



## COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR NA CONDUÇÃO DE PROCESSOS DE REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL



<https://doi.org/10.56238/levv12n30-008>

Data de submissão: 11/10/2022

Data de publicação: 11/11/2022

Fabrizio Gallo Tabet

### RESUMO

Neste estudo é analisado a influência do comportamento do empreendedor na condução de processos de reestruturação empresarial, considerando as múltiplas dimensões envolvidas em contextos organizacionais marcados por instabilidade e necessidade de transformação. A pesquisa foi realizada com base em uma revisão bibliográfica qualitativa, utilizando como fontes estudos de caso, artigos científicos e relatórios técnicos previamente disponibilizados. O objetivo central foi compreender de que maneira o perfil comportamental do empreendedor afeta a formulação, implementação e sustentação de estratégias de reestruturação, especialmente aquelas pautadas em metodologias de melhoria contínua como Lean Manufacturing, Seis Sigma e Teoria das Restrições. Os resultados demonstraram que lideranças empreendedoras com competências como resiliência, visão estratégica, comunicação eficaz e ética organizacional obtêm maior sucesso nos processos de mudança estrutural. Foi identificado que a simples adoção de ferramentas gerenciais não é suficiente para garantir a eficácia da reestruturação, sendo necessário o engajamento ativo do empreendedor na articulação entre cultura organizacional, processos operacionais e valores institucionais. Casos bem-sucedidos revelaram a importância da liderança pelo exemplo, da escuta ativa e da capacidade de aprendizado contínuo como fatores-chave para o alinhamento das equipes e para a consolidação de resultados sustentáveis. Em contrapartida, falhas comportamentais como centralização de decisões, resistência à inovação e negligência com a comunicação foram associadas a experiências de reestruturação mal sucedidas. Conclui-se que o comportamento do empreendedor não é apenas um elemento complementar, mas um vetor estruturante das transformações organizacionais, sendo essencial para a superação de crises, a criação de valor e o fortalecimento da competitividade empresarial.

**Palavras-chave:** Comportamento empreendedor. Reestruturação empresarial. Liderança. Melhoria contínua. Gestão estratégica.

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial contemporâneo é caracterizado por intensas transformações estruturais, tecnológicas e comportamentais, exigindo das organizações respostas ágeis e adaptativas para assegurar sua competitividade e sustentabilidade. Diante de cenários marcados por incertezas econômicas, alterações regulatórias e instabilidade de mercado, os processos de reestruturação tornam-se não apenas inevitáveis, mas também estratégicos. A condução dessas mudanças, entretanto, depende de um fator fundamental: o comportamento do empreendedor, cuja capacidade de liderar, decidir e influenciar impacta diretamente os rumos e os resultados da reorganização organizacional (Oliveira, 2016).

Em meio às pressões externas e internas, o empreendedor assume uma função multifacetada, que vai além da execução operacional e da gestão estratégica. Ele se coloca como agente catalisador das transformações, sendo responsável por inspirar a equipe, arbitrar conflitos, estabelecer prioridades e, sobretudo, promover uma cultura organizacional propensa à inovação e à eficiência. Estudos de caso evidenciam que a forma como esse sujeito interpreta os desafios e articula soluções determina a eficácia das medidas adotadas durante o processo de reestruturação (Sousa & Philippsen Júnior, 2021).

As reestruturações organizacionais, quando conduzidas com intencionalidade e coerência, podem representar oportunidades de realinhamento institucional, racionalização de custos, reposicionamento de mercado e incremento de valor percebido pelo cliente. Contudo, tais ganhos somente são materializados quando há uma liderança empreendedora munida de competências emocionais, analíticas e relacionais adequadas. O comportamento empreendedor, nesse sentido, manifesta-se como um vetor de diferenciação e vantagem competitiva, sobretudo em contextos de instabilidade produtiva ou de retração econômica (Aragão & Bornia, 2007).

Desse modo, o presente artigo tem como objetivo analisar o comportamento do empreendedor na condução de processos de reestruturação empresarial, à luz de abordagens qualitativas e da revisão de literatura baseada em estudos de caso. Pretende-se compreender de que maneira o perfil comportamental influencia os resultados organizacionais, bem como identificar boas práticas de liderança empreendedora em contextos de mudança.

Dessa forma, este estudo busca contribuir para o avanço do conhecimento acadêmico e prático na área de administração, especialmente no campo do empreendedorismo estratégico e da gestão da mudança. Ao oferecer uma leitura humanizada e profunda do comportamento empreendedor em cenários de reestruturação, espera-se ampliar o entendimento sobre os fatores que favorecem a resiliência, a inovação e a sustentabilidade das organizações brasileiras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

O comportamento empreendedor, amplamente discutido na literatura organizacional, transcende a simples capacidade de iniciar negócios ou inovar em produtos e serviços. Ele se manifesta na atitude contínua de identificar oportunidades, resolver problemas com criatividade, enfrentar adversidades com resiliência e mobilizar recursos – humanos, materiais e simbólicos – para alcançar resultados sustentáveis. Nas situações de crise ou de mudanças estruturais, como os processos de reestruturação, essa postura se torna um diferencial estratégico para garantir a sobrevivência e o reposicionamento da empresa no mercado (Sousa & Philippsen Júnior, 2021).

A liderança empreendedora caracteriza-se por um conjunto de competências que mesclam racionalidade estratégica e sensibilidade humana. O empreendedor, nesse papel, atua como líder transformacional, influenciando o comportamento da equipe, alinhando propósitos individuais aos objetivos organizacionais e construindo uma cultura de inovação e engajamento. Esse tipo de liderança não impõe mudanças pela autoridade formal, mas pela capacidade de inspirar, convencer e transformar visões em ações coletivas (Pacheco, 2014).

Entre os atributos mais valorizados no comportamento empreendedor está a proatividade, entendida como a disposição para antecipar cenários, propor soluções antes que os problemas se tornem críticos e agir mesmo sob incertezas. Em processos de reestruturação, a proatividade do empreendedor é decisiva para a elaboração de estratégias de curto, médio e longo prazo que consigam lidar com as pressões externas e internas da organização (Sousa et al., 2020).

Outro fator de importância é a adaptabilidade, definida pela habilidade de revisar modelos mentais, aceitar feedbacks e reconfigurar estratégias com agilidade. O empreendedor adaptável demonstra flexibilidade cognitiva e emocional, essenciais para lidar com ambientes ambíguos e com as resistências naturais às mudanças estruturais. Essa postura facilita a mediação de conflitos e a reinvenção de processos sem comprometer a identidade institucional (Cardoso, 2025).

A capacidade de comunicação, muitas vezes negligenciada, é uma ferramenta fundamental na liderança empreendedora. Empreendedores eficazes sabem construir narrativas que mobilizam, esclarecer direções estratégicas e alinham expectativas. Essa competência é ainda mais relevante em períodos de reestruturação, quando o clima organizacional tende à instabilidade e ao medo. O discurso do empreendedor precisa traduzir segurança, propósito e coerência (Justa et al., 2022).

Estudos de caso revelam que empreendedores bem-sucedidos em contextos de reestruturação compartilham características comuns: domínio técnico sobre o negócio, visão estratégica apurada, empatia com os colaboradores e resistência psicológica. Essas competências não são inatas, mas desenvolvidas ao longo do tempo, especialmente em ambientes que desafiam as capacidades emocionais e racionais do gestor (Fortes et al., 2022).

O empreendedor não é apenas um executor de planos estratégicos, mas também um formulador de sentidos. Ele é responsável por interpretar os sinais do ambiente, articular visões de futuro e transformar ideias em estruturas tangíveis. Essa capacidade de dar sentido à ação, conhecida como *sensemaking*, torna-se ainda mais valiosa quando as organizações precisam reconstruir seu posicionamento e redirecionar suas operações (Aragão & Bornia, 2007).

A confiança interpessoal é outro ativo intangível que o comportamento empreendedor precisa cultivar. A confiança estabelece vínculos duradouros, reduz custos de transação e amplia a cooperação entre os diversos níveis hierárquicos. Em momentos de incerteza, como os processos de reestruturação, essa confiança se converte em capital simbólico que viabiliza negociações internas, construção de consensos e execução de mudanças com menor resistência (Sousa & Philippsen Júnior, 2021).

A autonomia decisória, embora valorizada no empreendedorismo, exige maturidade para ser exercida de forma responsável. O empreendedor eficaz sabe quando delegar, quando consultar e quando assumir integralmente a responsabilidade por uma decisão. Esse equilíbrio entre liberdade e *accountability* é um traço de liderança madura, capaz de sustentar processos de reestruturação sem perder a coesão da equipe (Sousa et al., 2020).

A inteligência emocional do empreendedor também se configura como elemento crítico no contexto da reestruturação. A habilidade de reconhecer, nomear e regular emoções – próprias e alheias – possibilita uma atuação mais assertiva e menos reativa. Empreendedores emocionalmente inteligentes enfrentam crises com serenidade, tomam decisões difíceis com empatia e sabem preservar o capital humano mesmo em processos de *downsizing* ou demissões coletivas (Pacheco, 2014).

O comportamento ético do empreendedor assume uma dimensão estratégica, especialmente em ambientes de alta complexidade e pressão. A reestruturação empresarial pode envolver dilemas morais, conflitos de interesse e escolhas que afetam significativamente a vida dos colaboradores. O empreendedor ético não negligencia os impactos sociais de suas ações e procura soluções que harmonizem eficiência com responsabilidade (Justa et al., 2022).

A gestão do tempo e da energia também faz parte do repertório do comportamento empreendedor eficaz. Em períodos de reestruturação, o empreendedor precisa gerenciar múltiplas demandas, atender a pressões externas e internas, lidar com restrições financeiras e ainda manter a clareza de propósito. O domínio sobre o próprio tempo e a capacidade de priorização tornam-se, assim, habilidades indispensáveis para manter a eficácia da liderança (Cardoso, 2025).

A visão sistêmica é outro componente central do comportamento empreendedor. Significa enxergar a organização como um conjunto interdependente de partes, onde uma decisão em um setor pode gerar consequências em toda a cadeia de valor. Essa visão permite ao empreendedor antecipar efeitos colaterais, identificar gargalos e promover intervenções mais precisas e integradas (Fortes et al., 2022).

Por fim, o comportamento empreendedor é alimentado por uma postura de aprendizado contínuo. A disposição para aprender com erros, buscar novos conhecimentos, atualizar-se com as melhores práticas do setor e manter-se aberto a experiências inovadoras constitui o alicerce da renovação empreendedora. Essa atitude de constante aprendizagem confere ao empreendedor a capacidade de se reinventar e de guiar sua organização por ciclos de transformação cada vez mais complexos e exigentes (Aragão & Bornia, 2007).

## 2.2 PROCESSOS DE REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL: ESTRATÉGIAS E APLICAÇÕES

A reestruturação empresarial é um conjunto de ações estratégicas adotadas por organizações que buscam adaptar-se às mudanças de mercado, reduzir ineficiências internas ou superar crises. Diferentemente de uma simples reorganização, a reestruturação envolve uma reconfiguração profunda de processos, estruturas e, muitas vezes, da cultura organizacional. Ela pode ser motivada por fatores externos, como recessão econômica, mudanças tecnológicas ou pressões competitivas, ou por fatores internos, como baixa produtividade, endividamento ou obsolescência organizacional (Sousa & Philippsen Júnior, 2021).

Entre as formas mais recorrentes de reestruturação estão a reengenharia de processos, o downsizing, o turnaround, a fusão ou aquisição e a reformulação da estratégia corporativa. Cada abordagem possui características distintas e implica níveis variados de impacto sobre os colaboradores, o capital estrutural e o desempenho da empresa. A escolha da estratégia mais adequada depende da leitura que a liderança faz do ambiente e da capacidade interna de absorver e implementar mudanças estruturais (Pacheco, 2014).

A reengenharia, por exemplo, propõe a reconfiguração total dos processos empresariais, eliminando atividades que não agregam valor e redesenhando fluxos de trabalho com base na lógica do cliente. Ao adotar essa abordagem, muitas empresas conseguem ganhos expressivos em produtividade, redução de custos e agilidade operacional. No entanto, trata-se de uma estratégia de alto risco, que exige comprometimento integral da liderança e investimento em treinamento e tecnologia (Oliveira, 2016).

Já o downsizing tem como foco a redução da estrutura organizacional, geralmente por meio da eliminação de cargos, departamentos ou níveis hierárquicos. Embora possa gerar alívio financeiro no curto prazo, o sucesso dessa estratégia está condicionado à capacidade de reconfigurar os processos de forma a manter ou melhorar o desempenho com menos recursos. Sem esse cuidado, o downsizing pode comprometer a moral da equipe, gerar sobrecarga de trabalho e comprometer a qualidade dos serviços (Sousa et al., 2020).

O turnaround é uma abordagem utilizada quando a empresa se encontra em situação crítica, muitas vezes à beira da falência. Envolve medidas emergenciais de saneamento financeiro,

renegociação de dívidas, corte de custos e redefinição do modelo de negócios. O papel do empreendedor, nesse contexto, é decisivo, pois exige coragem para tomar decisões impopulares, habilidade de negociação com credores e visão estratégica para reposicionar a empresa no mercado (Cardoso, 2025).

A implementação de estratégias de reestruturação também pode ocorrer de forma preventiva, ou seja, sem que haja uma crise iminente. Nessas situações, empresas que visam melhorar sua performance ou se preparar para novos ciclos de crescimento adotam medidas de ajuste em suas estruturas, buscando maior eficiência, inovação e alinhamento com as demandas do mercado. Essa postura proativa tende a produzir resultados mais sustentáveis e menos traumáticos (Fortes et al., 2022).

O sucesso da reestruturação está diretamente ligado à qualidade do diagnóstico inicial. Empresas que conseguem mapear com precisão seus gargalos operacionais, culturais e financeiros tendem a desenhar planos de ação mais realistas e eficazes. Para tanto, são utilizadas ferramentas como a análise SWOT, o mapeamento de processos, o benchmarking e o Balanced Scorecard, que auxiliam na identificação das causas-raiz dos problemas e no alinhamento das soluções com os objetivos estratégicos (Aragão & Bornia, 2007).

A gestão de pessoas é outro elemento central nos processos de reestruturação. A forma como os colaboradores são informados, envolvidos e preparados para as mudanças impacta diretamente sua adesão às novas diretrizes. O empreendedor deve atuar como mediador entre os interesses da organização e as expectativas dos trabalhadores, promovendo transparência, diálogo e incentivo à participação (Justa et al., 2022).

A comunicação organizacional, nesse sentido, deve ser clara, consistente e contínua, os líderes precisam construir uma narrativa que traduza o propósito da reestruturação, seus benefícios esperados e os impactos previstos. Quando bem conduzida, a comunicação pode reduzir resistências, estimular o comprometimento e fortalecer a confiança entre os diversos níveis da empresa. O silêncio institucional ou o discurso ambíguo, por outro lado, tende a gerar insegurança e boatos prejudiciais (Sousa et al., 2020).

Além da comunicação, o acompanhamento sistemático das ações é indispensável para o êxito da reestruturação, a definição de metas claras, indicadores de desempenho e planos de contingência permite avaliar o progresso das mudanças, corrigir desvios e consolidar aprendizados. Essa abordagem de gestão por resultados reforça o compromisso com a eficácia e permite o redirecionamento de estratégias quando necessário (Sousa & Philippsen Júnior, 2021).

A reestruturação também deve considerar o impacto sobre os stakeholders externos, como clientes, fornecedores, investidores e comunidade local. A maneira como a organização conduz suas mudanças pode influenciar sua reputação, seu valor de mercado e suas relações comerciais. O

empreendedor, enquanto articulador das transformações, deve adotar uma postura ética e responsável frente a esses atores, promovendo soluções que equilibrem os interesses internos e externos (Cardoso, 2025).

A análise de setores industriais distintos revela que não existe uma fórmula única para a reestruturação empresarial, cada organização possui uma configuração específica de cultura, estrutura, mercado e competências, o que exige abordagens customizadas. No entanto, alguns princípios são comuns: foco no cliente, busca pela eficiência, valorização do capital humano e alinhamento estratégico. A articulação desses princípios com o comportamento empreendedor é o que diferencia os processos bem-sucedidos (Fortes et al., 2022).

Finalmente, é importante compreender que a reestruturação empresarial não é um evento isolado, mas parte de um processo contínuo de transformação organizacional. Em um mundo em constante mudança, as empresas precisam desenvolver a capacidade de aprender, adaptar-se e evoluir. O empreendedor é o agente dessa transformação, responsável por construir pontes entre o presente e o futuro, entre o que é e o que pode ser. Sua conduta determina o ritmo, a profundidade e a eficácia das mudanças implementadas (Oliveira, 2016).

### 2.3 INTEGRAÇÃO ENTRE PERFIL EMPREENDEDOR E METODOLOGIAS DE MELHORIA CONTÍNUA

A integração entre o perfil empreendedor e as metodologias de melhoria contínua tem se mostrado um diferencial competitivo para empresas que buscam não apenas sobreviver, mas prosperar em ambientes de alta complexidade. A liderança empreendedora, quando aliada a técnicas como Seis Sigma, Lean Manufacturing e Teoria das Restrições, potencializa os resultados organizacionais, ampliando a capacidade de adaptação, inovação e eficiência operacional. Essa articulação entre competências comportamentais e ferramentas gerenciais representa uma nova fronteira para o pensamento estratégico nas organizações (Pacheco, 2014).

O empreendedor que compreende a lógica das metodologias de melhoria contínua consegue transpor suas aplicações técnicas para o campo da cultura organizacional, ele não apenas aplica ferramentas como DMAIC, mapeamento de fluxo de valor ou análise de modo de falha e efeito (FMEA), mas estimula um ambiente onde a busca pela excelência é contínua e compartilhada. Assim, a melhoria deixa de ser uma ação pontual para tornar-se uma filosofia de gestão disseminada em todos os níveis da empresa (Sousa & Philippsen Júnior, 2021).

A aplicação do Seis Sigma, por exemplo, exige mais do que conhecimento técnico; requer uma liderança que valorize a disciplina analítica, o uso de dados confiáveis e a persistência na busca por redução de variabilidades e desperdícios. O empreendedor que domina essas práticas sabe envolver os



colaboradores na construção de soluções, fomentando a colaboração entre áreas e utilizando indicadores para orientar a tomada de decisões (Sousa et al., 2020).

No contexto do Lean Manufacturing, o papel do empreendedor é fundamental para garantir que os princípios de eliminação de desperdícios, fluxo contínuo e produção puxada sejam traduzidos em práticas efetivas. Ao liderar pessoalmente os esforços de mapeamento de processos, padronização e troca rápida de ferramentas, o gestor reforça o compromisso com a eficiência e a valorização do tempo, tanto da produção quanto das pessoas envolvidas (Fortes et al., 2022).

Estudos de caso em indústrias brasileiras revelam que empresas que adotaram o Lean sob a liderança de empreendedores visionários obtiveram ganhos expressivos em produtividade, redução de custos e engajamento da força de trabalho. Esses resultados são ainda mais significativos quando se observa que tais transformações ocorreram mesmo em contextos adversos, como setores em retração ou com margens apertadas de rentabilidade (Cardoso, 2025).

A Teoria das Restrições (TOC), por sua vez, exige uma mentalidade empreendedora voltada para a identificação e alívio de gargalos, o empreendedor que internaliza esse conceito enxerga os processos como sistemas interdependentes e compreende que a melhoria real ocorre quando se fortalece o elo mais fraco da cadeia. Essa perspectiva exige visão sistêmica, foco estratégico e habilidade de priorização competências intrínsecas ao comportamento empreendedor eficaz (Pacheco, 2014).

Um elemento comum às metodologias de melhoria contínua é a necessidade de mudança cultural, algo que só é possível quando o empreendedor atua como agente de transformação. A simples introdução de ferramentas não garante resultados; é preciso que haja mudança de mentalidade, reconfiguração de valores e revisão de comportamentos. O empreendedor, nesse processo, lidera pelo exemplo, legitima as novas práticas e assegura que elas se tornem parte da identidade organizacional (Sousa et al., 2020).

Outro ponto crítico é o alinhamento entre a estratégia da empresa e os projetos de melhoria. Empreendedores que compreendem a lógica do Hoshin Kanri, por exemplo, conseguem desdobrar metas organizacionais em planos de ação claros, viáveis e mensuráveis. Esse alinhamento vertical e horizontal é essencial para evitar esforços dispersos e garantir que todas as iniciativas de melhoria estejam orientadas para objetivos estratégicos maiores (Fortes et al., 2022).

A integração entre liderança empreendedora e melhoria contínua também se evidencia na forma como as decisões são tomadas. Empreendedores que adotam abordagens baseadas em evidências reduzem o espaço para achismos e subjetividades, promovendo uma cultura organizacional orientada a dados. Com isso, aumenta-se a previsibilidade dos processos, fortalece-se a confiança entre os times e facilita-se a aprendizagem organizacional (Sousa & Philippsen Júnior, 2021).



A utilização de ciclos PDCA e de reuniões kaizen como parte do cotidiano da gestão também se relaciona diretamente com o comportamento empreendedor. Tais práticas promovem a experimentação controlada, o feedback constante e o aprimoramento incremental, valores que estão no cerne do espírito empreendedor. A liderança que estimula essas práticas não apenas melhora os processos, mas desenvolve talentos e cria um ambiente propício à inovação (Aragão & Bornia, 2007).

Em processos de reestruturação, a integração entre perfil empreendedor e metodologias de melhoria torna-se ainda mais evidente. Isso porque a reestruturação exige rapidez de resposta, uso racional de recursos e decisões estratégicas de alto impacto. Empreendedores familiarizados com as ferramentas de melhoria contínua têm mais condições de identificar soluções com menor custo e maior impacto, otimizando tempo e aumentando a resiliência organizacional (Oliveira, 2016).

A relação entre comportamento empreendedor e melhoria contínua também se revela na forma como a empresa aprende com seus erros. O empreendedor que valoriza a análise de falhas, que estimula a revisão de processos e que trata os problemas como oportunidades de aprendizado fortalece a capacidade adaptativa da organização. Essa cultura do aprendizado contínuo torna-se um ativo intangível de alto valor para a sustentabilidade do negócio (Cardoso, 2025).

Além disso, a padronização de processos, uma das bases do Lean, exige comprometimento e consistência do empreendedor. Muitas vezes, essa atividade é vista como burocrática ou desnecessária, mas quando bem conduzida, garante estabilidade operacional e facilita a identificação de melhorias. O empreendedor que lidera esse processo com convicção e clareza contribui para a criação de uma base sólida sobre a qual a inovação pode florescer (Justa et al., 2022).

A integração eficaz dessas metodologias também permite ganhos na governança corporativa, aumentando a transparência, a previsibilidade e a accountability. Empreendedores que utilizam indicadores claros, auditáveis e alinhados com os objetivos organizacionais conseguem melhorar o desempenho da empresa não apenas operacionalmente, mas também em sua relação com investidores, clientes e sociedade (Sousa & Philippsen Júnior, 2021).

A combinação entre o perfil empreendedor e as metodologias de melhoria contínua não apenas aumenta a eficiência da organização, mas também amplia sua capacidade de inovar. Ao estruturar processos e eliminar desperdícios, o empreendedor cria espaço para que a criatividade, a experimentação e o pensamento estratégico floresçam. Isso não apenas fortalece a posição competitiva da empresa, mas transforma o ambiente interno em um celeiro de ideias e talentos para o futuro (Fortes et al., 2022).

### 3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória e descritiva, com ênfase na revisão bibliográfica como principal procedimento metodológico. A escolha por esse delineamento

se justifica pela complexidade do tema em questão o comportamento do empreendedor na condução de processos de reestruturação empresarial e pela necessidade de compreensão aprofundada dos fenômenos subjetivos, relacionais e contextuais que permeiam esse campo. A pesquisa qualitativa permite captar nuances comportamentais, interpretações simbólicas e práticas organizacionais que não seriam plenamente acessadas por métodos quantitativos tradicionais (Sousa & Philippsen Júnior, 2021).

A revisão bibliográfica foi estruturada com base em um conjunto criterioso de publicações acadêmicas, incluindo artigos científicos, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e relatórios técnicos, os critérios de inclusão envolveram a relevância temática, a atualidade das publicações (priorizando produções dos últimos dez anos, salvo exceções teóricas fundamentais) e a aderência dos conteúdos às dimensões analíticas da pesquisa, como liderança empreendedora, reestruturação organizacional e metodologias de melhoria contínua. Todos os documentos utilizados foram previamente disponibilizados e analisados em profundidade (Sousa et al., 2020).

O corpus documental da pesquisa inclui estudos de caso em indústrias brasileiras, análises comparativas de metodologias de gestão, reflexões teóricas sobre comportamento empreendedor e experiências práticas de aplicação do Lean Manufacturing, Seis Sigma e Teoria das Restrições. Essa diversidade de fontes permite uma visão multifacetada do tema, contribuindo para a triangulação de dados e a construção de inferências mais robustas. A análise dos documentos foi realizada de forma interpretativa, buscando identificar padrões, contradições e contribuições específicas (Fortes et al., 2022).

A abordagem exploratória utilizada neste trabalho visa aprofundar o entendimento sobre as relações entre o perfil empreendedor e a eficácia dos processos de reestruturação. Por meio da leitura crítica dos documentos, buscou-se mapear os elementos que caracterizam um comportamento empreendedor eficaz em contextos de mudança estrutural, bem como os fatores que favorecem ou dificultam a integração entre liderança, processos e resultados. Essa etapa foi fundamental para a construção das categorias analíticas discutidas nos capítulos anteriores (Pacheco, 2014).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O comportamento do empreendedor é um fator determinante para o sucesso dos processos de reestruturação empresarial, especialmente em contextos de crise, mudança estrutural ou necessidade de reposicionamento estratégico. Os estudos analisados mostram que, em ambientes caracterizados por instabilidade, a postura do líder pode ser o elemento capaz de converter ameaças em oportunidades, ou, ao contrário, aprofundar as dificuldades existentes (Sousa et al., 2020).

Em diversos casos documentados, constatou-se que empreendedores com perfil proativo, resiliente e estrategicamente orientado conseguiram reverter quadros de estagnação, realinhar recursos

e mobilizar equipes em direção a novos objetivos. Essa mobilização, no entanto, não ocorreu apenas por imposição hierárquica, mas por meio de uma liderança inspiradora, baseada na confiança, na comunicação clara e no alinhamento de propósitos (Fortes et al., 2022).

No processo de reestruturação, a clareza de visão e a capacidade de articulação mostraram-se competências fundamentais. Empreendedores que conseguiram visualizar novos caminhos para suas empresas foram os que melhor conduziram as mudanças organizacionais. Essa visão estratégica, combinada com senso de urgência e habilidade de negociação, permitiu decisões mais assertivas e rápidas, mesmo sob forte pressão ambiental e escassez de recursos (Cardoso, 2025).

A comunicação institucional foi outro aspecto recorrente nos estudos. As empresas que mantiveram seus colaboradores informados sobre as razões da reestruturação, os objetivos esperados e os impactos previstos experimentaram menor resistência e maior adesão às mudanças. O papel do empreendedor, nesse ponto, foi central, pois ele atuou como elo entre a estratégia e a operação, traduzindo diretrizes complexas em orientações acessíveis e motivadoras (Sousa & Philippsen Júnior, 2021).

Outro resultado significativo foi a relação direta entre o perfil do empreendedor e o tipo de metodologia de melhoria contínua adotada. Em empresas onde predominava uma liderança participativa e voltada ao aprendizado, a aplicação de ferramentas como Seis Sigma e Lean Manufacturing foi mais efetiva. Já em ambientes com lideranças autoritárias ou resistentes à inovação, as metodologias foram implantadas de forma superficial, sem integração ao cotidiano organizacional (Pacheco, 2014).

As experiências descritas demonstram que a simples adoção de ferramentas de reestruturação não garante o sucesso do processo. A eficácia das metodologias depende da disposição do empreendedor em rever práticas consolidadas, assumir riscos calculados e promover uma cultura de melhoria contínua. Quando essas condições são satisfeitas, observa-se aumento da produtividade, racionalização dos custos e melhoria no clima organizacional (Aragão & Bornia, 2007).

As empresas que obtiveram maior êxito foram aquelas que não trataram a reestruturação como evento pontual, mas como parte de uma estratégia de transformação organizacional contínua. Nesse cenário, o empreendedor não é apenas gestor de crise, mas arquiteto de uma nova cultura empresarial. Sua atuação se estende da formulação à implementação das mudanças, com foco no alinhamento entre pessoas, processos e propósito (Justa et al., 2022).

Em indústrias de transformação e manufatura, verificou-se que a integração entre empreendedorismo e metodologias como Lean e TOC produziu resultados significativos na redução de desperdícios, melhoria de layout fabril, aumento da eficiência produtiva e valorização do capital humano. Esses avanços foram possíveis graças ao comprometimento pessoal do empreendedor com

os princípios da melhoria contínua, demonstrando que a liderança pelo exemplo é um dos pilares da reestruturação bem-sucedida (Sousa et al., 2020).

O papel do empreendedor como educador e formador de equipes também foi salientado em diversos estudos. Empresas que promoveram capacitações internas, incentivaram a autonomia dos colaboradores e estimularam o compartilhamento de conhecimento conseguiram internalizar melhor as mudanças e manter os resultados ao longo do tempo. Essa postura educadora, longe de ser acessória, mostrou-se essencial para a sustentação da transformação (Oliveira, 2016).

Os dados analisados também evidenciam que o comportamento ético do empreendedor impacta diretamente na legitimidade das mudanças perante os stakeholders. Empresas que conduziram reestruturações com transparência, responsabilidade social e respeito aos direitos dos trabalhadores mantiveram sua reputação e fortaleceram seus vínculos com clientes, fornecedores e parceiros institucionais (Cardoso, 2025).

Outro achado importante é a correlação entre a gestão do conhecimento e a capacidade de adaptação. Empreendedores que estimularam o registro sistemático das lições aprendidas, o uso de indicadores e a análise crítica de resultados conseguiram criar mecanismos de autoaprendizado organizacional. Esses mecanismos se tornaram diferenciais competitivos ao permitirem ajustes mais rápidos e decisões baseadas em dados concretos (Fortes et al., 2022).

Em situações em que a reestruturação envolveu demissões, fusões ou corte de benefícios, a sensibilidade emocional do empreendedor foi fator decisivo para mitigar os impactos negativos. Líderes que demonstraram empatia, ofereceram suporte e se mantiveram acessíveis durante os períodos de transição conseguiram preservar a coesão interna e evitar a desmotivação generalizada (Justa et al., 2022).

Por outro lado, os documentos também revelam que falhas de condução empreendedora resultaram em reestruturações mal sucedidas. Entre os principais erros, destacam-se o imprevisto estratégico, a centralização excessiva, a ausência de escuta ativa e a desvalorização do capital humano. Essas falhas não apenas comprometeram os objetivos da reestruturação, como também geraram ciclos recorrentes de instabilidade e perda de credibilidade (Pacheco, 2014).

A partir da análise cruzada dos casos, conclui-se que o comportamento empreendedor de maior impacto positivo é aquele que combina visão de futuro, capacidade técnica, inteligência emocional e habilidade de articulação. Esses elementos, quando integrados a uma gestão orientada por metodologias de melhoria contínua, criam as condições para uma reestruturação não apenas eficaz, mas transformadora (Sousa & Philippsen Júnior, 2021).

Em suma, os resultados evidenciam que o empreendedor é mais do que um agente de mudança: é um agente de sentido. Sua capacidade de significar os desafios, inspirar pessoas e orientar ações em contextos adversos determina a qualidade, a profundidade e a sustentabilidade das reestruturações

empresariais. Ao compreender essa função ampliada, os gestores podem transformar o processo de reestruturação em uma oportunidade de renascimento organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou que o comportamento do empreendedor desempenha papel determinante na condução de processos de reestruturação empresarial, especialmente em ambientes de instabilidade econômica, pressão competitiva e transformações tecnológicas. As decisões tomadas, as estratégias formuladas e, sobretudo, a forma como as mudanças são comunicadas e implementadas estão diretamente relacionadas às competências comportamentais do líder, que atua como mediador entre o antigo e o novo, entre o problema e a solução.

Ao longo da análise, constatou-se que empreendedores com perfil resiliente, comunicativo, estrategista e empático foram os que melhor gerenciaram os desafios impostos pelas reestruturações. Essas lideranças não apenas adotaram metodologias consolidadas de melhoria contínua, como Lean Manufacturing, Seis Sigma e Teoria das Restrições, mas também conseguiram contextualizá-las às realidades internas de suas organizações, promovendo transformações estruturais sustentáveis e de longo alcance.

A pesquisa também revelou que a eficácia da reestruturação não se limita à aplicação técnica de ferramentas gerenciais. O comportamento do empreendedor influencia desde a adesão da equipe aos novos processos até a manutenção da motivação e da confiança durante períodos críticos. A liderança pelo exemplo, a escuta ativa e o compromisso com valores éticos foram apontados como aspectos diferenciais para garantir a legitimidade das mudanças e a perenidade dos resultados.

Cabe ressaltar a importância da integração entre comportamento empreendedor e cultura organizacional. Empreendedores que estimularam ambientes colaborativos, aprendizagem contínua e gestão baseada em evidências conseguiram não apenas reestruturar suas empresas, mas reconstruir identidades organizacionais. Nessas experiências, a reestruturação não foi apenas uma resposta à crise, mas uma oportunidade de renovação profunda.

A gestão do conhecimento e a sistematização das lições aprendidas também foram práticas associadas ao comportamento empreendedor eficaz. Empreendedores que institucionalizaram processos de avaliação contínua, mapeamento de resultados e análise crítica das falhas obtiveram maior agilidade na adaptação às mudanças e melhor capacidade de replicação das boas práticas. Essa cultura de melhoria constante consolidou os ganhos obtidos e abriu caminho para novas inovações.

Nos casos em que a reestruturação fracassou ou produziu efeitos colaterais negativos, os documentos analisados apontaram, em sua maioria, falhas comportamentais da liderança. A centralização de decisões, a negligência com a comunicação, a ausência de escuta dos colaboradores e a resistência a ajustes emergenciais foram elementos recorrentes nos relatos de insucesso. Esses

achados reforçam a ideia de que o comportamento do empreendedor é um fator tão ou mais importante do que os recursos técnicos disponíveis.

A pesquisa demonstrou ainda que a preparação do empreendedor para conduzir reestruturações não depende apenas de sua experiência anterior, mas de sua abertura para aprender, adaptar e compartilhar decisões. Aqueles que buscaram apoio técnico, capacitação e networking demonstraram maior competência para enfrentar incertezas e transformar obstáculos em soluções criativas e eficientes.

A partir da revisão dos estudos de caso, conclui-se que o processo de reestruturação pode ser um marco de virada na trajetória de uma organização, desde que conduzido com sensibilidade estratégica, racionalidade analítica e compromisso com as pessoas. O empreendedor, ao assumir esse papel, deve estar preparado para enfrentar não apenas os desafios operacionais, mas também os dilemas humanos e os paradoxos éticos que surgem ao longo do caminho.

Portanto, as contribuições deste estudo não se limitam ao campo acadêmico, mas oferecem subsídios relevantes para a prática gerencial. Empreendedores, consultores, gestores e formuladores de políticas empresariais podem se beneficiar da compreensão aprofundada sobre a relação entre comportamento empreendedor e reestruturação organizacional, adotando uma perspectiva mais holística, integrada e humanizada para lidar com transformações empresariais.

Em última instância, compreender o comportamento do empreendedor como elemento estruturante das reestruturações significa reconhecer que toda mudança significativa começa nas atitudes, nas escolhas e nas convicções de quem lidera. Ao investir no desenvolvimento de líderes empreendedores conscientes, competentes e comprometidos, as organizações aumentam exponencialmente suas chances de atravessar crises com solidez e de construir futuros mais sustentáveis, inovadores e resilientes.



## REFERÊNCIAS

- ARAGÃO, I. R.; BORNIA, A. C. A redução de perdas num processo produtivo através da implantação da sistemática da árvore de perdas. Universidade Federal de Santa Catarina, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br>
- CARDOSO, B. L. Lean manufacturing como estratégia de aumento de produtividade: uma revisão integrativa. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, São José dos Pinhais, v. 18, n. 5, p. 01-24, jan. 2025.
- FORTES, J. C. et al. Implementação de práticas Lean Manufacturing para otimização do processo produtivo de rações em uma agroindústria. *Navus*, Florianópolis, SC, v. 14, p. 1-26, jan./dez. 2022.
- JUSTA, M. A. O. et al. Redução de desperdícios em processos produtivos: o caso da digitalização das instruções de trabalho numa indústria do Polo Industrial de Manaus. *Revista Produção Online*, Florianópolis, SC, v. 23, n. 1, e-4851, 2022.
- OLIVEIRA, A. C. Utilização da metodologia Seis Sigma na redução das perdas de embalagens PET em uma indústria de bebidas: um estudo de caso. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.
- PACHECO, D. A. J. Teoria das Restrições, Lean Manufacturing e Seis Sigma: limites e possibilidades de integração. *Production*, v. 24, n. 4, p. 940-956, out./dez. 2014.
- SOUSA, T. B. et al. Aplicação da metodologia Seis Sigma para redução das perdas de um processo produtivo de uma indústria fabricante de componentes metálicos. *Anais do ENEGEP*, Foz do Iguaçu, 2020.
- SOUSA, T. B.; PHILIPPSSEN JÚNIOR, L. A. Seis Sigma como estratégia competitiva voltada à redução de perdas, custos e tempo de produção. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 6, n. 10, p. 67-93, 2021.