-depth knowledge of the relationship between entrepreneur, leadership and manager, assuming the case of catering in the gourmet cuisine segment. At the end of the present work, suggestions are also presented for future investigations.

Keywords: Entrepreneurship, Traits of Leadership, Management Skills, Business Innovation.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
CAPITULO 1 – Revisão de Literatura.....	3
1.1 - Empreendedor e Empreendedorismo	3
1.2 - Líder e Liderança.....	6
1.1.1-Tipos de Liderança.....	10
1.3 – Gestor e Gestão	15
CAPÍTULO 2 - MODELO DE ANÁLISE.....	19
2.1 – Proposições do Estudo	19
2.2 – Categoria de Análise	21
CAPÍTULO 3 - MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	23
3.1 – Método Qualitativo	23
3.2 - Procedimentos e Técnicas de Recolha	23
CAPÍTULO 4 - DESCRIÇÃO DE DADOS	26
4.1 - O Percorso do Empreendedor.....	27
CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	30
5.1 - A imagem dos <i>Mass Media</i>	30
5.2 - A percepção dos Colaboradores	31
CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES.....	37
7.1 – Conclusões do Estudo.....	37
7.2 – Limitações do Tema.....	39
7.3 – Sugestões para futuras investigações do objecto de estudo.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
ANEXO	47
1.1 – Artigo da revista Forbes 2016 com a entrevista ao Chef Avillez	47

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Características do empreendedor	5 e 6
Tabela 2: Premissas-base de um líder.....	9 e 10
Tabela 3: Modelo de contínuo de liderança de Likert.....	12 e 13
Tabela 4: Gestores e Líderes, segundo Cunha	13
Tabela 5: Comportamentos de liderança da teoria dos caminhos para os objectivos.....	14
Tabela 6: Gestores e Líderes, segundo Bennis	16
Tabela 7: Gestores e Líderes.....	17
Tabela 8: Operacionalização do conceito do líder empreendedor na alta cozinha premiada portuguesa na perspectiva dos colaboradores.	21

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Categorias de Visão.....	4
Figura 2: Uma cadeia ilustrativa das relações entre a actividade do líder e os resultados organizacionais.....	8
Figura 3: Corpus das Proposições do Estudo	19

LISTAGEM DAS ABREVIATURAS

PME – Pequenas e Médias Empresas

SEBRAE – SP – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – São Paulo

GLOBE – *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*

INTRODUÇÃO

Tendo como ponto de partida a literatura a respeito dos conceitos de empreendedorismo, de lideranças e das competências de gestão, este trabalho visa analisar um caso prático que ajude a compreender o papel da liderança e do empreendedorismo em modelos de negócio inovadores. Segundo Piteira (2010), atualmente, muito do sucesso das empresas assenta na motivação das equipas, promovida pelos líderes e pelas lideranças eficazes. Desta forma é possível conduzir a equipa à persecução das metas definidas previamente pela empresa, sendo que o sucesso dos negócios depende das pessoas que o conduzem. Já Dolabela (1999) defende que por detrás de um bom líder deverá existir um bom empreendedor, que aposta na criação ou desenvolvimento estratégico de uma nova ou já existente empresa; e, por sua vez, um gestor que executará a visão do líder e implementará a ideia nos liderados conforme Kotter (1992).

Na sociedade actual, todas as empresas deverão ter como pilar um empreendedor de sucesso acompanhado de um líder eficaz e um gestor empenhado e dedicado. A conjugação das duas características, - empreendedor e líder -, numa só pessoa ou em mais do que uma pessoa, que percorrem a mesma direcção no desenvolvimento da empresa e permite a obtenção do sucesso de forma rápida e eficiente, possibilitando atingir os objectivos pretendidos. Como defendido em altralhos (c.f. Piteira, 2003; 2014) as organizações necessitam de colaboradores formados, competentes, motivados, criativos e empenhados para cumprirem os objectivos definidos pela administração. Segundo Piteira (2003), essa motivação só poderá ser dada através de um líder que faça fluir este esforço, de um empreendedor que aposte nesta empreitada e de um gestor que faça a concretização dos objetivos junto dos coladores.

Não existe nenhum segredo do empreendedorismo, qualquer um pode ser empreendedor, basta que antes de investir na sua “boa ideia”, entenda e se mantenha actualizado no mercado para que futuramente o seu negócio tenha possibilidades de crescimento sustentável, uma vez que se está num mercado bastante competitivo que carece de capital, seriedade e de pessoas capacitadas, Dolabela (1999).

A problemática adjacente no objetivo geral do presente trabalho é tentar compreender o perfil do empreendedor, relacionando as competências de liderança e de gestão, numa área muito particular dos negócios: a restauração, em particular na alta cozinha portuguesa, premiada internacionalmente. Assim, a questão que se colocou para a orientação da

presente dissertação foi: *Qual a percepção dos colaboradores sobre o perfil do empreendedor português na área da alta cozinha premiada internacionalmente?*

Decorrente desta questão, assumem-se como os objetivos:

- 1) Compreender a convergência do papel da liderança e da gestão, no domínio do empreendedorismo, tendo como o caso de um empreendedor de sucesso no sector da alta cozinha portuguesa.
- 2) Definir e identificar os limites dos conceitos de Empreendedorismo, Liderança e gestão, o domínio do empreendedorismo, tendo como caso de um empreendedor de sucesso no setor da alta cozinha portuguesa.
- 3) Identificar as percepções dos colaboradores sobre o perfil de um empreendedor, no setor da alta cozinha portuguesa.

Tendo em conta os objetivos propostos, a metodologia escolhida é de cariz qualitativa, mais propícia a uma análise mais interpretativa e compreensiva, sob o pano de fundo de um estudo de caso, de um empreendedor de sucesso em território nacional.

A primeira parte do trabalho incide numa revisão de literatura, de forma a explanar algumas teorias referentes aos conceitos estudados para a elaboração do estudo. Segue-se a apresentação das proposições de estudo que encerram o modelo de análise, com o intuito de dar as respostas à questão de investigação. No capítulo seguinte elencam-se o método e os procedimentos, onde é explicado com detalhe o *modus operandi* das técnicas de recolha de dados utilizadas e o respectivo tratamento. É ainda apresentado o objecto de estudo, a descrição dos participantes e os seus critérios de seleção. Em seguida, faz a descrição de dados. Procede-se, então, à discussão dos resultados, comparando-se as proposições do modelo de análise com os resultados obtidos. Por fim, a conclusão do estudo, as limitações e as sugestões para as futuras investigações.

CAPITULO 1 – Revisão de Literatura

Este capítulo servirá de ponto de partida para se entender os pressupostos teóricos e conceitos chave deste trabalho; esmiuçando-se o que é defendido pela literatura. Foram pesquisados trabalhos no campo da gestão e do comportamento organizacional, em particular na área da liderança e do empreendedorismo.

1.1 - Empreendedor e Empreendedorismo

“O processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação económica e pessoal”.

Hisrich e Peters (2004, p. 27)

Várias foram as teorias desenvolvidas sobre o que é ser empreendedor e quais as competências que este precisa adquirir. Drucker (1985) considera que o risco é umas das características essenciais para ser empreendedor. Também segundo Arcúrio (2005), o empreendedor não tem, obrigatoriamente, de provocar mudanças, mas sim explorar as oportunidades que são criadas pela própria mudança. De acordo com Dolabela (1999), o empreendedor é aquele que assume riscos e se dedica à geração de riquezas e do conhecimento. Já Schumpeter (1934) tinha assumido que um empreendedor é um agente de mudança, que agita o modo convencional de fazer as coisas e, quando bem-sucedido, provoca uma imitação generalizada. “O resultado do sucesso alcançado pressupõe uma força excedente enorme na procura quotidiana e é algo único pela sua rara natureza”, Schumpeter (1934, p. 87). Por sua vez, Dornelas (1998) defende que um dos principais motivos para o aumento da quantidade de abertura de novas empresas foi o crescente índice de desemprego devido à globalização e à tentativa de estabilização económica, levando os ex-funcionários a criar novos negócios para obter algum tipo de renda.

Podemos pressupor que um empreendedor é alguém que detém uma forma especial e inovadora para se dedicar às actividades de organização, administração e execução, principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos (mercadorias ou serviços), automaticamente gerando um novo método com o seu próprio conhecimento. Dornelas (1998) também explica que não é possível chegar a uma resposta definitiva de quem é o empreendedor, assim como Dolabela (1999) afirma que o termo empreendedorismo é definido por académicos de diferentes campos, utilizando princípios de suas próprias áreas de interesses para definir este conceito. Numa

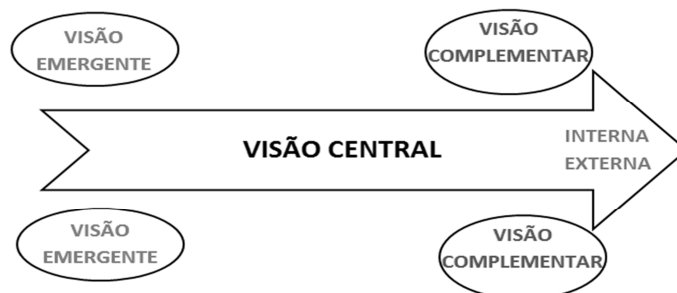
tentativa de definir o empreendedorismo ao longo da história das civilizações, Filion (1999), apontou que, para cada século, o empreendedor é descrito de forma diferente. A palavra “empreendedor”, *entrepreneur*, na sua origem francesa, remonta ao século XII, sendo associada a "aquele que incentivava brigas" como dito por Vérin (1982). Filion (1999) acrescenta que no século XVI, o termo descrevia uma pessoa que assumia a responsabilidade e dirigia uma acção militar, entretanto, segundo estes autores, foi no final do século XVII e início do século XVIII que o termo foi utilizado para se referir à pessoa que criava e conduzia projetos ou empreendimentos, no seu atual sentido principalmente no campo dos negócios sendo estendida para o investidor.

Segundo a Teoria Visionária de Filion, como nota Dolabela (1999), “as pessoas motivadas a abrir uma empresa vão criando, baseadas na sua experiência, ideias de produtos. Tais ideias, a princípio, emergem em estado bruto e reflectem uma vontade ainda não muito definida”, Dolabela (1999, p. 171). Esta teoria de Filion explica como surge e como é fomentada a ideia de um novo negócio, em que condições nascem as ideias e como se desenvolvem os processos de criação da mesma. Nesta perspectiva, ainda segundo Filion (1999), existem, três categorias de visões que se relacionam entre si de forma intensa e constante:

- Visão emergente: ideias de produtos ou de serviços que se querem lançar;
- Visão central, sendo o resultado de uma ou mais visões emergentes, que se divide em:
 - Visão externa: lugar que se quer ver ocupado pelo produto ou serviço no mercado;
 - Visão interna: tipo de organização do qual se tem necessidade para alcançá-lo;
 - Visões complementares: atividades de gestão definidas de forma a sustentar a realização da visão central.

A figura 1 mostra as três categorias de visão proposta pelo autor:

Figura 1: Categorias de Visão



Fonte: Adaptado de Dolabela (1999).

No entanto, um empreendedor pode ter como base um negócio novo criado por si mesmo ou simplesmente implementar a sua “boa ideia” dentro de uma empresa já existente. Para que seja um negócio de sucesso não basta ter uma “boa ideia”, o empreendedor deverá, primeiramente, conhecer e estudar todo o mercado em que se irá envolver ao implementar o seu projecto. Desta forma, o empreendedor deverá confiar na sua própria capacidade e aceitar todos os riscos inerentes à entrada do seu negócio na sociedade actual; ou seja, e como já citado por Arcúrio (2005), a posição do empreendedor é uma posição de risco e está em constante prova. Ainda, segundo outras perspectivas (Pilleggi, 2004) um empreendedor deverá reunir diversas características para obtenção de sucesso no mercado, entre elas, a iniciativa, a perseverança, a coragem para correr riscos, a capacidade de planeamento, a eficiência e qualidade, uma rede de contactos e espírito de liderança. A tabela 1 descreve estas características.

Tabela 1: Características do empreendedor

Iniciativa	A procura constante de novas oportunidades de negócios é essencial para que consiga decidir com mais clareza e certeza o negócio que vai desenvolver. Desta forma deverá estar sempre atento ao que acontece no mercado onde vai atuar.
Perseverança	Em qualquer negócio surgem dificuldades, ainda mais quando se trata de um novo negócio em que pela primeira vez se vai implementar no mercado, até porque o empresário de micro e pequena empresa muitas vezes é solitário.
Coragem para correr riscos	Arriscar faz parte do ato de empreender. É importante salientar que correr riscos é bastante diferente de correr perigo. O empreendedor corre perigo quando está desinformado. Se tem as informações necessárias para implementar o seu produto na sociedade atual, pode tomar decisões complexas com risco calculado, o que reduz de certa forma outro tipo de riscos e/ou provoca o controle resultados.
Capacidade de planeamento	É muito importante que o empreendedor tenha a visão e a capacidade de entender onde está (qual o mercado que se vai integrar e implementar o seu negócio), onde quer chegar e o que é preciso fazer para atingir os seus objectivos. Para que isso seja possível é necessário criar planos de ações e priorizá-los dentro do negócio. Monitorar, corrigir e rever. O planeamento permite que se encontre e avalie as melhores alternativas para alcançar objectivos estabelecidos.
Eficiência e qualidade	As empresas devem aproveitar todos os seus recursos para garantir que os mesmos são utilizados de forma correta e eficaz. É necessário prestar um trabalho de qualidade para que seja possível conquistar o cliente, atingir o

público-alvo e direccionar os esforços na direcção certa.

Rede de contactos

É através da participação em eventos e feiras relacionados com o produto que quer implementar na sociedade que consegue obter uma boa parte de contactos interessantes relacionados com o seu negócio. Também é importante frequentar ambientes informais, pois também ajudam a formar bons contactos.

Liderança

Sérgio Diniz considera ainda que o empreendedor deve ser o líder na sua própria empresa. Que ele deve ser um bom ouvinte e deve saber estimular permanentemente a equipa, motivando-a e deixando-a comprometida.

Fonte: Adaptado de Pilleggi (2004).

Acima de tudo deverá ser uma pessoa optimista, persistente, determinada e que acredita nas oportunidades que surgem, só desta forma conseguirá atingir as metas e objectivos delineados por ele próprio e conseguir singrar num mercado competitivo de forma sustentável.

No campo do empreendedorismo, uma das mais importantes valências que conduzirá o empreendedor ao sucesso é saber liderar a sua equipa e conseguir transmitir os seus objetivos aos comandados, essa capacidade é a liderança, praticada por um líder que poderá ou não ser o próprio empreendedor. Serão abordadas, no próximo ponto, as dimensões da liderança e os traços dos comportamentos de um líder; e de como este líder efectiva a sua liderança.

1.2 - Líder e Liderança

“Liderança é uma qualidade a ser adquirida. As pessoas anseiam por reconhecimento e um propósito de vida. Se o empreendedor conseguir ajudá-las a entender essa necessidade, por meio de produtos admiráveis e com o trabalho de pessoas ainda mais admiráveis, certamente estará influenciando seu modo de pensar e agir. Por consequência, **os resultados serão os melhores possíveis para o seu próprio negócio e para a sociedade.**”

Jerónimo Mendes (www.jeronimomendes.com.br/lider-empendedor)

Neves (2011, p. 429) defende que “liderar implica a existência de um individuo que tem capacidade de influenciar um grupo de indivíduos”, desta forma, o conceito liderança, no seu entender, tem como base uma implicação teórica principal. O conceito de liderança

pode ser entendido como algo que pressupõe um destinatário colectivo, no que se distingue do poder, do comportamento político ou da influência social. Segundo Jesuíno (1987), a liderança tem como antecedentes a arte do comando. É algo que se centra na pessoa do líder, mestre na arte de liderar, que inspira e fornece sugestões em termos de cultivar a arte. Por exemplo, Vroom e Jago (2007, p.18) definiram liderança como “um processo de motivar pessoas a trabalharem colaborativamente para alcançar grandes coisas”. Já House et al. (1999) no âmbito do projecto GLOBE, consideram a liderança como capacidade que cada indivíduo tem para influenciar, motivar e habilitar outros indivíduos a contribuir para o sucesso das organizações de que fazem parte. Ao contrário de Bass (1990), por sua vez, considera a liderança como a interação entre dois ou mais elementos de um grupo e que muitas vezes é necessário uma estruturação ou reestruturação da situação, das percepções e das expectativas dos membros. Ao contrário do líder as organizações vêm a liderança de forma diferente. Por exemplo, Jago (1982) acredita que as organizações definem liderança como características de personalidade, como forma de induzir a obediência, como exercício de influência, como comportamentos específicos, como meio para alcançar objectivos usando persuasão.

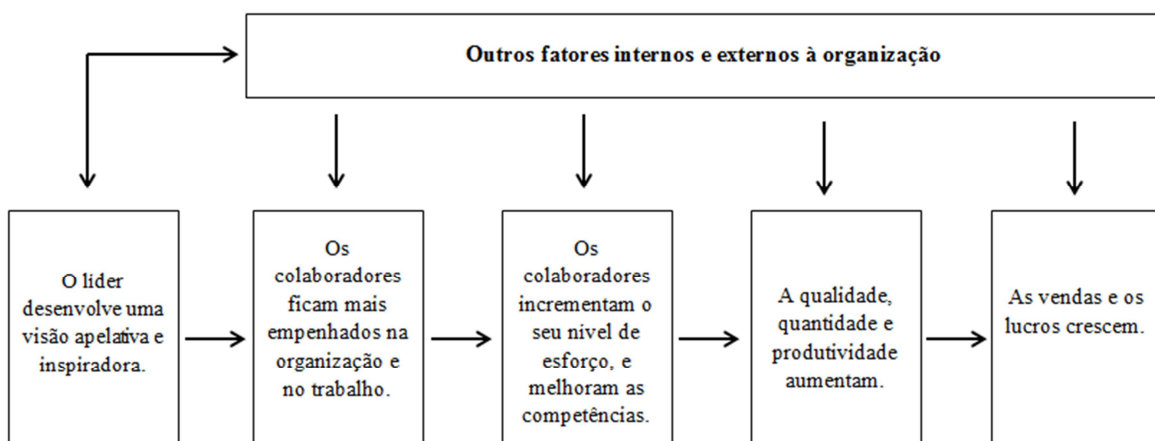
Os estudos de Katz e Kahn (1970) e de Peters e Waterman (1982) diferem quando se afirma que a liderança é o factor determinante para a eficácia organizacional. Por exemplo, Pfeffer (1977) defende que existem diversas condições económicas, políticas governamentais ou mudanças tecnológicas que saem do controlo do líder. No entanto, de acordo com Meindl et al. (1985), estes apontam ainda os diversos trabalhos que têm sugerido onde a liderança exerce reduzidos ou nulos efeitos sobre o desempenho organizacional. Também Cunha (2004) defende que o desempenho dos grupos e das organizações é influenciado por factores alheios ao controlo dos líderes, sejam eles externos ou internos à organização. Ao contrário de Neves (2011) que considera que os constrangimentos ambientais podem ser considerados uma ameaça ou uma oportunidade. Depende do líder a interpretação apropriada e a implementação de estratégias adequadas de resposta. Também como referido por Edgeman et al. (1999, p. 51) “*Inputs* diferentes conduzem a *outputs* diferentes. Se isto é verdade no que diz respeito à transformação das matérias-primas físicas em produtos acabados, é-o ainda mais no caso da liderança: os líderes são a matéria-prima da excelência nos negócios assim como dos fracassos organizacionais”.

Há várias correntes que defendem os mais diversos tipos de líderes, como Ernest J. Wilson

III (2008) defende o *hard power*, em que o líder atua de forma mais direta e incisiva e o *soft power*, em que o comportamento do líder já é pautado em forma de reconhecimento verbal e gestos amigáveis. Por exemplo em Wilson (2008), em uma leitura geral, identifica quatro tipos de liderança, designadamente: i) a diretiva, ii) a apoiante, iii) a participativa e iv) a liderança orientada para o êxito. Também como referido por Cunha (2004), estas são, nada mais que, apenas atitudes tidas pelo líder. O líder pode ter estas atitudes consoante o tipo de pessoa com quem trata. Há quem trabalhe melhor sob pressão e há quem não suporte ser cobrado. Cabe ao líder identificar e agir com cada seguidor seu, de forma que este melhore e se desenvolva, indo de encontro com o seu propósito.

Segundo Wasserman, Anand, & Nohria (2010) a questão mais pertinente pode não ser “os líderes influenciam o desempenho das organizações?”, mas antes “quando os líderes influenciam o desempenho das organizações?”. Cunha (2004) defende que a influência que os líderes podem exercer sobre a eficácia dos grupos e organizações é, em grande medida, indirecta. Por esse motivo é que existe uma alteração da estrutura organizacional e/ou uma alteração de estratégia, uma mudança da cultura da organização ou um desenvolvimento a longo prazo de capacidades e competências dos colaboradores. Ainda segundo Cunha (2004) a cadeia que estabelece nexos entre as acções dos líderes e os resultados de eficácia é complexa. Torna-se difícil de precisar com rigor a parcela dos resultados como se pode verificar na figura 2.

Figura 2: Uma cadeia ilustrativa das relações entre a actividade do líder e os resultados organizacionais



Fonte: Cunha (2004), adaptado de Yukl (1998, p. 7)

Ainda, segundo Zaleznik (1989), o líder é um sujeito dotado de uma capacidade transformacional única, tendo um espírito intuitivo, além de ser criativo e viver sempre sob a adrenalina da sua posição de alto risco.

Para Neves (2011) os líderes reúnem qualidades especiais que os distinguem dos não líderes. Por exemplo, admite-se que os líderes possuem medidas mais elevadas, quando comparados com os não líderes, em características como inteligência, a personalidade, os motivos, entre outras, tais características sendo universais, são transferíveis de situação para situação. Segundo um estudo efectuado por Jesuíno (1987), numa amostra portuguesa, submetida a diversos testes de inteligência e a uma avaliação de personalidade, a correlação entre os traços de líder e a liderança é fraca, apenas o factor verbal revela valores correlacionais significativos. Pode estar-se perante um indício de que a aptidão verbal é o melhor preditor da liderança do que as outras características cognitivas como a memória ou a aptidão numérica. Também Stogdill (1948) que reviu 163 estudos salientou a relevância de diversos traços/competências para a eficácia de liderança, designadamente: inteligência, criatividade, fluência verbal, auto-estima, estabilidade emocional, entre outras. No entanto, as décadas de pesquisa levadas a cabo neste domínio não permitiam suportar a premissa de que certos traços são absolutamente necessários. Na verdade, o que permitiam suportar era que um indivíduo com certos traços tinha mais probabilidades de ser um líder eficaz e que a importância relativa dos diferentes traços depende das situações. Tal como Judge et al. (2009, p.855) e colaboradores referiam “a perspectiva dos traços da liderança é talvez a mais venerável tradição intelectual na investigação da liderança”.

Por conseguinte, o líder tem de se valer em alguns alicerces para se alcançar a liderança e manter-se nela. Cortella (2009), defende que a liderança se apoia em algumas premissas premissas-base. Entre elas, apontam-se o inspirar, o motivar, o animar, o abrir da mente. A tabela 2 sistematiza estas premissas.

Tabela 2: Premissas-base de um líder

Inspirar	O mesmo que encher de fôlego os seus seguidores para continuarem com as tarefas em prol do objetivo do líder.
Motivar	O líder é o que faz mover as pessoas, o que cria nelas um motivo para o que está a ser pedido.

Animar	O mesmo que encher de fôlego os seus seguidores para continuarem com as tarefas em prol do objetivo do líder. O mesmo que dar alma, dar vida
O Abrir da Mente	O líder é aquele que não deixa a mente envelhecer e está aberto para o novo, não aceita ser desatualizado, procura sempre mais.
Elevação o Grupo	Principal diferença entre um chefe e um líder, o líder, tem a capacidade de elevar o grupo e não só a si, sabe da necessidade que tem dos seus seguidores e por isso não joga só.
Inovação a Obra	Item relacionado com o primeiro, o líder busca sempre a melhoria das tarefas, e a amplitude do conjunto da obra, o que está bom pode e deve sim melhorar. Como já dito, o líder tem consigo aquele desconforto, aquela insatisfação positiva para o mais e melhor. A inovação da obra é preciso e necessário visto a velocidade que o mundo anda atualmente. Significa saber reinventar o trabalho da melhor forma possível.

Fonte: Adaptado de Cortella (2009)

Cortella (2009) vê a necessidade de um líder contar com estas premissas para alcançar o seu objetivo e vender aos seus seguidores o seu propósito: ele inspira, motiva e anima. O autor coloca, ainda, algumas categorias que vão de encontro com o que se espera de um líder; ou seja, as competências essenciais, como: *Recrear o espírito* - o líder é aquele que trás a alegria e o bom convívio, o líder é aquele que deixa as pessoas animadas. Não sem compromisso, mesmo sendo um momento sério, que ele seja alegre.

O líder deve empreender o futuro, sendo aquele que não espera, mas procura, é pró-ativo, antecipa-se de forma não reativa, buscando uma solução antes sequer que o problema surja. Em suma, como têm vindo a argumentar alguns autores emblemáticos das teorias da liderança (e.g. Kotter, 1988; Zaleznik, 1989), o líder é aquele elemento que faz mais do que o óbvio. Faz mais que o previsto e rompe com o normal, aumentando a fasquia para uma nova realidade; ou seja, o líder é capaz de transformar e inspirar os outros através de vários tipos de liderança.

1.1.1-Tipos de Liderança

Procurar-se-á identificar o que é necessário para que surja um líder, quais as causas e quais são os efeitos da existência de um líder, e por fim, analisar-se-á o ónus que um líder carrega consigo quando toma para si este papel. Assim, entender-se porque o mundo precisa de líderes, onde eles estão inseridos e o que os faz sobressair em meio a multidão,

pode ser importante para a compreensão da própria liderança.

Segundo Drucker (1986), “um líder é aquele que tem seguidores”. Esta é até o momento a melhor definição de líder que se possa ter, por ser tamanha verdade. Não é possível a existência de um líder, sem a existência de seguidores, e estes seguidores, são seguidores por que o querem ser, e não por obrigação, se for por obrigação, passamos para o universo do ser chefe e não líder não obstante ao fato do mesmo indivíduo estar ou não vestindo as duas peles dentro da organização na qual insere-se.

Pode atribuir-se aos líderes imensas valias ou virtudes, os conceitos do que é ser líder são abundantes numa vastíssima gama de livros, artigos e ensaios em todas as partes do globo que visam definir esta figura e que abordam o tema líder.

Há a corrente mais erudita que diz que o ser líder, é uma necessidade que está no campo da auto-realização e se blindam em argumentos de Sigmund Freud, ilustre austríaco fundador da psicanálise, que desenvolve em um dos seus estudos a necessidade humana da auto-realização, que remete e da argumentos para os que defendem a Génesis do líder como necessidade, outros mais simples, defendem que o ser líder está no prazer de servir os outros, e ai está o verdadeiro líder, o que se preocupa com o todo e não com ele somente, o que se preocupa com o humano e não com as coisas, o que é benevolente e sabe cativar tudo e todos em prol da sua visão (c.f. Cunha ,1996).

O líder só existe pelo fato de existirem necessidades no mundo, todos temos necessidades que têm de ser supridas como fome, frio, segurança, terra, etc. Estas necessidades estão diretamente ligadas ao fato da escassez, ou seja, não há para todos, segundo Cortella (2009). Uma corrente defende que o líder é aquele que tem uma insatisfação positiva, que quer sempre mais e melhor, como de acordo com a Professora Doutora Maria Piteira (2006).

Então a liderança será um dom, será algo que nasce com a pessoa? Algo que não se importa com o que aconteça no decorrer da vida, virá à tona, colocando a pessoa como um verdadeiro líder? A resposta provavelmente é não, segundo Kotter (1988), a liderança, não é algo que nasça com uma pessoa, e também não pode ser considerado com um dom.

Hersey e Blanchard (1969, 1988) criaram um dos modelos mais conhecidos em teorias situacionais, que prevê o líder a adotar diferentes métodos de orientação para as tarefas e orientação de relacionamento consoante a maturidade dos liderados. Esta maturidade divide-se em dois: no cargo, através de experiência e conhecimentos e psicológica, que se

verifica através da autoconfiança e da motivação a executar as tarefas. O modelo criado sugere que, quando a maturidade dos subordinados é baixa, o líder deve orientar-se para a tarefa e não para o relacionamento. Já Blank et al. (1990) criticam esta teoria afirmando que tem uma fundamentação teórica reduzida. Ao contrário desta ideia, uma pesquisa efectuada por Norris e Vecchio (1997) revelou que a teoria de Hersey e Blanchard (1969, 1988) tinha alguma validade para os subordinados de baixa-média maturidade. Thompson e Vecchio (2009) compararam a versão original deste modelo com outras versões revistas por Casse (1991) e concluíram que as versões ajustadas não eram melhores que no desempenho dos subordinados do que a original. Pode, no entanto, considerar-se que contribuiu para a compreensão da necessidade dos líderes atuarem consoante as situações segundo Cunha (2004). Também concordam Casse (Vroom & Yetton, 1973) que os quatro estilos de liderança devem ser diferentes consoante as circunstâncias de mudança. Existem estilos decisórios diferentes para diferentes situações. Vroom e Yetton (1988) surgem com uma primeira versão que é melhorada por Vroom e Jago (cit in Hughes et al, 1996) em que a ideia básica é: o líder tem ao seu dispor cinco procedimentos decisórios que deve usar em diferentes circunstâncias caso pretenda tomar decisões mais eficazes, conforme se pode verificar na tabela 3.

Tabela 3: Processos decisórios propostos pelo modelo de Vroom e Yetton

TIPOS	CARACTERIZAÇÃO
AI – Decisão autocrática (pura)	O líder toma a decisão sozinho, utilizando a informação disponível.
AII – O líder procura informação nos subordinados; depois, decide sozinho (Decisão autocrática mitigada)	O líder decide individualmente. Todavia, previamente, procura informação junto dos seus subordinados. Não lhes refere, necessariamente, qual o problema a resolver; apenas busca factos – não o se conselho.
CI - O líder consulta, individualmente, os subordinados, mas decide sozinho.	O líder consulta os subordinados individualmente, resolve o problema de cada um, e solicita-lhes ideias e recomendações. Contudo, a decisão final é dele – podendo ou não reflectir a posição dos subordinados.
CII – O líder consulta o grupo, mas decide por si.	O líder consulta os subordinados em grupo. Recebe as respectivas sugestões e recomendações, mas cabe-lhe a tarefa de resolver qualquer diferença de opiniões e de escolher uma ou mais opções. A decisão final é dele, e não

reflecte necessariamente a posição dos subordinados.

GII – Decisão concordante com a opinião do grupo.

O líder discute a situação com o grupo e procura ajudá-lo a tomar a situação. Em conjunto, formulam-se e avaliam-se as alternativas, e procura-se chegar a uma solução consensual. O líder coordena o encontro/reunião, facilita o diálogo, protege os pontos de vista minoritários, e assegura-se que todos os aspectos são considerados. Não procura influenciar o grupo a adotar a sua solução – antes está pronto a aceitar e implementar qualquer decisão que tenha o apoio de todo o grupo.

Fonte: Cunha (2004) adaptada de Vroom & Yetton (1973); Vroom & Jago (1988)

Likert (1967) inventou quatro estilos de liderança, os quais variam ao longo de um contínuo. Por um lado, um estilo autoritário, caracterizado por não confiar nos liderados, centralização das decisões, escassa interacção e reduzida motivação. Por outro lado, um estilo democrático em que as características são a confiança total nos colaboradores, a participação nos processos e na definição dos objectivos, elevada interacção e fluxo da informação em todos os sentidos. Considerou ainda que existem mais dois estilos, caracterizados por graus intermédios das características referidas, como podemos verificar na tabela 4.

Tabela 4: Modelo de contínuo de liderança de Likert

Variáveis organizacionais	Estilo 1 (estilo autoritário)	Estilo 2	Estilo 3	Estilo 4 (estilo participativo)
Relação chefia-subordinado	Assenta na desconfiança	Condescendência	Confiança	Total confiança
Tomada de decisão	Centralizada e no topo	Delegação de pequenas decisões	Delegação de decisões	Descentralização
Sistema de motivação	Controlo pela ameaça e punição	Algumas vezes recompensa	Recompensas e só raramente a punição	Recompensas e responsabilização
Comunicação	Vertical e descendente	Vertical e por vezes ascendente	Considerável interacção chefe-subordinado	Em todos os sentidos

Fonte: Neves (2011)

Quanto mais as organizações mudam os estilos 1 e 2 para os estilos 3 e 4, maior é a sua eficácia, ou seja, maior é a sua produtividade e satisfação do pessoal Likert (1967).

House (1971) e Mitchell (1974) defendem que existe uma teoria dos caminhos para os objectivos, considerando que é o mais abrangente e sofisticado dos modelos contingenciais. Esta teoria baseia-se em quatro comportamentos de liderança que podem exercer efeitos sobre a satisfação e o desempenho dos subordinados, como se pode verificar na tabela 5.

Tabela 5: Comportamentos de liderança da teoria dos caminhos para os objectivos.

TIPOS	O LÍDER
Liderança Diretiva	Orienta os subordinados para o que devem fazer e o modo como devem atuar, planeia e coordena o respectivo trabalho, impele-os a seguirem as regras e procedimentos, estabelece padrões de desempenho.
Liderança Apoiante	Mostra respeito e consideração pelo bem-estar e as necessidades dos colaboradores, atua cortesmente e com a justiça, cria um ambiente social amistoso.
Liderança Participativa	Consulta os colaboradores, solicita-lhes sugestões, e toma as respectivas ideias em conta quando toma decisões.
Liderança orientada para o êxito	Estabelece metas desafiantes para os colaboradores, enfatiza a excelência, tenta descortinar modos de alcançar melhorias. Transmite aos colaboradores a expectativa de que eles alcançarão desempenhos elevados.

Fonte: Cunha (2004, p. 290)

Estes efeitos de liderança só são possíveis de serem alcançados se o líder ajustar os seus comportamentos às características dos subordinados e do ambiente. O líder ao adotar os comportamentos apropriados já pode implementar as características esforço → desempenho e desempenho → recompensas conforme defende Cunha (2004). Desta forma, conclui-se que a função do líder é aumentar as recompensas atribuídas aos subordinados pelo alcance de objectivos de trabalho e facilitar o seu caminho a essas recompensas, removendo os obstáculos e incrementando as oportunidades de acordo com Cunha (2004).

Conforme foi exemplificado a importância da liderança para o funcionamento em pleno do plano do empreendedor, não se pode deixar de citar outra peça de extrema importância para a fluidez de toda a engrenagem do motor empreendedor: o gestor e a gestão, no

próximo capítulo, abordar-se-á os principais conceitos que a bibliografia trás a respeito da gestão e do próprio gestor em si.

1.3 – Gestor e Gestão

“Se as pessoas na linha da frente são a chave do nosso sucesso, o trabalho dos gestores consiste em ajudar essas pessoas e as pessoas que elas servem. Isto vai contra a assunção tradicional de que o gestor detém o controlo.”

Robert Haas, CEO da Levi Strauss & Co, in Howard (1990) cit in Cunha (2004, p. 257)

A literatura gestionária tem recorrentemente chamado a atenção para a diferença entre o líder e o gestor, e entre o líder e o chefe. Para alguma coisa acontecer, não é necessário um líder, mas sim uma chefia. Segundo o pai da gestão moderna, Drucker (1986), “A gestão é fazer certo as coisas. Liderança é fazer as coisas certas”. Já Cunha (2004) dá ao gestor o papel de “Tradutor” da linguagem organizacional, ou seja, tem a missão de passar para os comandados as orientações vindas dos líderes, o que pode classificá-los como bons ou maus “tradutores”.

O gestor, na literatura, está associado como alguém mais frio, distante, ligado às metas e em passar as ordens, alguém menos humano e incapaz de se envolver emocionalmente com os seus subalternos, em termos gerais, são indivíduos que se preocupam mais com a eficiência, com o controlo, planeamento e com os procedimentos segundo Cunha (2004). De igual forma Hughes et al. (1996, p. 13) consideram que “os gestores são mais racionais, trabalham mais com a cabeça do que com o coração, lidam com a eficiência, o planeamento, os procedimentos, o controlo e os regulamentos.” Procurar oportunidades de negócio e rentabilizar o negócio da empresa são duas características fundamentais do gestor, defende Pereira (2001). Por sua vez, Sousa (1990) considera que o papel do gestor deve ser encarado em duas perspectivas: na relação com o exterior e na relação com o sistema interno. Segundo Bennis e Nanus (1985) gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades e comandar, visto que os gestores são pessoas que sabem o que devem fazer. Somerville & Mroz (1998: p. 81) referem que “os gestores encontram-se mal preparados e cada vez mais frustrados ao lidarem com as regras de um jogo em permanente mutação.” Já Rost e Smith (1992) definem que gestão é executada com gestores e subordinados, através do envolvimento da coordenação de pessoas e dos recursos para a produção de venda de bens e/ou serviços numa organização. Acreditam ainda que a gestão

requer coordenação de actividades para produzir e vender bens e/ou serviços que reflectam os propósitos da organização. A literatura que se debruça sobre o tema do gestor não esquece da importância que esta peça tem para as instituições. As organizações quer sejam grandes ou pequenas, na sua complexidade, podem tornar-se caóticas e a sua existência ameaçada caso não tenham uma boa gestão, ideia defendida por Kotter (1992). Não obstante tratar-se de uma posição que exige do seu ocupante um grau de indiferença e de impessoalidade, até desumano por vezes, há que ter em consideração que se trata de um ser humano que desempenha um papel como defende Kotter (1992). Os gestores estão intrínsecos no seio da instituição, por norma fazem parte da história da empresa, sabem bem o seu lugar e são cumpridores de regras e normativos, além de zelarem pelo bom funcionamento e dos procedimentos. O que é necessário para a execução do plano do líder é um gestor que orquestre e oriente os comandados. Donnelly et al (2000, p.583) consideram que “os gestores são chamados para gerir trabalho, pessoas e operações. Espera-se que planeiem, organizem e controlem pessoas, grupos e organizações. Que motivem pessoas e grupos, que sejam líderes e que sintam, reconheçam e promovam mudanças. Que utilizem a informação para tomar decisões que afetam direta ou indiretamente a eficácia da produção e das operações”. House & Aditya (1997) defendem que a gestão representa a implementação da visão do líder e das mudanças por eles introduzidas, e a manutenção e administração das infra estruturas organizacionais. Ao contrário desta ideia, existe a ideia de Young e Dulewicz (2007) que consideram que liderança e gestão são vistas da mesma forma, apesar de existirem competências/traços que parecem ser partilhadas. Já Bennis (1989) distingue gestores e líderes, distinção apresentada na tabela 6.

Tabela 6: Gestores e Líderes, segundo Bennis

GESTORES	LÍDERES
Rendem-se à situação.	Procuram agir sobre a situação.
Administram.	Inovam.
Questionam-se sobre como e o quando.	Questionam-se sobre o quê e o porquê.
Têm perspectivas de curto prazo.	Têm perspectivas de longo prazo.

Imitam.	São originais.
As competências de gestão podem ser ensinadas/aprendidas.	As competências de liderança não podem ser ensinadas/aprendidas.

Fonte: Bennis (1989) *cit in* Cunha (2004, p. 260)

Kotter (1992a); Rost e Smith (1992) defendem que apesar das diferenças entre gestores e líderes, ambos são necessários para a sobrevivência e a prosperidade das organizações atuais, sendo que a gestão é especialmente mais pertinente em ambientes/momentos de maior estabilidade. Sousa (1990: 32) considera que “gerir é o processo de trabalhar com e através dos outros a fim de atingir eficazmente os objetivos organizacionais usando eficientemente os recursos escassos num contexto de mudança”. Já Zaleznik (1977) defende que o líder e o gestor não são conciliáveis na mesma pessoa, considera que são pessoas muito diferentes quando se trata de: motivação, história pessoal, forma de pensar e de agir. Cunha (2004) concorda com Zaleznik (1977), como atesta a tabela 7.

Tabela 7: Gestores e Líderes

GESTORES	LÍDERES
Conservadores, analíticos e adaptam-se ao factos, mais do que transformá-los.	Criativos, estilos mais imprevisíveis, são mais intuitivos do que racionais. Transformam o estado das coisas, em vez de se adaptarem.
Adoptam atitudes impessoais (até passivas). Enquadrados na história e na cultura das organizações.	Atitude proactiva e não reativa. Formam ideias em vez de lhes reagirem.
Calculam as vantagens da competição, negociam e discutem. Usam recompensas, punições e outros meios de coacção. Coordenam e equilibram continuamente pontos de vista opostos, de modo que as pessoas aceitem as decisões.	Desenvolvem novas abordagens para velhos problemas e abrem campos para novas acções. Projectam ideias através de imagens que entusiasmas as pessoas, posteriormente desenvolvem as escolhas que lhes irão dar substância.
Preferem trabalhar com pessoas e evitam trabalho solitário – cria ansiedade. Mantém baixo nível de envolvimento emocional nessas relações, o que os impede de intuïrem os pensamentos e os sentimentos dos outros.	São empáticos, têm uma percepção interior que usam nas ralações com os outros. Detectam sinais emocionais e tornam-se significativos numa relação.

São frios e racionais o que os tornam inacessíveis, desinteressados e manipuladores.

Atraem fortes sentimentos de identidade e de diferenciação, de amor e ódio.

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2004)

Ao contrário das ideias defendidas por Zaleznik (1977) e Cunha (2004), House e Aditya (1997: 445) alegam que os gestores podem ser líderes, e vice-versa. Os gestores ao proporcionarem a visão, a direcção, a estratégia e inspiração às suas organizações acabam por se tornar líderes, até porque se comportam de forma a que sua visão e os seus valores inerentes sejam reforçados. Rowe (2001) através de um modelo ímpar cujos exponenciais são: liderança gestonária, liderança visionária e liderança estratégica concorda com Yukl (1998,2013) que considera que as investigações devem continuar a explorar se gestor e líder podem ou não coexistir na mesma pessoa. Indo de encontro à teoria de Zaleznik (1977), Rowe (2001) defende que a liderança gestonária está para os gestores como a liderança visionária está para os líderes. Por outro lado, ao contrário de Zaleznik (1977), Rowe (2001) considera que existe uma fusão dos dois papéis – líder gestonário e líder visionário – no líder estratégico. A combinação destas duas estratégias concilia as qualidades do gestor com as do líder, o que permite viabilizar a empresa a longo prazo sem hipotecar a estabilidade financeira no curto prazo – líder estratégico.

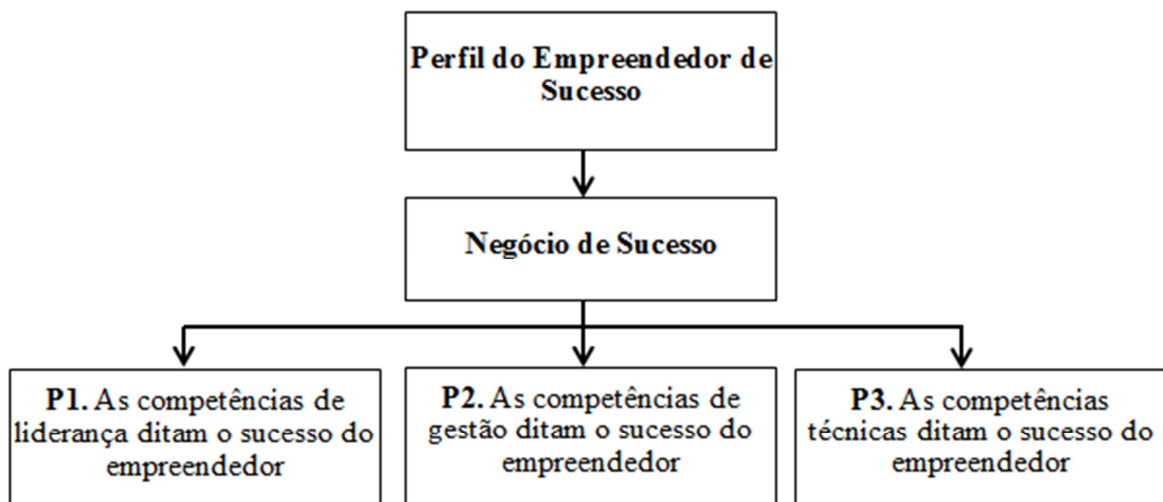
CAPÍTULO 2 - MODELO DE ANÁLISE

Partindo dos objectivos equacionados para este trabalho em compreender: Qual a percepção dos colaboradores sobre o perfil do empreendedor português na área da alta cozinha premiada internacionalmente? Apresenta-se em seguida o modelo de análise que conduziu os estudos do campo empírico. Assim, são apresentadas as proposições que nortearam o trabalho, as dimensões e as variáveis que operacionalizaram o problema de investigação.

2.1 – Proposições do Estudo

Para um melhor entendimento do enquadramento da presente problemática, a figura 3 apresenta o *corpus proposital* que enforma o seu plano de investigação.

Figura 3: Corpus das Proposições do Estudo



Fonte: Própria

A investigação levada a cabo teve como base de referência a figura do empreendedor *Chef* José Avillez que se insere junto com o seu grupo Avillez, numa inovadora esfera de negócio na restauração; mais propriamente, na alta cozinha portuguesa recorrentemente premiada internacionalmente. Para que fosse possível compreender a percepção dos colaboradores a respeito deste empreendedor português no ramo da alta cozinha, foram elaboradas as seguintes proposições de investigação:

Proposição 1

As capacidades de liderança adquiridas e desenvolvidas e os traços de personalidade de líder ditam o sucesso do empreendedor na alta cozinha portuguesa.

O Empreendedor no contexto empresarial da restauração em Portugal, por muitas vezes é colocado no mesmo patamar de líder conforme artigo da Forbes (2016), o que conduz ao entendimento de quais são características complementares do indivíduo. Essa miscigenação entre o empreendedor e o líder remete para a percepção que as valências dos conceitos de líder e empreendedor acabam por se fundir. No entanto há autores que assumem que não é possível empreender sem espírito de liderança como defendido por Pilleggi (2004).

A literatura que se debruça sobre o tema, de forma geral aponta que não é possível o sucesso de uma organização sem a presença de um líder que influencie, motive e habilite os seus colaboradores a alcançarem o êxito no cumprimento do ofício e conseqüentemente no sucesso da organização na qual se inserem, como defendido por House et al. (1999), Vroon e Jago (2007) e Neves (2011).

Proposição 2

A Gestão eficiente do negócio inovador põe em prática o plano do empreendedor de forma a alcançar os objetivos traçados pela administração. A boa coordenação da equipa possibilita o sucesso no plano da execução na alta cozinha premiada.

A gestão eficiente possibilita que as coisas aconteçam e que o plano traçado seja cumprido. Segundo Peter Druker (1986), Cunha (2004), delega-se ao gestor a função de tradutor da linguagem organizacional para os colaboradores. Apesar da distanciação nas características de personalidade entre o gestor e o líder/empreendedor que a bibliografia prega, como no caso de autores como Hughes et al. (1996) e Cunha (2004), sabe-se que é imprescindível a presença de uma boa gestão para o sucesso de uma organização e que a ausência deste elemento poderá levar ao caos e ao fim de uma organização (Kotter, 1992).

Proposição 3

As competências técnicas adquiridas pelo empreendedor com a experiência, a formação académica e o seu percurso profissional, são fatores primordiais para que o sucesso seja alcançado na alta cozinha portuguesa.

O empreendedor na sua natureza assume uma posição de risco segundo Dolabela (1999) e

Drucker (1985); e na sua génese humana o empreendedor absorve diferentes conhecimentos do meio que o circunda, alguns destes conhecimentos são aprendidos de forma involuntária, outros são obtidos por via de estudo, cursos e formações. O empreendedor de sucesso necessita colocar todas as suas *Skills* em prática para que consiga explorar todas as oportunidades de mercado que são criadas por cada mudança no meio em que se insere (Arcúrio, 2005).

2.2 – Categoria de Análise

Os autores Quivy e Campenhoudt (1992) defendem que um estudo empírico tem por obrigação assentar em duas premissas, que são as variáveis de natureza sistémica e as variáveis operatórias isoladas, da forma que seja possível que esse estudo passe do plano teórico para o plano prático. Assim, garantindo que os resultados façam esta passagem de conceitos, e seja efectuada de forma natural, imparcial e isenta do cunho pessoal do autor, e conferindo maior fiabilidade à informação inferenciada. Seguiu-se o recurso a variáveis/categorias de natureza sistémica e das ideais pré-concebidas, a respeito do objecto de estudo, adoptando-se os contributos já desenvolvidos pela literatura. A operacionalização do presente plano de investigação está descrita na tabela 8 seguinte:

Tabela 8: Operacionalização do conceito do líder empreendedor na alta cozinha premiada portuguesa na perspectiva dos colaboradores.

Conceito	Variáveis	Categorias	Questões (Grelha de entrevistas)	Referências (Autores)
	Competências de Liderança	Relação líder-empendedor. Características psicológicas convergentes. Postura dentro da organização. Posição de risco e responsabilidade acrescida sobre todos. Visão de sustentabilidade.	-Na alta cozinha portuguesa a figura do empreendedor funde-se com a do líder? Se sim, em quais pontos? -Qual entende ser as características comportamentais em comum entre o empreendedor e o líder? -Existe convergência entre a postura que o empreendedor e o líder assumem dentro de um restaurante premiado da alta cozinha em Portugal? -Qual seria a posição de maior risco na alta cozinha portuguesa, a do empreendedor ou a do líder? -Pode dizer-se que o líder tem uma visão de sustentabilidade do negócio?	Piteira (2003) Piteira (2006) Mendes (2015) Kotter (1988) Schumpeter (1934) Dornelas (1998) Dolabela (1999) Arcúrio (2005)

Perfil do Empreendedor de Sucesso na Alta Cozinha Portuguesa	Competências de Gestão	<p>Potencialização dos colaboradores.</p> <p>Delegação de responsabilidades.</p> <p>Poder institucionalizado.</p> <p>Programas de <i>trainee</i>.</p> <p>Estrutura e hierarquia no seio da organização.</p>	<p>-Em qual medida o gestor é importante para alcançar os objetivos de um restaurante da alta cozinha portuguesa?</p> <p>-A delegação de tarefas e responsabilidades na alta cozinha portuguesa é tarefa do gestor?</p> <p>-A organização do grupo depende da acção de um gestor para acontecer?</p> <p>-No seu entendimento, é benéfico que o programa de recrutamento seja de total responsabilidade dos órgãos de gestão?</p>	<p>Piteira (2006)</p> <p>Zaleznik (1989)</p> <p>Diniz (2014)</p> <p>Collins (2001)</p> <p>Cunha (2004)</p>
	Competências Técnicas	<p>A natureza do empreendedor vs capacidades adquiridas.</p> <p>Prospecção de novos negócios.</p> <p>A imagem e divulgação do negócio.</p> <p>Inovação à luz de novas experiências externas.</p>	<p>-Qual a importância do papel do empreendedor em uma alta cozinha portuguesa?</p> <p>-Para que um restaurante esteja no patamar da alta cozinha em Portugal, é necessário que o empreendedor saiba cozinhar?</p> <p>-Dentro de um restaurante de alta cozinha português, qual a posição de maior risco?</p> <p>-O empreendedor nasce com o dom do empreendedorismo ou desenvolve esta valência?</p> <p>-Todo o conhecimento do <i>Chef</i> válido para obter sucesso em um restaurante de alta cozinha em Portugal ou somente o conhecimento a respeito da restauração faz a diferença?</p>	<p>Piteira (2006)</p> <p>Kotter (1992)</p> <p>Drucker (1986)</p> <p>Dornelas (1998)</p> <p>Dolabela (1999)</p> <p>Arcúrio (2005)</p> <p>Zaleznik (1989)</p> <p>Cortela (2009)</p> <p>Filion (1999)</p> <p>Cunha (2004)</p> <p>Schumpter (1934)</p>

Fonte: Própria

Construiu-se uma grelha de entrevista com questões voltadas especificamente ao núcleo da problemática do estudo. Estas grelhas (ver anexo 1) foram operacionalizadas de acordo ao modelo de análise das proposições alavancadas. As categorias de análise conduziram a recolha dos dados

CAPÍTULO 3 - MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 – Método Qualitativo

A metodologia adoptada foi a qualitativa, seguindo-se a abordagem do estudo de caso, tal como recomendado por Yin (1994) e Gil (2002). A grande vantagem do estudo de caso é poder usar uma vasta gama de instrumentos complementares ao estudo qualitativo, reduzindo a margem de erro na interpretação e permitindo o cruzamento, como defende Yin (1994).

Segundo Creswell (2007), que confronta a hipótese de elaborar o trabalho de análise de dados sobre um modelo qualitativo ou quantitativo, foram levadas em consideração as várias hipóteses para a recolha de dados, bem como as suas grandes vantagens e desvantagens nestes dois modos possíveis para a elaboração do trabalho. Esta análise de dados estava incumbida de conseguir fazer uma relação entre os dados recolhidos interpretados com o que dizem os autores sobre o tema com o esforço de se descartar de um cunho não-científico, (Coutinho 2011; e Gil 2002). Desta forma, devido à natureza dos dados, foi escolhido e delineado que este estudo se guiaria sobre a análise qualitativa, devido ao seu carácter sumariamente propício à leitura humana, uma vez que uma análise quantitativa restringiria a adaptação dos conceitos no meio onde foi levada a cabo o estudo, escassearia as formas da recolha de dados para a elaboração do trabalho e deixaria impraticável o modo interpretativo por meio do autor, dificultando a exploração de comportamentos, (Denzin & Lincoln, 2005). A decisão tomada foi ao encontro com a característica amplamente humana, dos conceitos estudados; e, o intuito de ouvir, entender, interpretar, confrontar e comparar o que há na bibliografia e as percepções existentes cerca da problemática.

3.2 - Procedimentos e Técnicas de Recolha

Tendo-se decidido por um plano qualitativo, começou-se por uma revisão de literatura que enformasse conceptualmente o estudo de caso a desenvolver. Seleccionou-se um empreendedor português de sucesso, que nos ajudasse a compreender, através da prática, a problemática previamente delineada. Procedeu-se, posteriormente, à realização de entrevistas, como técnica de recolha de dados, com o objectivo de elencar as percepções do perfil deste empreendedor. Foram, assim, usados como dados primários, as entrevistas feitas especificamente aos colaboradores do empreendedor de sucesso escolhido.

Adicionalmente usaram-se também dados secundários, os quais foram as entrevistas e artigos de jornais/revistas sobre o empreendedor estudado recolhidos nos *mass media* e imprensa da especialidade.

Como já se adiantou, foi seguido, neste trabalho, o espírito do estudo de caso. Assim, decidiu-se seleccionar um negócio de sucesso no setor da restauração portuguesa, partindo de um empresário de sucesso, reconhecido internacionalmente. Os diversos restaurantes espalhados por Lisboa e as estrelas 3 estrelas Michélin colecionadas pelo *Chef José Avillez* fazem deste empreendedor uma referência no seu sector de negócio. É catalogado como uma personagem incomum do contexto empresarial português da actualidade. Um dos mais aclamados chefes de Portugal, e um exímio empreendedor; proprietário de um número expressivo de restaurantes, de grande sucesso, qualidade e alta rentabilidade.

Para o estudo de caso, foi aferida a percepção dos seus colaboradores acerca do seu perfil empreendedor. Assim, foram entrevistados 5 colaboradores, que ocupam diferentes postos nos seus restaurantes. As entrevistas foram gravadas em áudio, transcritas em 50 páginas nas horas seguintes as mesmas. Fez-se posteriormente uma análise ao conteúdo, tanto dos dados primários (entrevistas), como dos secundários (artigos dos *mass media*). Foi utilizado o método de perguntas abertas o que permitiu aos entrevistados expressarem com as suas próprias palavras o seu ponto de vista sobre o referido assunto. O trabalho ainda teve como base dois artigos escritos sobre o *Chef Avillez* nos *mass media*, nomeadamente, na revista *Forbes* em 2016 e outro na revista *Lifestyle* em 2014. Cinco entrevistas dadas também pelo *Chef Avillez*, nomeadamente, para o jornal Público em Janeiro de 2016; para o programa de televisão da SIC, “Alta Definição”, em 11 de Fevereiro de 2015, apresentado pelo jornalista e apresentador Daniel Oliveira; para o site da TVI24 em Novembro de 2014; para a revista *Lifestyle* com a jornalista Nazaré Tocha em Junho de 2014 e para a bloguista Anabela Mota Ribeiro em Dezembro de 2009.

As entrevistas tiveram um papel fundamental neste trabalho, foram baseadas nas proposições já descritas e orientadas de forma a obterem um cunho vincado dos dados recolhidos, como pressupõe Flick (2009), num ambiente descontraído e informal onde existe uma interação direta com o entrevistado não preso a inflexibilidade de um momento de tensão, permitindo assim uma expressão própria de linguagem verbal e corporal do entrevistado, conforme sugerido por Quivy e Copenhoudt (2008).

A fácil e corrente possibilidade de cair numa rede de má interpretação e utilização incorrecta de conceitos e palavras que estes métodos são sujeitos, são confrontados com a característica de poder usar uma vasta gama de instrumentos complementares ao estudo qualitativo e deixando esta margem de erro precária, este cruzamento de dados é já prevista por Yin (1994). Vale salientar que as entrevistas, assentes no modelo de análise, emergente da literatura, viabilizou a confirmação das proposições, via os dados recolhidos. Bardin (2007) nota, ainda, que a análise de conteúdo qualitativa, entre as outras funções, é utilizada para verificar a frequência de palavras utilizadas pelos entrevistados, o que é útil para identificar as tendências.

É importante referir que, as entrevistas foram feitas seguindo os preceitos e recomendações metodológicas, com a revisão de literatura a suportar o plano de investigação. Os dados foram, assim, tratados com imparcialidade e extremo rigor, de forma às opiniões serem transmitidas e transpostas da forma mais objetiva possível.

Uma última preocupação latente foi a de não, somente, centralizar os esforços numa única perspectiva. Recorreu-se, assim, em paralelo, à percepção que os colaboradores têm do seu empreendedor, mas também à imagem construída pelos *mass media* deste empresário de sucesso. Tentou-se, deste modo, validar e fidelizar os dados, comparando as duas fontes distintas.

CAPÍTULO 4 - DESCRIÇÃO DE DADOS

A escolha do *Chef Avillez* como estudo de caso para a elaboração deste trabalho de dissertação não foi por mero acaso. Esta decisão coincide com o momento histórico e único que a cidade de Lisboa actualmente vive: nunca houve um fluxo tão acentuado de turistas como se vem observando nos últimos anos; e, a tendência é de mais crescimento futuro. Segundo a câmara do comércio de Lisboa, a cidade vive um ano de ouro:

“O turismo sempre foi uma actividade essencial para a economia portuguesa, mas nunca como agora teve uma relevância tão grande para o saldo da balança comercial de bens e serviços. Com efeito, no primeiro semestre do corrente ano, a rubrica “viagens e turismo” foi responsável por mais de metade do total do saldo dos serviços, representando 2,817 mil milhões de euros dos 4,950 mil milhões obtidos depois de deduzido o valor das importações.”

Câmara do Comércio (s.d.)

Neste grande fluxo de turismo, um dos ramos que melhor se desenvolve é o da restauração e hotelaria, como podemos observar na passagem supracitada, o potencial e desenvolvimento do negócio reflecte directamente no PIB produzido e no volume de negócio.

O turismo na capital conta com um *incoming* de divisas que alavanca uma nova realidade, Lisboa está na moda e é das cidades mais visitadas no mundo, sendo que a tendência é que continue a subir o número de turistas que anualmente inundam a capital por via do ar, estradas, caminhos-de-ferro e mar.

Junto com essa avalanche provocada pelos visitantes da capital, a cidade acaba por mudar a sua cara e se adaptar ao tipo do público que acaba por vir. Vê-se diariamente este grande esforço de reabilitação urbana na cidade, está tudo a ser renovado. A tendência do turismo na capital acaba por ser propícia para que novos negócios surjam, muitas *Startup*’s acabam por ganhar cotas de mercado, empresas voltadas para o turismo de ramos variados, tais como mobilidade, agentes turísticos, pequeno negócios de vendas de souvenirs, artesanatos locais, etc. De salientar o grande sucesso e importância que as novas tecnologias tem tido para o turismo, quase todos os dias é lançada uma nova *App* nova que auxilia o turismo e o turista a se adaptar à cidade.

A restauração em Portugal tem um lugar de luxo nas rúbricas do PIB nacional, uma bela fatia do que os turistas deixam em Portugal é em turismo gastronómico, até por que a cozinha portuguesa é mundialmente conhecida e vir a Portugal e não experimentar o que de melhor os milhares restaurantes da capital tem é uma grande falha na cartilha do turista que visita a cidade.

Dentre os milhares de restaurantes da cidade de Lisboa há alguns estabelecimentos e profissionais que se destacam, pela qualidade, inovação, reinvenção, profissionalismo e dinamismo como é o caso da *brand* José Avillez, conforme artigo da revista *Lifestyle*.

4.1 - O Percurso do Empreendedor

José de Avillez Burnay Ereira, ou como é mais conhecido, *Chef* José Avillez, tem 37 anos, natural de Cascais, *Chef* de cozinha, empresário, empreendedor e líder. O percurso de José Avillez no universo da alta cozinha é um tanto quanto peculiar e foge do habitual ao comparar com os profissionais da mesma área. Não na universidade que o *Chef* aprendeu os ofícios da cozinha mas sim por via do seu curso na íntegra, ou melhor dizendo, foi a necessidade da sua monografia de fim de curso que fez com que o aluno de Marketing Empresarial entrasse neste Universo. Através da grande ajuda da experiente gastrónoma Maria de Lourdes Modesto obteve o acesso a outros grandes nomes do mundo de cozinha Portuguesa, como aquele que viria a ser o seu principal mentor, o gastrónomo e enólogo José Bento dos Santos, conforme entrevista dada pelo próprio Avillez à revista Forbes (Anexo 1.2), em Outubro de 2016.

Grandes referências, parcerias acertadas, trabalho árduo e uma equipa altamente especializada e motivada são os ingredientes para a receita astronómica gerada pelo *Chef* português no ano de 2015. Segundo dados levantados pela revista Forbes (2016), o Grupo José Avillez, faturou nove milhões de euros no ano de 2015, onde se fez saber que as receitas têm uma margem de cinquenta por cento ano desde 2011, quando o *Chef* iniciou uma parceria com o Grupo da família Arié e reinaugurou o emblemático Belcanto.

Avillez em entrevista concedida ao Jornalista Daniel Oliveira em Fevereiro de 2015 no programa *Alta Definição*, conta como era antes de toda a fama e prestígio, e como foi o percurso até se tonar *Chef*, passando por casas de grande importância onde em tempo record absorveu grandes conhecimentos culinários, passando por algumas humilhações e apurando o seu paladar para as melhores iguarias, temperos e vinhos.

A primeira experiência de José Avillez na alta cozinha foi num estágio no restaurante Fortaleza do guincho em Cascais, restaurante este que já contava com uma emblemática Estrela Michelin e estava sob a tutela do exigente e autoritário *Chef* Marc le Ouedec em 2001, até ser convidado por José Bento dos Santos em 2002 para trabalharem juntos. Avillez em entrevista com a repórter Nazaré Tocha para a *Lifestyle – Sapo* (2014) frisa que este tempo passado com José Bento foi essencial para desenvolver capacidades técnicas, apurar o seu paladar e estar apto para a alta-roda da cozinha. Tudo graças à aposta que José Bento fez em Avillez ao pagar-lhe os melhores cursos no exterior.

Após cinco anos de muito trabalho e aprendizado, recentemente retornado de um estágio no Restaurante *EL Bulli*, do maior nome do mundo da culinária *Chef* Adrià, José Avillez aceita dirigir/gerenciar o Restaurante *Tavares*. Avillez, à data, já se tinha aventurado enquanto consultor no Brasil, sócio de um restaurante em Cascais e proprietário de um Takeaway, que não logrou muito sucesso. Todo este percurso astronómico na culinária levaram ao *Chef* uma distinção para poucos, em um ano à frente do *Tavares*, Avillez conquista a sua primeira estrela Michelin e vê-se pronto para conquistar mais, conforme conta à bloguista Anabela Mota Ribeiro (2009).

Avillez partilhou com o jornalista Pedro Garcia, revista Forbes (2016), que o ano de 2011 foi um ano decisivo na sua vida, com a sua saída do renomeado restaurante *Tavares* por motivos de ordem financeira. Enfatiza que para tomar esta decisão pode contar sempre com o apoio de seu braço direito *Chef* David Jesus e com o grupo Arié com quem se tinha acabado de associar. O *Chef* reabre o icónico restaurante *Belcanto*, que o fez alcançar no ano seguinte à sua abertura uma Estrela Michelin e nos dois anos conseguinte outra. Desde então, toda sua a história se transforma, o *Chef* passa a ser líder e o líder torna-se em um dos maiores nomes do empreendedorismo português da atualidade. O grupo José Avillez hoje possui sete restaurantes, seis em Lisboa e um no Porto e o *Chef* deixa o papel de chefe-gestor para assumir o papel de líder empreendedor. O desejo de empreender como dito pelo próprio em entrevista ao repórter Daniel Oliveira (2015) é intrínseco e inexplicável.

O *Chef* José Avillez na entrevista concedida a Daniel Oliveira (2015) defende que a sua maior qualidade é a sua própria equipa. A confiança que deposita em seus empregados faz com que eles cresçam e se tornem cada vez melhores profissionais, salienta que, delegar não é mandar mas sim confiar na decisão das pessoas. No entanto, ressalva que colocar as pessoas em um pedestal é mau para a própria pessoa e que o poder institucional é dado,

mas que a autoridade tem de ser conquistada no dia-a-dia do trabalho pelo *Chef* delegado junto a sua equipa e a equipa em questão tem que identificar aquele elemento enquanto chefe. Na entrevista que concedeu à bloguista Anabela Mota Ribeiro (2009) Avillez menciona quais os ingredientes para o sucesso, reforça que sempre se pautou por ser ambicioso mas não ganancioso, ser consciente mas não medroso e que o trabalho árduo é e deve ser uma constante na vida de um profissional que almeja algo mais. Avillez enfatiza a sua ideia ao citar que:

“Só no dicionário a sorte vem antes do trabalho”

Chef José Avillez

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão abordadas de forma sintética as percepções dos colaboradores a respeito do *Chef* Avillez. Este capítulo está dividido em duas partes: primeiramente será explanada a imagem de José Avillez nos *mass media* com base em artigos escritos sobre a sua figura, em seguida, será explorado o entendimento do corpo do *Staff* do *Chef* de diferentes camadas hierárquicas dentro da organização do Grupo Avillez, ou seja, a percepção dos colaboradores a respeito de José Avillez enquanto empreendedor, líder e gestor.

5.1 - A imagem dos *Mass Media*

A imagem do *Chef* José Avillez nos *mass media* pode considerar-se estar bastante difundida, é muito comum encontrar entrevistas em rádio, televisão, revistas, jornais, blogues e até mesmo trabalhos académicos sobre a sua figura em Portugal e mesmo internacionalmente. Muito do mediatismo alcançado por José Avillez vem da exposição que as suas estrelas Michelin lhe trouxeram. Alcançou um feito histórico, Avillez já conta com três estrelas: duas alcançadas no seu restaurante *Belcanto* e uma conquistada na sua passagem pelo histórico restaurante Tavares que foi a primeira da sua colecção.

As estrelas Michelin são o prémio máximo de reconhecimento da alta cozinha internacional, onde os poucos restaurantes que as conquistam passam a figurar no Guia Michelin. Guia este que é renovado todos os anos, ou seja, os restaurantes são constantemente submetidos a provas e a pressão dos críticos avaliadores que testam a ementa, o espaço e o próprio *Chef*. Em entrevista concedida para a jornalista Graça Martins em Novembro de 2012, José Avillez desabafa que junto das estrelas Michelin, vem também uma carga de responsabilidade e obrigações constantes em manter o mais alto padrão de culinária, tornando-se praticamente em um ciclo vicioso.

A figura de Avillez nos *mass media* é de um exímio *Chef*, mostrando-se sempre incansável na busca da perfeição e novas combinações, endossado com um *know how* de muita relevância na cozinha e bagagem cultural. Observa-se a figura de Avillez nas entrevistas com muita sobriedade, certeza nas palavras e desembaraço mesmo nas questões mais delicadas que lhe são colocadas. Em suas entrevistas, José Avillez nunca se apresenta enquanto empreendedor, patrão ou gestor, assume sempre a postura de *Chef* e é frequente atribuir o seu sucesso à sua equipa. Perguntado pelo jornalista Daniel Oliveira em

entrevista para o programa Alta Definição da SIC como se considerava, José Avillez limitou-se a responder que era cozinheiro e que esta era a sua paixão.

Apesar da sua notória apetência aos negócios e faro para boas parcerias ao exemplo de sua sociedade junto ao grupo Arié, José Avillez por norma se descarta do perfil de empreendedor, prefere associar a sua figura com a marca de um *Chef* de sucesso na alta cozinha portuguesa e promove esta imagem com muito sucesso nos *mass media*. Avillez tem rubricas na rádio, programa de televisão e é constantemente convidado a participar nos mais variados formatos de programas televisivos, para além de participar em conferências, simpólios, encontros gastronómicos, palestras em faculdades, etc.

Uma figura afável e simpática na televisão e uma voz divertida na rádio, Avillez conquista telespectadores, ouvintes e entusiastas da alta cozinha portuguesa em todos os canais das *mass media* mostrando sobre tudo, formas simples e divertidas de fazer refeições rápidas e saudáveis, para além de uma infinita gama de truques na cozinha. Essa é a imagem que o *Chef* José Avillez faz por mostrar quando se trata de promover os seus restaurantes e a si próprio perante o público geral que frequenta os seus premiados estabelecimentos ou até mesmo aqueles de bolso mais humilde que se limitam a acompanhar o seu percurso pelos *mass media*.

5.2 - A percepção dos Colaboradores

O guião das entrevistas voltadas aos colaboradores do Grupo Avillez em relação ao *Chef* orientou-se para compreender a percepção dos colaboradores do empreendedor José Avillez enquanto empreendedor, não deixando de ressaltar questões relacionadas a liderança e ao *modus operandi* de gestão do *chef-empendedor* nas mais diversas peculiaridades do dia-a-dia na empresa.

Apesar das entrevistas terem sido colhidas em diferentes níveis hierárquicos dentro do Grupo, pode-se constatar percepções comuns por parte dos colaboradores, indiferentemente do grau de proximidade que a tarefa do colaborador tenha com o *Chef*, há uma tendência generalizada na visão em relação ao grupo e ao próprio José Avillez por parte destes. As entrevistas com os colaboradores trouxeram um entendimento que o público em geral não se apercebe quando se fala nos restaurantes do *Chef* Avillez. Este entendimento é a percepção da *Brand* Avillez e a dimensão que o grupo alcançou com o passar dos anos. Os colaboradores sublinham que o grupo conta com uma estrutura bastante organizada, com diferentes setores para tratar das diferentes demandas, visto que a

empresa no último ano de 2015, gerou receitas na ordem dos nove milhões de euros segundo a Revista Forbes em artigo publicado em sua edição de Outubro de 2016.

O *Staff* de José Avillez passou a imagem da importância da marca Avillez, onde foi ressaltada a importância do trabalho que o empreendedor faz junto aos *mass media* no que toca a construção da sua marca e a manutenção da reputação alcançada. O mediatismo do *Chef* na visão do seu *Staff* garante o fluxo de clientes na sua rede de restaurantes, e fomenta as expectativas de rentabilidade dos novos empreendimentos do grupo. Os funcionários retêm uma imagem do empreendedor como a de um homem de negócios, muito bem relacionado nas mais diversificadas esferas sociais, com uma capacidade de autopromoção acima da média e bastante perspicaz no que toca a delegar funções dentro do grupo.

Não obstante ao fato de todos os colaboradores reconhecerem os dotes culinários que levaram à fama internacional do *Chef*, compreendeu-se que a dimensão do grupo alcançou uma escala onde o empreendedor além de *Chef*, tem de zelar pela manutenção dos restaurantes que já existem e de toda a máquina do Grupo. Buscar constantemente novos negócios e promover grupo e a sua *brand* nos *mass media*, que na visão dos colaboradores é o principal ingrediente para os resultados milionários alcançados pelo grupo.

CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados obtidos durante o desenvolvimento de estudo de caso, sobre percepção dos colaboradores do *Chef Avillez* a respeito da sua figura enquanto empreendedor terá lugar neste capítulo. Os dados obtidos serão confrontados com as proposições anteriormente lançadas, e suportadas pela literatura. A discussão dos resultados servirá enquanto contraponto do presente estudo, de forma que o carácter qualitativo deste trabalho traduza a opinião e a percepção dos colaboradores à medida que confirme ou decline a literatura seleccionada para este caso em específico. Começa-se a discussão com a **proposição 1** a qual afirmou que *as capacidades de liderança adquiridas e desenvolvidas e os traços de personalidade de líder ditam o sucesso do empreendedor na alta cozinha portuguesa*.

De acordo com as entrevistas efetuadas junto aos colaboradores do Grupo Avillez, as capacidades de liderança alcançadas pelo empreendedor são de muita importância visto que motivam, animam e dão alento aos colaboradores de todo o Grupo, teoria também defendida por Vroom e Jago (2007). Os colaboradores ressaltaram que a dimensão do Grupo impossibilita que o empreendedor seja a figura de referência, no que toca à liderança para todos os colaboradores do Grupo, sendo que este papel do empreendedor, enquanto líder constata-se efetivo de fato somente nos escalões mais elevados da hierarquia do Grupo.

Nas entrevistas realizadas com os colaboradores, observou-se que existe uma liderança efectiva, institucionalizada nas cozinhas, sob a figura do *Chef* responsável por aquele restaurante. Esta liderança institucionalizada acaba por influenciar todos os colaboradores do restaurante, desde o pessoal da cozinha até o pessoal da sala e fornecedores. Os colaboradores assumem que a liderança é imprescindível para o funcionamento e sucesso do restaurante, mas que essa liderança é praticada localmente no estabelecimento, numa menor escala e de cariz mais presente e participativo.

Com o auxílio das entrevistas efetuadas com os colaboradores, das entrevistas do *Chef Avillez* e artigos publicadas a seu respeito nos *mass media*, verifica-se que a liderança que o empreendedor pratica no seu grupo está relacionada com os colaboradores mais focalizados na direção e gestão do negócio. Isto dá-se pelo motivo destes colaboradores estarem em contato direto com o *Chef* no seu dia-a-dia e estes assumem que José Avillez é um líder nato.

Em relação à **proposição 2**, que propôs que a *Gestão eficiente do negócio põe em prática o plano do empreendedor de forma a alcançar os objetivos traçados pela administração. A boa coordenação da equipa possibilita o sucesso no plano da execução na alta cozinha premida*. Os colaboradores entrevistados trouxeram ao conhecimento uma informação que o *Chef José Avillez* poucas vezes cita em entrevistas e que os artigos a respeito do empreendedor também não têm por hábito abordar: o fato do Grupo Avillez já ter tomado uma dimensão considerável a nível de empresa. Este fato conduz à necessidade de uma estrutura com diversos departamentos e diversos colaboradores responsáveis por fazer com que a máquina não pare. Estes colaboradores são assessores, operadores de Call Center, chefes, gestores, cozinheiros, auxiliares administrativos, etc.

Segundo os colaboradores entrevistados, a gestão eficiente do negócio cabe aos chefes de setores que são acompanhados por diretores do grupo dos mais diversos departamentos, ou seja, a gestão do grupo não cabe ao *Chef Avillez* na prática mas sim a um corpo de gestores dedicados ao negócio que implementam no dia-a-dia da empresa a estratégia de negócio traçada pela administração.

Avillez traça no seu grupo uma estratégia que é abordada na literatura: observa-se que um dos factores de sucesso do grupo incide na delegação de responsabilidades para funcionários encarregados de determinados departamentos, esta ação concede ao empreendedor uma flexibilidade na arte de inovar, experimentar e buscar novas formas de praticar o seu negócio, segundo Kotter (1992), nenhum líder empreendedor pode ser bom em gerir e liderar ao mesmo tempo.

Segundo os colaboradores do *Staff* entrevistados, os funcionários têm oportunidade de crescerem no grupo, como a empresa conta com mais de 400 contratados, é normal que certos elementos que buscam o crescimento alcancem cargos de destaque dentro do grupo. Foi salientado, ainda, que o programa de *trainee* é amplamente utilizado sendo o estágio quase uma regra para ser contratado. Este *modus operandi* em aproveitar e potencializar os melhores colaboradores para ocupar cargos de chefia, vai ao encontro das ideias abordadas por Bennis e Nanus (1958), onde defendem que a chefia é algo que pode ser aprendido e aperfeiçoado, principalmente em se tratando de funcionários que são desde logo habituados à filosofia do grupo.

Na percepção do *Staff*, o importante é ter pessoas certas nos lugares certos para que o sucesso seja alcançado no grupo como um todo; logo, limitar o empreendedor a administrador pouco ajudaria na sustentabilidade do negócio

Por fim no que concerne à **proposição 3**, que argumentou que *as competências técnicas adquiridas pelo empreendedor com a experiência, a formação acadêmica e o seu percurso profissional, são fatores primordiais para que o sucesso seja alcançado na alta cozinha portuguesa*. A percepção dos entrevistados neste ponto convergiu em cem por cento. Todos os entrevistados concordam que o percurso do empreendedor agrega e é determinante para que o sucesso seja alcançado na alta cozinha, principalmente no caso específico do *Chef* José Avillez que é formado em comunicação empresarial com dissertação de final de curso sobre identidade da culinária portuguesa. Na visão dos colaboradores do empreendedor, o seu percurso de vida e acadêmico são dos fatores mais relevantes para que o Grupo alcançasse o sucesso alcançado em tão poucos anos. José Avillez para os seus colaboradores é um exemplo de excelente comunicador e tem êxito em vender a imagem do seu grupo principalmente nos *mass media*, constata-se um árduo trabalho do *Chef* que preenche a *full-time* sua agenda com compromissos televisivos, programas de rádio e aparições nos mais diversificados eventos de culinária em Portugal e no mundo. Os colaboradores ressaltam que o *Chef* também traz sempre novas ideias e novidades quando retorna de uma de suas viagens pelo exterior por mais curta que seja, mesmo quando estas viagens não são por motivos de negócios, o que se traduz numa partilha das suas experiências com o seu trabalho o que agrega na criação de novos pratos e de novos ambientes nos restaurantes. Os entrevistados salientaram também que apesar do *Chef* Avillez não possuir uma formação acadêmica no universo da culinária, o mesmo procurou os melhores estágios do mundo no que toca a alta cozinha internacional; e, que aceitou o mais difícil dos trabalhos no início da sua carreira na cozinha de forma a estar em contato direto com os melhores *Chef's* de Portugal do mundo. Este percurso conferiu-lhe endosso à conquista das suas Estrelas Michelin e aos resultados positivos que hoje o Grupo alcança.

Foi também associado ao sucesso do empreendedor pelos colaboradores a sua apetência livresca e a sua facilidade na escrita. Isto fez com que José Avillez já tenha escrito três livros, esta preferência aos livros, além de conferir uma bagagem cultural de relevo, são outra componente agregadora à divulgação da sua *Brand*. Para os colaboradores entrevistados, a maior valência de Avillez é a sua facilidade em transitar nos meios dos

mass media em todas as frentes o que faz levar o nome do seu grupo ao máximo de pessoas possíveis.

Para finalizar este capítulo, responde-se agora à questão colocada pela presente investigação, a recordar: *Qual a percepção dos colaboradores sobre o perfil do empreendedor português na área da alta cozinha premiada internacionalmente?*

Mediante as entrevistas realizadas aos colaboradores e com o auxílio das publicações de artigos e entrevistas nos *mass media*, pode-se chegar ao entendimento da percepção dos colaboradores a respeito do perfil do empreendedor, no mercado português da restauração, mais especificamente no que toca a sensibilidade destes colaboradores no ambiente da alta cozinha. Constatou-se que os colaboradores vêem no empreendedor uma peça chave no que toca ao desenvolvimento do negócio, com funções muito específicas no organograma da instituição com um perfil negocial agressivo principalmente voltado para a imagem e divulgação do negócio, ou seja, na opinião generalizada dos colaboradores, o empreendedor português que atua na alta cozinha é por norma a cara do negócio e o sucesso do empreendimento está diretamente relacionado com o seu nome.

A alta cozinha premiada em Portugal ou no exterior está amplamente relacionada a um *Chef*, que é geralmente o empreendedor e líder na organização, mas que por norma não é o gestor; pois essa tarefa é delegada pelo empreendedor a outros elementos da equipa, para que haja liberdade de criação, inovação e busca de novos negócios pelo empreendedor.

Na perspectiva dos colaboradores, a gestão do negócio por via do empreendedor seria nociva e penalizaria o grupo. O *Staff* de uma forma geral acredita que é necessário ter as pessoas certas nos locais certos de forma a se alcançar o sucesso e a sustentabilidade do negócio associado à gestão eficaz do mesmo. Essa valência de gestão eficaz por norma não é um ponto forte de um líder empreendedor de acordo com Kotter (1985).

Na visão de Peter Drucker que reforça a percepção dos colaboradores entrevistados sobre o empreendedor, “fazer as coisas certas é mais importante do que fazer as coisas direito” o que conduz a percepção do empreendedor enquanto líder e não gestor. Ele é o responsável por ditar e empregar a cultura da organização e será ele quem ditará o rumo que pretende tomar enquanto líder e empreendedor. Não cabe a mais nenhum colaborador esta posição e por isso o *Staff* entende que é a posição de maior risco no negócio.

CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES

Neste capítulo avalia-se em que medida os objetivos da dissertação foram atingidos, apresentam-se as principais conclusões do estudo. Refere-se ainda o trabalho futuro que pode ser desenvolvido na continuação desta dissertação. São, ainda, referidas as dificuldades encontradas para a elaboração deste trabalho. Desta forma, podemos concluir que o perfil do líder empreendedor e o seu desempenho no seio das organizações inovadoras portuguesas no mundo atual deve convergir para um mútuo, equilibrado, competente e contínuo compromisso entre os seus objetivos intrínsecos e os novos paradigmas da sociedade atual.

7.1 – Conclusões do Estudo

Este estudo pretendeu responder à questão: “*Qual a percepção dos colaboradores sobre o perfil do empreendedor português na área da alta cozinha premiada internacionalmente?*”. Deste modo, procurou-se descrever e identificar a problemática do empreendedor/líder/gestor protagonizado pelo *Chef Avillez*, através da metodologia qualitativa. Primeiramente foi efectuado um estudo empírico com o objectivo de definir e entender os conceitos de empreendedor/empreendedorismo, líder/liderança e gestor/gestão. A vasta e diferenciada informação dos autores sobre cada conceito foi a base de entendimento e conclusão dos vários artigos e das entrevistas dadas aos *mass media* pelo *Chef Avillez* e principalmente as entrevistas realizadas aos colaboradores.

Apesar das limitações deste trabalho, pode-se concluir que acrescenta valor teórico e metodológico ao empreendedorismo praticado em Portugal e à comunidade científica. A definição da percepção da figura de José Avillez para os seus colaboradores enquanto empreendedor apesar de confirmada, vai parcialmente de acordo com a literatura que se alencou para o entendimento de líder, empreendedor e gestor na parte da revisão bibliográfica desta dissertação. Verificou-se uma dificuldade no entendimento dos colaboradores do *Chef* na percepção de sua figura enquanto gestor/administrador, havendo sempre uma confusão entre o termo *Chef* e chefe.

A escolha do método qualitativo teve inúmeras vantagens, como por exemplo, uma vasta informação dos dados recolhidos das entrevistas e uma visão mais profunda e aproximada da realidade sobre o tema em questão, em contrapartida também é considerada uma metodologia com algum grau de subjectividade associado. A informação obtida através das

entrevistas aos colaboradores e das entrevistas dadas pelo próprio *Chef Avillez* juntamente com artigos dos *mass media*, ajudaram a minimizar esta conotação subjectiva. Assim conseguiu-se conduzir o estudo de forma a responder às proposições lançadas sobre as percepções sobre o *Chef Avillez* enquanto gestor. O que de todo não o é, na prática e nem no dia-a-dia. Enquanto líder, de todo o grupo em larga escala, sendo a inspiração, a *Brand* e o exemplo a serem seguidos. Por fim, a percepção dos colaboradores sobre o *Chef* enquanto profissional, que adquiriu e aprimora as suas capacidades técnicas enquanto empreendedor por meio de suas experiências, formação académica e percurso laboral. Apesar de todas as proposições lançadas terem sido confirmadas pelo estudo total ou parcialmente, a ênfase que os colaboradores deram às competências técnicas obtidas pelo *Chef Avillez* principalmente em seu percurso académico, foi em larga escala apontado como o precursor principal do êxito alcançado pelo grupo. Vale salientar que José Avillez é licenciado em Comunicação Empresarial e comprovou-se que ele utiliza estas competências técnicas para a difusão em larga escala nos *mass media* principalmente.

Devido a sua origem qualitativa, o estudo trouxe ao conhecimento uma visão pouco difundida sobre o empreendedor inserido na restauração da alta cozinha em Portugal, verificou-se que por detrás das premiações internacionais, está uma estrutura muito vasta e uma organização muito complexa de centenas de pessoas; bem como um árduo trabalho de divulgação principalmente por parte do empreendedor que dá a sua cara e nome ao negócio. De igual forma pode-se compreender também as peculiaridades do ramo da restauração enquanto organização e as suas limitações de mercado apesar do momento favorável que vive alavancado pela alta do turismo em Lisboa e Portugal.

Apesar da satisfação constatada dos colaboradores em trabalhar em um grupo de sucesso e principalmente, por trabalharem numa cozinha premiada sob a tutela de um *Chef* renomado internacionalmente, fica um ponto a salientar: as condições de trabalho dos colaboradores, no que toca as horas de trabalho diárias e à gestão das folgas semanais do pessoal que trabalha diretamente nas cozinhas do grupo. O mesmo não ocorre com os colaboradores que estão a cargo da parte administrativa. Há um amplo espaço para melhoria neste aspecto, visto que a insatisfação do trabalho, num âmbito geral está relacionada directamente com a má divisão de carga laboral e a disparidade salarial de acordo com Schein (2010).

7.2 – Limitações do Tema

As entrevistas elaboradas apresentaram elevados contributos nos resultados, no entanto, estes devem ser enquadrados dentro das suas limitações teóricas e metodológicas. A opção metodológica pode ser apontada como uma das principais limitações deste estudo. Conforme defende Piteira (2003), pode levantar-se a questão de estas práticas, organizações e perfis dos líderes, apresentados como modelos, serem os únicos e os melhores no que respeita à criação de organizações inovadoras de sucesso. Já Collins (2001) alerta para o fato que nesta análise está latente a consciência da probabilidade de existirem organizadores inovadoras de sucesso que não têm líderes transformacionais nem carismáticos. A análise literária e empírica ao tema desta dissertação – “De Empreendedor a Líder: Tendências da Liderança nas Organizações Inovadoras Portuguesas” – Permitiu aferir algumas limitações ao seu estudo, de particular pertinência para investigações futuras. Entre as quais se destacam a disparidade conceitos no âmbito da definição do empreendedor, empreendedorismo, desempenho organizacional, que dificultou a elaboração das grelhas das entrevistas. Estas limitações acabam por ter implicações nos determinantes críticos de sucesso, podendo eventualmente com outras entrevistas aos colaboradores, contextos e operacionalização de conceitos, chegar-se a conclusões diferentes. Outra limitação relevante deste estudo prende-se pelo fato, de apenas, ter sido estudada uma organização. A abordagem de estudo de caso é tão demorada e extensa que ó foi possível recolher informações de uma só organização.

Durante a realização da pesquisa, existiram algumas limitações como falta de acessos ao seio da organização e indisponibilidade por parte da assessora do Gurpo Avillez, em disponibilizar acessos a colaboradores para serem entrevistados. Este fato levou a necessidade destas entrevistas terem sido feitas sob o sigilo da identidade dos entrevistados e em períodos de descanso destes.

7.3 – Sugestões para futuras investigações do objecto de estudo

Este trabalho de investigação não termina aqui, pode-se continuar e associar a outros projectos de outras empresas de restauração ou mesmo de outros sectores. Entende-se que o tema abordado nesta dissertação, por ser tão vasto, não se esgota. Há vários caminhos por onde se pode enveredar no sentido de dar continuidade ao projecto; e contribuir com a comunidade científica que debruça-se sobre este tema de liderança e empreendedorismo nas organizações portuguesas.

Considera-se que a área de restauração está em constante evolução e tem vindo a apresentar grande crescimento associado ao turismo, existe assim sempre a possibilidade de melhorar, actualizar e desenvolver os resultados aqui apresentados com maior profundidade e mais dados apresentados. Seria porventura interessante realizar-se uma comparação entre o Grupo Avillez e outros semelhantes que atuam no ramo da alta cozinha premiada. Desta forma poderia ser verificado se a opinião dos *mass media* e dos colaboradores diferem consoante a empresa ou se a tendência é endémica e transversal no seio do empreendedorismo em Portugal.

Por fim, sugere-se que a busca do objeto de estudo seja preferencialmente amplamente difundido nos *mass media*, visando assim contornar os percalços que por ventura surgem pela falta de informação disponibilizada. Outro ponto a salientar são as entrevistas diretas com os colaboradores sob o anonimato que vem a facilitar o entendimento do objeto de estudo sem cunhos pejorativos e receios de retaliação por expressar a sua opinião sincera e aceitar dar o seu contributo para um trabalho deste porte.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acúrcio, M. R. B. (2005). *O empreendedorismo na escola*. Porto Alegre: Arted
- Aldrich, H. E. & Zimmer, C. (1986). *Entrepreneurship through social networks*. University of Illinois at Urbana - Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Acedido a Novembro de 2015 em: <http://ssrn.com/abstract=1497761>.
- Avillez, J. (2016). Website. Acedido a Outubro de 2016 em <http://www.joseavillez.pt/pt/o-que-se-diz-sobre>.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Pass.
- Bass, B.M. (1990). *Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Basu, A.; Oslan, A. & Solt, M. (2008). A new course on sustainability entrepreneurship. The NCIIA 12th Annual Meeting. San Jose State University, p. 71-72
- Bardin, L. (2007). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barracho, C. & Martins, C. (2010). *Liderança e género*. Lisboa: Sílabo Editora
- Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Begley, T. M. (1995). Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of small business. *Journal of Business Venturing*. Elsevier Science Inc., 10, p. 249-263
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper and Row.
- Bolman, C.G. & Deal, T.E. (1991). *Reframing organizations: artistry, choice and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bas.
- Brilman, J. (2000). *As melhores práticas de gestão no centro do desempenho*. Lisboa: Silabo.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Buchanan, D. (1999). Um abraço ardente e duradouro: a redescoberta contínua de uma ideia de gestão. In M.P. Cunha (Ed.), *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas*, p 109-126. Lisboa: Dom Quixote.
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership: the triumph of humility and fierce resolve. *Harvard*

Business Review, January, 67-76.

Cortella, M. S. (2009). *Liderança em foco*. Campinas: Editora Papirus

Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). *Charismatic leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Coimbra: Almedina.

Câmara do Comércio (s.d.) Turismo um contributo essencial para o crescimento. *News letter internacional*. Retirado de <http://www.ccip.pt/pt/newsletter-internacional/674-turismo-um-contributo-essencial-para-o-crescimento>. Consultado a 12/10/2016.

Cunha, M.P.; Fonseca, J.M. & Gonçalves, F. (2001). *Empresas, caos e complexidade: gerindo à beira de um ataque de nervos*. Lisboa: RH Editora.

Cunha, M.; Rego, A.; Cabral-Cardoso C, Cunha, R (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. O processo de liderança: a dialética líder-seguidores*. Lisboa: RH.

Dantas, J. (2001). *Gestão da inovação*. Porto: Vida Económica.

Dennehy, R. (2001). Real conversation; real work; real Time. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 7 (1), 115-123.

Dolabela, F. (1999). *Oficina do Empreendedor: A metodologia do ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. São Paulo: Cultura.

Dolabela, F. (1999). *E depois da incubação? Uma metodologia inédita de Clube de empreendedores para apoio às empresas emergentes de base tecnológica* – Paper aceito no “the 1999 World Conference on International Entrepreneurship”, Singapore.

Dolabela, F. & Lima, M. (2000). *Entrepreneurship Learning in Brazilian Institutions of Higher Education*. Curitiba.

Dolabela, F. (2003). *Empreendedorismo, Uma Forma de Ser: Saiba o que são empreendedores individuais e coletivos*. Brasília: AED.

Dornelas, J. C. A. (1998). *Transformando Ideias em negócios*. 2ª Ed. São Paulo: Pineira

Dornelas, J. C. A. (2005). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.

- Dornelas, J. C. A. (2007). *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro. Elsevier.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. London: Heineman.
- Drucker, P. (1986). *Inovação e gestão*. Lisboa: Presenta.
- Drucker, P. F. (1996). *O líder do futuro*. São Paulo: Futura.
- Fernandes, V. (2014). *Caracterização do Perfil de Competências do Gestor*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais, Portugal.
- Ferreira, J.M.; Neves, J.; Abreu, P.N. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações. O processo de liderança*. Lisboa: Escolar Editora.
- Filion, L. J. (1991). O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 31 (3), 63-71.
- Filion, L. J. (1993). Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 33 (6), 50-61.
- Filion, L. J. & Dolabela, F. (2000). *Boa Idéia! E Agora? Plano de Negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa*. São Paulo: Editora de Cultura.
- Fillion, L.J. (2000). Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *ERA – Revista de Administração de Empresas Light*, 7 (3), 3-6.
- Fonseca, J.M.; Cunha, M.P. & Gonçalves, F. (1996). Inovação organizacional: perspectivas e níveis de análise. In C.A. Marques & M.P. Cunha (Eds.), *Determinantes da gestão e relações com o mercado*, pp. 193-218. Lisboa: Dom Quixote.
- Fonseca, J.M. (1998). *Paradoxo da inovação empresarial: a necessidade de certeza num mundo imprevisível*. Oeiras: Metáfora.
- Fontan, O. (2014). *A Influência da Liderança das PME portuguesas na Inovação*. Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia, Portugal.
- Fundação Calouste Gulbenkian (2006). *O empresário e a liderança da empresa*. UNIAUDAX e FORMEDIA, Manual nº 1, 13-61.
- Garcia, P. C. (Outubro, 2016). *Líderes: O mestre dos Chefs*. Forbes. Vol. 10, pág. 55.

- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. - São Paulo : Atlas.
- Gnecco, F. (2001). *A liderança nas organizações que aprendem: uma análise comparativa entre a teoria e a prática da Olsen*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Santa Catarina – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Florianópolis, Brasil.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. & McKee, A. (2001). Primal leadership: the hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79 (11), 42-51.
- Gomes, L.A. & Ferreira da Luz, W.E. (2000). *Liderança e poder nas empresas*. Faculdades Integradas Campos Sales. (Versão electrónica).
- Gomes, P. (2014). *A relevância na organização do líder empreendedor*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Portugal.
- Hatch, M.J.; Kostera, M. & Kozminski, A.K. (2001). Theatre in management: an analysis of the modern play of management. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 7 (1), 7-25.
- Higgs, M. (2002). Do leaders need emotional intelligence?: a study of relationship between emotional intelligence and leadership of change. *International Journal of Organizational Behaviour*, 5 (6), 195-212.
- House, R.J. (1997). Theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt and L.L. Carson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University.
- Kotter, J.P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Pass.
- Lounsbury, M.& Glynn, M.A. (2001). Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22, 545-564.
- Martins, G. (2012, 23 de Novembro). *Chef José Avillez festeja segunda estrela Michelin*. Website. Acedido a 14 de Outubro de 2016, em <http://lifestyle.sapo.pt/fama/noticias-fama/artigos/chef-jose-avillez-festeja-segunda-estrela-michelin>.
- Marques, C.A. & Cunha, M.P. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. 1º Ed. Lisboa. D. Quixote.
- Mendes, J. (2015). *O que faz de você um líder empreendedor?* Website. Acedido a 3 de Outubro, 2016, em <http://www.jeronimomendes.com.br/lider-empendedor/>.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M (1984). *Qualitative data analysis*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Oliveira, D. (2015, 9 de Fevereiro). Alta Definição. Programa de Televisão. Acedido a 19 de Agosto de 2016, em <http://sic.sapo.pt/Programas/altadefinicao/videos/2015-02-09-Alta->

Definicao---Jose-Avillez.

Parry, K.W. (2001). *Leadership in the antipodes: findings, implications and a leader profile*. Institute of Policy Studies and the Centre for the Study of Leadership. Wellington: Victoria University.

Pilleggi, M. (2014, Julho 23). *As principais características de um empreendedor de sucesso*. Newsweek. Acedido a 10 de Setembro, em <http://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2014/07/principais-caracteristicas-de-um-empresendedor-de-sucesso.html>.

Piteira, M. (2003). *A essência da liderança em organizações inovadoras: Análise de cinco estudos de caso exemplares*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.

Piteira, M., Cunha, M.P. & Gomes, J. F. (2006). *A Linguagem é um Vírus: Modelos de Liderança Carismática em Organizações Inovadoras Exemplares*. *Economia Global e Gestão*, XI (2), 125-144. ISSN 0873-7444

Piteira, M. (2014). *CSI: Construção Social da Inovação - Casos Portugueses de Base Tecnológica*. Lisboa: Clássica Editora. ISBN 978-972-561-366-5.

Quivy, R. & Campenhoudt L.V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª Ed, Lisboa: Gradiva.

Reto, L. e Lopes, A. (1991). *Liderança e Carisma*. Lisboa: Minerva.

Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4ª Ed, San Francisco, CA: Jossey – Bass Publishers.

Syroit, J. (1996). Liderança organizacional. In C.A. Marques & M.P. Cunha (Eds.), *Comportamento organizacional e gestão de empresas*, pp. 237-275. Lisboa: Dom Quixote.

Thach, L. & Neyman, M. (2001). Leading in imbo land: the tale of a leader during merger and acquisition transition. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (4), 146-150.

Tocha, N. (2014, Junho). *José Avillez em entrevista. As confissões surpreendentes de um dos chefs mais empreendedores e criativos*. Newsweek. Acedido a 19 de Agosto de 2016, em <http://lifestyle.sapo.pt/fama/entrevistas/artigos/jose-avillez-em-entrevista>.

Vecchio, R. P. (2003). *Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads*. Human Resource Management Review. Elsevier Science Inc., 13, p. 303-327.

Yin, R. (1994). *Case study research. Design and methods*. London: Sage.

ANEXO

1.1 – Artigo da revista Forbes 2016 com a entrevista ao Chef Avillez



L JOSÉ AVILLEZ

Ele é a criança que, há mais de vinte anos, andava a apanhar fruta nos pomares, a colher alcachofras e a buscar galinhas à capoeira dos avós, em Cascals. Que lá à noite, com um fio, um anzol e um cabo de vassoura, apanhar choccos e lulas no mar do Guincho. Que sonhava em ser arquitecto enquanto cozinhava para a família. Hoje, é o cozinheiro português empresarialmente mais bem-sucedido no país.

A FORBES encontrou José Avillez no novíssimo Bairro do Avillez, o projecto mais ambicioso do chef até agora. Taberna, mercearia e restaurante convivem num espaço com 300 lugares onde, esteticamente, tudo fala de Portugal: o típico aquário borbulhante de marisqueira, os azulejos com quadras de tasca, a janela de imitação de uma casa tradicional. Desde a inauguração que tem estado consistentemente cheio. O chef está orgulhoso com o sucesso, mas confessa que a ambição não é de ficar milionário. Quer crescer devagar. "A prioridade agora é consolidar", diz Avillez.

É difícil de encontrar em Portugal uma marca tão forte no mundo da cozinha como a deste chef. O grupo José Avillez, que engloba todos os seus negócios, facturou em 2015 cerca de 9 milhões de euros. O troféu máximo na restauração de topo, as estrelas Michelin, já as conseguiu: um ano após ter assumido os comandos do mítico restaurante Tavares, em Lisboa, ganhou uma estrela. Mais tarde, já com o Belcanto, um projecto concebido de raiz pelo chef, conseguiu duas estrelas. Foi a primeira vez que um restaurante de Lisboa alcançou este feito. No seu bairro, o Chiado, no coração da capital, já tem seis restaurantes, todos com conceitos diferentes, a que ainda se junta uma lança no Porto, com o Cantinho do Avillez. "É um excelente profissional e um empreendedor", diz Ana Arlé, sócia-gerente do grupo José Avillez.

O crítico gastronómico Duarte Calvão, um dos autores do influente blogue "Mesa Marcada", acompa-

José Avillez

Idade:

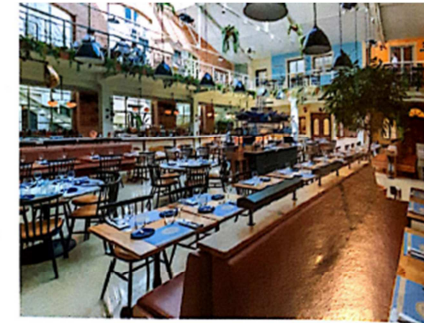
37 anos

Formação:

Licenciado em Comunicação Empresarial pelo Instituto Superior de Comunicação Empresarial, com uma tese dedicada ao estudo da identidade e da imagem da gastronomia portuguesa

Conspiração:

Conta com vários prémios no currículo, sendo que as estrelas Michelin que os seus restaurantes acumulam são o exemplo maior do seu sucesso. Depois da primeira estrela ganha com o restaurante Tavares, nunca mais parou. Destaque para o seu Belcanto, em Lisboa, que foi o primeiro restaurante na capital a chegar à fasquia das duas estrelas Michelin.



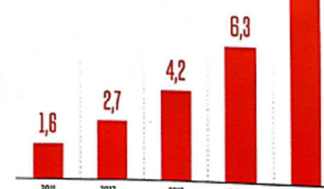
SEMPRE A FACTURAR

O grupo José Avillez, que inclui os negócios de take-away e dos restaurantes, não tem parado de fazer dinheiro: desde 2011 que a facturação da empresa do chef tem aumentado a um ritmo médio de 54% por ano.

Fonte: Intermiles

VOLUME DE NEGÓCIOS

(em milhões de euros)



na o percurso de Avillez desde o início. Apesar de a época não apostar grande coisa pelo futuro dele como chef - "achei que ele não iria aguentar o dia-a-dia duro da cozinha", assume -, hoje reconhece que se enganou e que se deslumbra com as suas criações. "É muito difícil alguém não gostar de um prato de José Avillez", diz David Jesus, o seu braço direito na cozinha e nos negócios há largos anos, diz que "é uma pessoa de fácil trato", acrescentando que "trabalha como se fossemos uma família". É Maria de Lourdes Modesto, a decana da culinária tradicional portuguesa e uma das suas mentoras, considera-o "de grande qualidade profissional e sobretudo moral". Chega inclusive a manifestar-se preo-



O "DONO" DO CHIADO

É no bairro lisboeta que José Avillez concentra praticamente todos os restaurantes com a sua marca, à excepção da "filial" do Cantinho do Avillez no Porto.

Belcanto
Largo de São Carlos, 10
ABERTURA: 2012

A joia da coroa do império Avillez é uma reinvenção do Belcanto original, aberto em 1958. Foi considerado um dos cem melhores restaurantes do mundo pela revista britânica Restaurant. É o primeiro restaurante na capital a chegar à fasquia das duas estrelas Michelin. Tem apenas 10 mesas.

Café Lisboa
Largo de São Carlos, 23
ABERTURA: 2013

A alguns metros do Belcanto, instalado no piso térreo do Teatro Nacional de São Carlos, está o Café Lisboa. A cozinha é clássica - em linha com o vetusto teatro. Conta com uma esplanada ao pé das escadilhas do Largo.

Cantinho do Avillez
Rua dos Duques de Bragança, 7
ABERTURA: 2011

O restaurante "intermédio" de Avillez, a meio caminho entre o Belcanto e os restaurantes mais informais do grupo. É inspirado na cozinha portuguesa

Pizzeria Lisboa
Rua dos Duques de Bragança, 5H
ABERTURA: 2013

Uma pizzeria com preços mais acessíveis ao comum mortal. Os ingredientes são italianos e portugueses, tal como os nomes dos pratos: entre gnocchis e pappardelles, vai encontrar pizzas com nomes como Caravela, Alfama ou 28, como o famoso (e sempre cheio) eléctrico.

Mini Bar
Rua António Maria Cardoso, 58
ABERTURA: 2014

O restaurante de Avillez que veio ocupar o piso térreo do Teatro São Luiz tem um conceito mais boémio. É um "bar gastronómico" high-end que veio substituir o antigo Spot Lx, que funcionava no mesmo espaço.

Bairro do Avillez
Rua Nova da Trindade, 18
ABERTURA: 2016

O projecto mais ambicioso de Avillez até agora. Numa área de mil metros quadrados, o chef conseguiu criar um pequeno bairro com uma taberna, mercearia, charcutaria e um patio-restaurant.

pada sabendo-o estar "sob grande pressão".

Hoje, o chef está em todo o lado: já teve dois programas de televisão na SIC Mulher, tem, desde 2014, uma rubrica nas "Manhãs da Comercial", o programa de rádio líder de audiência nessa franja horária. Publicou livros de receitas, dá entrevistas para diversos meios de comunicação de todos os espectros - quando a FORBES falou com o chef estava a terminar uma sessão para outra publicação nacional -, e é orador frequente em conferências. Jornais, revistas de todo o mundo, quando falam de Lisboa recomendam invariavelmente uma das suas criações. Foi um dos guias, até, do influente programa "No Reservations", do canal norte-americano Travel Channel, aquando da visita do crítico Anthony Bourdain à capital. Contudo, até chegar ao patamar que ocupa hoje, teve de passar por um longo caminho de aprendizagem que começou não a frente do fogão, mas nos bancos da universidade.

Foi através de Maria de Lourdes que Avillez teve a sua primeira prova numa cozinha profissional. Começou, em 2001, num restaurante exigente, a Fortaleza do Guincho, em Cascais. "Não tinha noção do que é que se passava lá e foi muito duro", recorda o chef. A cozinha era liderada à época por Marc le Ouedec, um chef francês "muito autoritário". Até então, a única experiência que tinha era cozinhar para família e amigos - e percebeu logo que a cozinha de casa não era a cozinha de um restaurante com uma estrela Michelin. "Passava dias inteiros só a pelar tomate ou a depenar patos", lembra. Trabalhou 14 horas por dia durante seis meses, com "um grande rigor na confecção, alguns gritos, uns pratos pelo

APRENDER COM OS MELHORES

Tinha 22 anos quando conheceu Maria de Lourdes Modesto. "Recebi-o, acetei as suas mãos um be-

lo ramo de flores e ouvi-o. Falámos cerca de duas horas", conta Maria de Lourdes para a FORBES. Já nessa altura, assegura, Avillez sabia muito bem o que queria. "Ajudou-o na preparação da tese de conclusão de licenciatura de Comunicação Empresarial, no Instituto Superior de Comunicação Empresarial, em Lisboa, "dispondo-me a dar-lhe nomes de pessoas do meio gastronómico a entrevistar", constata. Uma tese que lhe abriu muitas portas.

Foi através de Maria de Lourdes que Avillez teve a sua primeira prova numa cozinha profissional. Começou, em 2001, num restaurante exigente, a Fortaleza do Guincho, em Cascais. "Não tinha noção do que é que se passava lá e foi muito duro", recorda o chef. A cozinha era liderada à época por Marc le Ouedec, um chef francês "muito autoritário". Até então, a única experiência que tinha era cozinhar para família e amigos - e percebeu logo que a cozinha de casa não era a cozinha de um restaurante com uma estrela Michelin. "Passava dias inteiros só a pelar tomate ou a depenar patos", lembra. Trabalhou 14 horas por dia durante seis meses, com "um grande rigor na confecção, alguns gritos, uns pratos pelo

É difícil de encontrar em Portugal uma marca tão forte no mundo da cozinha como a do chef José Avillez. Só no ano passado, facturou cerca de 9 milhões de euros.



L JOSÉ AVILLEX

ar, um bocadinho de tudo para todos os gostos", recorda.

Outra pessoa-chave na vida e formação de Avillez é José Bento dos Santos. O fundador da Quinta Monte d'Oiro foi um dos entrevistados por Avillez para a tese, recomendado por Maria de Lourdes. Bento dos Santos logo lhe reconheceu capacidade de trabalho e vontade de aprender o *métier* - e convidou-o, em 2002, para trabalhar com ele tanto na Quinta como numa cozinha de um "apartamento empresarial", no Instituto Superior de Comunicação Empresarial, em Lisboa que utilizava para a apresentação de refeições a pequenos grupos. Não foi uma educação de banco de escola. Avillez recorda que aprendeu a apurar o gosto e a técnica, estudando os livros da biblioteca de Bento dos Santos e pondo as mãos na massa. "Aprendi a perceber o que era bom. Provei, se calhar, trufas pela primeira vez, bebi dos melhores vinhos do mundo com ele. Aprendi com ele a generosidade e a paixão pela arte culinária. Foi e é um grande mestre", sublinha.

DA COZINHA PARA A GESTÃO

É incontornável falar de restaurantes de luxo sem falar da distinção máxima deste sector: as estrelas Michelin. O caminho de Avillez para chegar lá arrancou em 2007, quando voltou de um estágio de três me-

ses no restaurante El Bulli, do chef Ferran Adrià. Tinha à sua espera um convite: liderar a cozinha do Tavares, em Lisboa, um dos restaurantes mais antigos do mundo - e em estado comatoso. Dois chefs tinham passado por lá antes e ficado muito pouco tempo - uma "trituradora", diziam à época a Avillez. Contava-se pelos dedos de uma mão os jantares servidos. A equipa estava desmotivada e pouco comprometida. O convite de um dos proprietários do Tavares representava "o primeiro projecto à sério", assume. Mas não foi o primeiro. Antes disso, em 2004, Avillez tinha estado envolvido num projecto com o chef Ljubomir Stanic, o "100 Maneiras", no Hotel Albatroz, em Cascais, do qual saiu depois de um ano e meio. Depois de uma temporada como consultor no Brasil, regressou em 2006 para apostar num negócio de *take-away*, o "Já em Casa", que lhe ceu algumas dores de cabeça - financeiramente não correu bem.

David Jesus foi dos primeiros a aceitar o desafio de Avillez, acabando por tornar-se no braço direito do chef no Tavares. Avillez contratou-o e recomendou por terceiros - e a parceria dura até hoje. O esboço fez-se através da renovação da equipa - os que lamentavam o fim do *status quo* foram-se embora -, de uma nova carta e de obras de reforço da estrutura. A verdade

O GRANDE MENTOR

com os seus negócios de restauração perto de 80 milhões de euros - em Paris, ou na cozinha do chef Eric Frechon, entre 2002 e 2003. À FORBES, Bento dos Santos recorda a curiosidade do chef quando o conheceu. E sem modestias, reconhece também que aprendeu muito com Avillez durante o tempo que trabalharam juntos. "Fiquei sempre muito grato ao Zé porque foi um período riquíssimo de aprendizagem, sublinha. Entre os vários episódios que passaram juntos, Bento dos

Santos recorda uma visita que fez aos EUA, em 2007. O especialista voou até ao outro lado do Atlântico para levar uma colecção de vinhos para apresentar por ocasião da inauguração de uma exposição, patente no Smithsonian Institute, em Washington, D.C. Avillez foi com Bento dos Santos mostrar o conceito português de *comfort food*. O então Presidente da República, Aníbal Cavaco Silva, inaugurou a exposição. Bento dos Santos lembra-se que Maria Cavaco Silva,



Para o crítico gastronómico Duarte Calvão, o "Mergulho no mar" é um dos pratos mais marcantes de José Avillez. Robalo, bivalves, algas e água do mar fazem "um prato notável" do chef português.

é que o reconhecimento chegou, um ano depois, com a atribuição de uma estrela Michelin. "Fomos para casa um bocadinho assustados porque achámos que no dia a seguir ainda íamos ter mais responsabilidades", recorda David à FORBES por telefon. Três anos depois, saíram. A dada altura, com as dificuldades financeiras dos proprietários, a torneira começou a fechar-se e "cheguei ao ponto de começar a pagar do meu bolso os guardanapos e as toalhas de mesa para não estarem rotas", diz Avillez.

Foi logo após a saída do Tavares, em 2011, que Avillez e David começaram a congeminar o novo

então primeira-dama, comentou com o embaixador português nos EUA, João de Válera, que se recordava de um boio de chocolate que o chef tinha feito num programa de televisão. "E se fizéssemos o boio?", pensou. Avillez aceitou o repto e lá se fez o doce de formas improvisadas com latas de Coca-Cola cortadas ao meio, já que a embaixada portuguesa não tinha nenhuma forma e a hora tardia impossibilitava a compra. Uma pequena gentileza. É "um improviso genial", diz Bento dos Santos.





“O talentoso chef faz uma cozinha criativa, combinando capacidades técnicas com imaginação”, escreve o Guia Michelin sobre José Avillez.

Belcanto - um projecto que contou com o valioso apoio do grupo Arié que, em 2010, entrou no grupo José Avillez. Nesse ano, conduziram uma reestruturação da dívida contraída no negócio de *take-away*, repartida pelos anteriores sócios e pelo novo accionista. Avillez ficou a pagar a sua parte, na ordem das duas centenas de milhares de euros, durante cinco anos.

Ana Arié, directora comercial e sócia-gerente do grupo José Avillez, trabalhava à época numa empresa de eventos e conheceu o chef através do negócio de *catering*. “Colaborámos algumas vezes em alguns trabalhos e pareceu-me que seria interessante desenvolvermos um projecto em conjunto. Na altura, tinha a ideia de criar um negócio de entrega de *tramezzini* em escritórios - que não chegou a avançar”, conta. O que avançou foi a entrada do grupo da família de Ana - detentor da cadeia de perfumarias *Perfumes & Companhia* - nos negócios do cozinheiro de forma mais permanente. São hoje proprietários de 46% do grupo José Avillez.

Para construir o Belcanto, o chef levou grande parte da equipa do

Tavares consigo. O objectivo era dar continuidade ao projecto iniciado, de uma revisitação da cozinha portuguesa. Com uma carta e decoração renovadas, o velho Belcanto (abriu pela primeira vez em 1958) reabriu em 2012 sob a batuta de David e Avillez, e o apoio da família Arié. A primeira estrela Michelin chegou logo, para dois anos mais tarde, em 2014, conseguir a segunda. Nunca um restaurante em Lisboa tinha conseguido tal feito. Diz o Guia do Bibendum que “o talentoso chef faz uma cozinha criativa, combinando capacidades técnicas com imaginação”. O valor médio de uma refeição oscila entre os 90 e os 145 euros por pessoa.

A qualidade paga-se. A marca Avillez também. Para potenciá-la, prevê continuar o “caminho que tem sido feito”, diz, no meio da grande sala do Bairro do Avillez, ainda vazia, sob o sol da manhã. Já pensaram em hotelaria, em restaurantes noutros bairros - “com marca própria, no Chiado, ficamos por aqui”, antecipa - ainda nada de concreto noutras linhas de negócio. E brinca: “Não estou a pensar lançar uma linha de *underwear*”. ◉

5 MESTRES DA CULINARIA

José Avillez não está sozinho no mundo dos grandes chefs portugueses. Conheça uma mão cheia de grandes nomes de cozinha nacional que são fontes de inspiração.



Henrique Sá Pessoa
O Discreto

Depois de uma experiência no bairro lisboeta de Santos, em Lisboa, reabre o Alma, desta feita no Chiado, em 2015, em pleno território Avillez. “O Zé foi, aliás, a primeira pessoa a quem liguei, quando fechei o contrato de arrendamento”, disse ao Público recentemente. Tem uma parceria para a gestão com o grupo Multifood, de Rui Sanches.



Vitor Sobral
O Decano

Com negócios em Portugal, Brasil e Angola, o chef é um dos cozinheiros portugueses mais conhecidos e respeitados pelos pares. A Tasca da Esquina é o seu restaurante mais emblemático. Foi condecorado em 2006 com a Ordem do Infante Dom Henrique.



Olivier da Costa
O Social

Conhecido pelos restaurantes de moda como o Guilty, Yakuza ou Petit Palais, é o único que já não cozinha e que se dedica apenas à gestão dos espaços. O estilo truculento é imagem de marca: em entrevista ao Sol, resumiu assim aquilo que faria a dois futuros empregados se o roubassem: “Dou-vos um tarteão que vos parto ao meio. Não vou pôr nada em tribunal, parto-os todos! Sou assim”.



Miguel Rocha Vieira
O Estrangeirado

Conseguiu as primeiras estrelas Michelin nos restaurantes Costes e Costes Downtown, ambos em Budapeste. Regressado da Hungria, está desde o ano passado na Fortaleza do Guincho. É conhecido também pela participação como júri no programa televisivo “MasterChef”, da TVL.



Ljubomir Stanicic
O Temperamental

Abriu a primeira versão do 100 Maneiras em Cascais em parceria com José Avillez, que saiu do projecto um ano depois. Reabriu o 100 Maneiras em Lisboa anos mais tarde. Encontra-se a gravar o programa “Pesadelo na Cozinha” - uma adaptação do “Kitchen Nightmares” de Gordon Ramsay - para a TVL.