

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SANTOS, Leomar dos; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. A relação entre as estratégias traçadas na criação e desenvolvimento do empreendimento e o perfil empreendedor do gerente-proprietário: o caso de uma empresa de confecção de Brusque, SC, Brasil. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.1, n.3, p.01-20, Sem II. 2007
ISSN 1980-7031

**A RELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS TRAÇADAS NA CRIAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDIMENTO E O PERFIL EMPREENDEDOR
DO GERENTE-PROPRIETÁRIO:
O CASO DE UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO DE BRUSQUE, SC, BRASIL**

Michael Samir Dalfovo¹
Rogério Adilson Lana²
Leomar dos Santos³
Francisco Antonio Pereira Fialho⁴

RESUMO

A influência dos movimentos e do comportamento empreendedor na capacidade do empresário de aglutinar forças sinérgicas em ambientes econômicos e competitivos vem despertando o interesse sobre o tema empreendedorismo. Este, por sua vez, está intimamente ligado às estratégias de uma organização e o modo pelo qual elas podem auxiliar o processo evolutivo. O objetivo do presente artigo é demonstrar as estratégias utilizadas na lapidação, criação e desenvolvimento do empreendimento analisado, bem como, analisar o perfil empreendedor do gerente-proprietário desta empresa inserida no segmento de confecções. Ademais, a motivação de realização e as características comportamentais são as explicações para a aparente indiferença de muitos e a sensibilidade de poucos para oportunidades econômicas do ambiente. Desta forma, constatou-se por meio deste estudo a existência de inúmeros aspectos que se relacionam na questão estratégia empresarial e perfil empreendedor.

Palavras-Chave: Estratégia. Empreendedorismo.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como enfoque “A relação entre as estratégias traçadas na criação e desenvolvimento do empreendimento e o perfil empreendedor do gerente-proprietário: o caso de uma empresa de confecção de Brusque, SC, Brasil”.

O papel desempenhado pelos gerentes-proprietários em suas empresas é de fundamental importância para assegurar o desenvolvimento e a estabilidade da economia da maioria dos países. O sucesso de uma empresa está relacionado com

¹ Instituto Blumenauense de Ensino Superior

² Instituto Blumenauense de Ensino Superior

³ Universidade Regional de Blumenau

⁴ Universidade Federal de Santa Catarina

os atributos e comportamentos de pessoas-chave, que são chamadas de empreendedores.

O gerente-proprietário deve estar sempre em busca de novas técnicas e estratégias que visem aumentar seu campo de atuação, promovendo assim o crescimento e desenvolvimento das organizações através da sugestão de novas maneiras de obter-se rentabilidade e bons resultados. Assim, para alcançar estes resultados, o gerente-proprietário necessita de inúmeros conhecimentos administrativos, tais como: motivação dinamismo, idéias e ideais inovadores e, por fim, empreendedorismo.

Desta forma, o tema empreendedorismo tornou-se imprescindível às organizações, ante a intensa e acirrada concorrência que estas são submetidas.

Também, em todo o mundo e principalmente no Brasil, tem-se presenciado a chegada de novas tecnologias, tanto de máquinas como de “maneiras de administração” trazidos de empresas estrangeiras. Essa abertura despertou no meio empresarial a necessidade de ênfase na melhoria da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços. Assim, como membro ativo desse processo de mudança, o empreendedor precisa estar atento às novas ferramentas utilizadas e estar em constante reciclagem.

Portanto, para o gerente-proprietário se sentir preparado e confiante diante do variado número de problemas e mudanças que surgem no dia-a-dia, é necessário, além de todos os conhecimentos práticos e teóricos, o “espírito empreendedor”. Com características empreendedoras se sentirá mais seguro nas suas tomadas de decisões e conseqüentemente passará para seus clientes mais credibilidade e confiança, obtendo assim sucesso nos negócios.

2 A ESCOLA EMPREENDEDORA

Este tema busca mostrar o modelo da escola empreendedora que promove a visão estratégica e como o empreendedor é parte fundamental para a criação de negócios.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a escola empreendedora não só focaliza o processo de formação da estratégia exclusivamente num único líder, mas também enfatiza o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isto promove uma visão da estratégia como perspectiva associada com imagem e senso de direção, isto é, visão.

Para Fillion (1990), a visão é uma projeção, uma imagem do futuro desejado pelo dirigente para sua organização e do espaço que ele quer ocupar com seus produtos no mercado. De forma simplificada, a visão pode ser entendida como uma imagem mental que um indivíduo ou grupo de indivíduos tem de uma condição futura desejada a realizar.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 98) demonstram que:

O conceito mais central desta escola é a visão: uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito – uma idéia guia, se você preferir. Fiel ao seu rótulo, a visão tende, com freqüência, a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado (em palavras e números). Isso o deixa flexível, de forma que o líder pode adaptá-lo às suas experiências. Isto sugere que a estratégia empreendedora é, ao mesmo tempo, deliberada e emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o curso.

Da mesma forma que a escola de posicionamento, a escola empreendedora nasceu da ciência econômica, se pensarmos que o empreendedor tem papel proeminente na teoria econômica neoclássica. No início, seu papel era basicamente de decidir sobre as quantidades a produzir e determinar os preços; após, esta teoria foi um pouco modificada, mas mesmo assim o empreendedor tinha pouco a fazer.

Schumpeter (1983) afirma ser o empreendedor o responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos

de produção, novos mercados e implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

Partindo dessa concepção, percebe-se que a criatividade sempre deverá estar aliada à inovação. A criatividade tem mais haver com a imaginação, a invenção, a intuição, a inspiração, a iluminação e a originalidade de indivíduos ou grupo de indivíduos, enquanto que a inovação tem sido mais utilizada no contexto organizacional que é composto por indivíduos ou grupo de indivíduos.

Alencar (1995) ensina que as soluções existentes para muitos problemas hoje se mostram obsoletas e novos desafios surgem a cada dia. No contexto organizacional atual, a mudança está se tornando regra e não a exceção. A magnitude e a velocidade dessas transformações estão a exigir novas formas de gerenciamento, que incluem decisões rápidas sobre fatos novos, para os quais não se pode contar com regras preestabelecidas.

Conseqüentemente, nós estaríamos diante da noção de destruição criativa imposta por Schumpeter (1983).

Este é o motor que mantém o capitalismo em movimento para frente e quem dirige esse motor é o empreendedor. Para Schumpeter, o empreendedor não é necessariamente alguém que investe o capital inicial ou inventa o novo produto, mas sim a pessoa com a idéia do negócio. Idéias são enganosas, mas nas mãos de empreendedores, elas se tornam poderosas e também lucrativas. Para aqueles que, como os economistas, focalizam as partes tangíveis da empresa, como dinheiro, maquinário e terras, a contribuição dos empreendedores pode parecer instável. Visão e criatividade são menos evidentes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 101).

Em outras palavras, o problema usualmente analisado é o de como o capitalismo administra as estruturas existentes, enquanto o problema relevante é como ele os cria e destrói.

Os defensores fiéis da escola empreendedora viam a liderança personalizada, baseada na visão estratégica, como a chave para o sucesso organizacional.

Portanto, de acordo com os ensinamentos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 102):

[...] embora o 'espírito empreendedor' fosse originalmente associado com os criadores de seus próprios negócios, a palavra foi gradualmente ampliada para descrever várias formas de liderança personalizada, pró-ativa e determinada em organizações.

2.1 PREMISSAS DA ESCOLA EMPREENDEDORA

Este tema tem por finalidade enunciar as premissas subjacentes à escola empreendedora, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), da seguinte forma:

- a) a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização;
- b) o processo de formação da estratégia é semi-consciente, enraizado na experiência e na intuição do líder;
- c) o líder promove a visão de forma decidida, mantendo o controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário;
- d) portanto, a estratégia é maleável, sendo assim, tende a ser deliberada e emergente;
- e) a organização é igualmente maleável, quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra;
- f) a estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.

Desta forma, percebe-se que, além de ter enfatizado alguns aspectos críticos da formação de estratégia, a escola empreendedora apresenta algumas deficiências sérias. Ela mostra a formação da estratégia como sendo inteiramente baseada no comportamento de um único indivíduo; contudo não pode dizer muito a respeito de qual é o processo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

2.2 O PERFIL EMPREENDEDOR DO GERENTE-PROPRIETÁRIO

Este tema examina como um gerente-proprietário pode caracterizar-se como empreendedor, pois desde que o empreendedor se tornou conhecido como agente fundamental para a viabilização de um negócio, bem como propulsor do desenvolvimento econômico, alguns estudos vêm sendo realizados objetivando conhecê-lo melhor, determinar seu perfil, suas motivações e as razões de seu sucesso.

De acordo com McClelland (1972), a motivação de realização e características comportamentais são os fatores essenciais para o crescimento econômico dos indivíduos e são a explicação para a aparente indiferença de muitos e a sensibilidade de poucos para oportunidades econômicas do ambiente. O autor afirma que são precisamente aqueles com alta necessidade de realização que são sensíveis a mudanças ambientais com relação às oportunidades econômicas, e descreve o empreendedor, fundamentalmente, por sua estrutura motivacional.

De acordo com Filion (1999), na literatura identifica-se um nível notável de confusão a respeito da definição do termo empreendedorismo. Duas correntes do pensamento abordam o conceito de empreendedor de forma dicotômica: os economistas o associam à inovação enquanto os comportamentalistas se concentram nos aspectos criativo e intuitivo.

[...] o empreendedor caracteriza-se por ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILION, 1999, p. 19).

Para, Bruyat e Julien (2000), o empreendedor é alguém que, no processo de construção de uma visão, estabelece um negócio objetivando lucro e crescimento, apresentando um comportamento inovador e adotando uma postura estratégica.

Para Filion (1999) o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. A imaginação é obviamente necessária para que se tenham visões. O termo visão denota habilidade em definir e alcançar objetivos. Para que uma visão se desenvolva, o empreendedor deve aprender continuamente com o meio.

Conforme já demonstrado, o economista Schumpeter (1983) associou o empreendedorismo ao desenvolvimento econômico e mostrou como as ações inovadoras podem introduzir descontinuidades cíclicas na economia. Para o autor, os papéis centrais do empreendedor passaram, então, a fixar-se em três bases: a inovação, o assumir riscos e a permanente exposição da economia ao estado de desequilíbrio, rompendo-se a cada momento paradigmas que se encontravam estabelecidos.

Drucker (1992) analisa o empreendedor como aquele que pratica a inovação sistematicamente. O empreendedor busca as fontes de inovação e cria oportunidades. Para o autor, o significado da palavra empreendedorismo está associado àquela pessoa que pratica uma empreitada laboriosa e difícil.

Quando o economista francês J. B. Say cunhou a expressão *entrepreneur* há 200 anos, ele quis criar um manifesto e uma declaração de intenções: em seu esquema, o empreendedor era alguém que perturba e desorganiza. Mais tarde Joseph Schumpeter, o único economista moderno a levar a sério o caráter empreendedor, descreveu o processo como destruição criativa. Para conseguir o novo e melhor, você tem que jogar fora o velho, cansado, obsoleto, não mais produtivo, assim como os erros, fracassos e más orientações dos esforços do passado (DRUCKER, 1992).

Para Dolabela (1999, p. 29), o termo empreendedorismo é uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*, designando uma área de grande abrangência e trata de outros temas, além da criação de empresas:

- a) geração de auto-emprego (trabalhador autônomo);
- b) empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem);
- c) intra-empreendedorismo (o empregado empreendedor);
- d) políticas públicas (políticas governamentais para o setor);
- e) um indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela;
- f) pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na, forma de administrar, vender, fabricar, distribuir, seja

- na forma de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores;
- g) empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento, de valores adicionais.

Porém, há no campo de estudos sobre empreendedorismo uma ausência de consenso. Os empreendedores estão associados à inovação e são vistos como forças direcionadoras de desenvolvimento. Os comportamentalistas atribuem aos empreendedores às características de criatividade, persistência, internalidade e liderança. Para os indivíduos interessados no estudo da criação de novos empreendimentos, os melhores elementos para prever o sucesso de um empreendedor são o valor, a diversidade e a profundidade da experiência e das qualificações adquiridas por ele no setor em que pretende atuar (FILION, 1999).

Timmons (1994) adverte que o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX. Portanto, cabe aos administradores buscarem em seu interior o empreendedor que fará a diferença em sua empresa, conquistando e encantando clientes para obter o sucesso tão esperado num mercado de constantes mudanças.

2.3 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E O PROCESSO DA ESTRATÉGIA

Este tema analisa o comportamento do empreendedor e sua ligação com a criação da visão estratégica.

De acordo com McClelland (1972), o sucesso empresarial não consiste apenas no desenvolvimento de habilidades específicas, tais como finanças, marketing, produção, etc., nem apenas de incentivos creditícios e ou fiscais, mas também das habilidades atitudinais empreendedoras, através do aperfeiçoamento de tais características.

Segundo os estudos de McClelland (1972), balizados por muitas pesquisas e experimentos, o indivíduo empreendedor tem uma estrutura motivacional diferenciada pela presença marcante de uma necessidade específica: a de realização. A necessidade de realização impele o indivíduo a buscar objetivos que envolvem atividades desafiantes, com uma acentuada preocupação em fazer bem e

melhor, que não são determinados apenas pelas possíveis recompensas em prestígio e dinheiro. Pessoas movidas pela necessidade de realização canalizam muita energia para o aperfeiçoamento e progresso constantes em seus desempenhos e realizações, gostam de resolver problemas que signifiquem desafio para as suas próprias capacidades e cuja resolução produza sentimento de competência pessoal (SILVA, 1991).

Neste ponto, Mintzberg e Quinn (2001, p. 232) ensinam que:

Firmas empreendedoras são freqüentemente jovens e agressivas, sempre à busca de mercados arriscados que afugentam as burocracias maiores. (...) Seu pequeno tamanho e estratégias enfocadas permitem que suas estruturas permaneçam simples, de modo que os líderes podem reter um controle rígido e flexibilidade administrativa.

Na perspectiva de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a visão do empreendedor influencia nos resultados do negócio e o espírito empreendedor está bastante ligado à criação da visão estratégica, muitas vezes com a obtenção de um novo conceito. As estratégias podem ser caracterizadas como deliberadas, em grande parte, visto que residem nas intenções de um único líder. E por serem em grande parte pessoais, os detalhes dessas estratégias podem emergir à medida em que se desenvolvem.

Percebe-se uma abordagem mais consistente, no que se refere à personalidade empreendedora (MINER, 1998).

Para Miner (1998, p. 13), não há um único perfil de empreendedor que desencadeiam o sucesso ou o fracasso, mas sim quatro classificações distintas:

- 1º perfil é o realizador: considerados os empreendedores clássicos que levam muita energia e força às suas empresas e dedicam a maior parte de seu tempo à organização. Planejam e estabelecem metas para novas realizações. Este tipo de empreendedor acredita controlar a vida das pessoas por meio de seus atos e ações e, que não são controlados pelas influências ou atitudes de outros. Os objetivos a seguir são sempre os deles. Geralmente este perfil de realizador, resolve problemas com freqüência e trabalha com crises, buscando o sucesso em tudo;
- 2º perfil é o supervendedor: há uma sensibilidade desenvolvida neste perfil, no modo de tratar as pessoas, tentando de certa forma o bem social. A relação interpessoal é peça chave para este perfil, pois utilizam muitas reuniões sociais e participam de grupos. As vendas são consideradas como carro chefe da organização. Com a área de vendas é a priori, o elemento,

para o supervendedor, é necessária a contratação de um profissional para atuar na área administrativa dos negócios;

- 3º perfil é o autêntico gerente: este perfil assume várias responsabilidades e consegue cargos de liderança nas organizações. Extremamente competitivos e determinados, possuem uma ação positiva com os que têm autoridade, pois gostam do poder e de desempenhar uma função. Neste perfil pode acontecer o afastamento de uma grande empresa para iniciar o seu próprio negócio. O aspecto chave a ser considerado no autêntico gerente é levar os empreendimentos a um crescimento significativo. Geralmente são gerentes: normalmente os negócios em que atuam necessitam de seus talentos administrativos;

- 4º perfil é o gerador de idéias: inventam novos negócios, novos nichos de mercado, novos processos e, em sua maioria, encontram uma maneira de superar a concorrências. Como a criatividade está em seu perfil, há uma atração para o mundo das idéias. Ressalta-se que o gerador de idéias, muitas vezes assume riscos que não são suficientemente calculados. Estão ligados também a negócios que envolvam a tecnologia.

Em cada uma das classificações percebe-se uma maneira diferente de seguir a profissão, bem como a sua relação com a organização.

Segundo Miner (1998), há empreendedores que possuem os quatro perfis desenvolvidos, percebendo-se uma maior incidência de êxito nas atividades. Caso o empreendedor possua apenas um dos estilos desenvolvidos, a recomendação é de que ele se envolva nas situações na qual se enquadram a práticas de suas ações, desta forma, não perde tempo em atividades fora de seu contexto. Quando o empreendedor possui mais de um estilo desenvolvido, o mesmo pode ser denominado como um empreendedor complexo. Este fator leva a uma vantagem competitiva considerável e apesar de se considerar que o sucesso pode ser mais facilmente alcançado em empreendedores que possuem múltiplos estilos, percebe-se uma freqüência cada vez menor de empreendedores complexos.

O perfil do empreendedor complexo geralmente é percebido em empresários já estabelecidos, na qual sofreram com as dificuldades na formação de um novo empreendimento, mas que conseguiram se manter. Miner (1998) aponta para algumas relações de perfis mais freqüentes que outros. Em sua pesquisa, percebeu que quando a associação é de dois perfis, há uma predominância em realizador e autêntico gerente, seguido de autêntico gerente e gerador de idéias. Na ocorrência de três estilos associados, a combinação mais provável é a de realizador, autêntico

gerente, gerador de idéias. Estes perfis proporcionam a tomada de decisões emergentes quando da necessidade da organização.

Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997) apontam a motivação como ponto forte no processo de criação de um novo negócio, bem como o seu sucesso. McClelland (1972) aponta vários aspectos motivadores para empreendedores em seus novos empreendimentos.

Percebe-se que a autonomia e a independência são alguns dos incentivos ao empreendedor, pois estão atrelados à liberdade e segurança pessoal. O autocontrole é onde a pessoa se torna chefe dela mesma, percebendo aqui forte influência do realizador e gerador de idéias. Outro fator é a questão da família, ou seja, um tipo de nepotismo a fim de assegurar o futuro da família.

Além disso, há estímulos com base extrínsecas e intrínsecas. As de base extrínsecas enquadram-se bens materiais, ganhos, podendo aqui considerar os tangíveis. Quanto aos intangíveis percebe-se o conhecimento, reconhecimento, satisfação emocional. Os estímulos autonomia, segurança familiar, extrínsecas e intrínsecas partem da abordagem apresentada em Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997).

Contudo percebe-se que o perfil empreendedor aliado às estratégias do dirigente e seus esforços tornam-se vantagens competitivas para o desenvolvimento sustentável. O compromisso ao empreendimento é um meio eficaz de avaliar a eficácia das ações empreendedoras, pois se relacionam com a estratégia da empresa e com os desafios do empreendedor (IRELAND; HITT; SIRMON, 2003).

3 MODALIDADE DE PESQUISA

Apresenta-se as modalidades de pesquisa, a população e amostra, os instrumentos de coletas de dados e a tabulação e análise dos dados, utilizada para a elaboração e concretização da pesquisa realizada *in loco* na Confecções Rovian Ltda., situada em Brusque, SC, Brasil.

Para obter as informações necessárias e relevantes a fim de relatar as estratégias traçadas na criação e desenvolvimento do empreendimento e o perfil

empreendedor do gerente-proprietário da Confecção Rovian Ltda., situada em Brusque/SC, pretendeu-se utilizar os métodos de abordagem Qualitativo e Quantitativo.

Segundo Richardson (1999), “a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio das técnicas estatísticas”.

Desta forma, foi aplicado um questionário contendo 21 perguntas fechadas, com o intuito de verificar o perfil do gerente-proprietário da empresa Rovian, baseado no modelo de Miner (1998).

Ainda, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, foi utilizado o Estudo de Caso que, segundo Gil (1991), envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

As pesquisas de Estudo de Caso e Documental tem por finalidade buscar as informações na própria empresa, em forma de documentos, atas, relatórios, entre outros, e entre os funcionários para verificar a relação entre as estratégias traçadas na criação e desenvolvimento do empreendimento.

Portanto, as pesquisas desenvolvidas nas Confecções Rovian Ltda. s de auto-avaliação, sendo que os dados coletados foram analisados e interpretados de forma qualitativa, qualitativa, documental e estudo de caso, buscando-se a realidade da empresa e de seu proprietário, de forma imparcial, coerente, objetiva, clara e precisa.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população considerada compreende a empresa Confecções Rovian Ltda., situada na cidade de Brusque-SC.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para realização da pesquisa foram coletados dados primários e secundários, de acordo com Roesch (1996, p. 132), “dados primários são colhidos diretamente

pelo pesquisador e dados secundários são dados já existentes na forma de arquivos, banco de dados, índices ou relatórios”.

Segundo Mattar (1996), dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse do pesquisador, e que são coletados para atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento.

Foram utilizados os dados primários para identificar o perfil do gerente-proprietário da empresa Confecções Rovian Ltda., como instrumento de coleta de dados utilizou-se um questionário de auto-avaliação de Miner (1998), com 21 questões de auto-análise, que demonstram a realidade do gerente-proprietário, de forma clara e objetiva, facilitando o entendimento dos resultados. Segundo Oliveira (1997), o questionário é um instrumento que serve de apoio ao pesquisador para a coleta de dados, apresentando os seguintes aspectos: deve reunir todas as informações necessárias, com linguagem adequada, visão psicológica introspectiva para apanhar o pensamento das pessoas, deve possuir imaginação, experiência e conhecimento.

Foi, também, utilizada a observação, para complementação do levantamento dos dados primários. De acordo com Lakatos e Marconi (1990), a observação serve para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

E para verificar a relação entre as estratégias traçadas na criação e desenvolvimento do empreendimento, buscaram-se nos dados secundários que, segundo Mattar (1996), são aqueles que já foram coletados, tabulados e analisados, ou seja, informações que estão à disposição para consulta. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais, entre outros.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A tabulação e análise dos dados foram realizadas através do estudo do conteúdo dos questionários com perguntas fechadas, além da apresentação de um

texto explicativo. Os dados primários, obtidos por meio das observações em campo e documentos, foram apresentados através de textos interpretativos e descritivos que, segundo Mattar (2001), é a forma mais completa e utilizada para a comunicação dos resultados de uma pesquisa de campo com maior profundidade da realidade.

4 ESTUDO DE CASO: EMPRESA DE CONFECÇÃO ROVIAN LTDA.

Este tema demonstra a relação entre as estratégias traçadas na criação e desenvolvimento do empreendimento e o perfil do empreendedor do gerente-proprietário, da Empresa Confecções Rovian Ltda., que iniciou suas atividades em 1989, na cidade de Brusque/SC.

A visão do empreendedor, no caso, o gerente-diretor, estava direcionada a produção e comercialização no segmento de confecção de camisas masculinas. A empresa, ao longo dos anos, desenvolveu um perfil que visava atender seus clientes com produtos inovadores e novas tecnologias, sendo hoje uma empresa propulsora de moda *fashion*. O diferencial competitivo desta empresa está na flexibilidade e rapidez no desenvolvimento de seus produtos, que atende uma grande clientela através de seus representantes e pontos comerciais situados em locais estratégicos.

Atualmente o planejamento estratégico da empresa está moldado nas seguintes premissas:

- a) sua visão é delineada em atender os desejos dos clientes de se vestir seguindo as tendências da moda mundial;
- b) a missão da empresa está focada em ser uma marca ícone no mercado da moda, vendendo estilo e buscando um reconhecimento como criadora de moda e formadora de opinião;
- c) o posicionamento estratégico da empresa definido pelo seu gerente diretor é de criar estratégias de desenvolvimento intensivo, onde a empresa procura constantemente penetração no mercado e desenvolvimento de novos produtos.

Desenvolvimento Intensivo	Penetração no mercado: maior venda de produtos atuais no mercado, por meio de um marketing direto mais agressivo. Desenvolvimento de mercado: aumento das vendas, com os produtos atuais, em novos mercados. Desenvolvimento de produtos: aumento de vendas, com produtos novos ou aperfeiçoados para o mercado atual
---------------------------	---

Quadro 1: Desenvolvimento intensivo

4.1 HISTÓRICO

A empresa “Confecções Rovian Ltda.” atua no mercado há 15 anos, na qual demonstra um alto crescimento. Começou confeccionando camisas, e se desenvolveu a partir do momento que começou a trabalhar com jeans.

Estando sempre preocupada em atender seus clientes e buscando algum diferencial, a Rovian está sempre atenta às tendências do mercado e às necessidades e desejos de seus clientes, proporcionando a eles uma grande variedade de produtos.

A empresa visa desenvolver novos produtos, e conta com uma ótima equipe de desenvolvimento para criar e poder surpreender seus clientes. Possui uma capacidade de inovação considerável, fazendo com que a mesma, encontre facilidade no oferecimento de produtos diferenciados.

Uma das características da qual se pode evidenciar é que o perfil do proprietário empreendedor é sempre buscar junto a sua equipe flexibilidade em atender a demanda de seus clientes, e sempre criar um diferencial competitivo de mercado.

Ao aplicar o teste de identificação do perfil do gerente-diretor, da Confecções Rovian Ltda., perceberam-se os seguintes dados:

- a) a maior pontuação foi no comportamento autêntico gerente, revelando o espírito de liderança, determinação, competição, e desejo de se destacar entre as demais empresas de confecções da região, buscando sempre ser o melhor;
- b) a segunda característica mais pontuada foi no perfil realizador, onde demonstra uma forte iniciativa pessoal, comprometimento com a empresa e crença de que o trabalho deve ser orientado por metas pessoais e não

por objetivo de terceiros. Assim como, acredita que uma pessoa pode modificar significativamente os fatos.

5 CONCLUSÃO

O estudo sobre empreendedorismo desenvolvido neste artigo tem sido assunto de debate em vários seminários, cursos e palestras, envolvendo desde alunos universitários até grandes nomes da literatura. Atualmente, observa-se que existem muitas pessoas ligadas a vários setores buscando informações e querendo ampliar seus conhecimentos com o intuito de conhecer mais sobre o empreendedorismo e ainda muitos querendo aprender a empreender.

Para os gerentes-proprietários não é diferente, a administração de empresas é uma área que passa por constantes mudanças, principalmente no aspecto dos produtos e serviços. Assim, os gerentes-proprietários, precisam diariamente estar se atualizando, aperfeiçoando a cada dia seus conhecimentos, procurando estar sempre à frente para desempenhar seu trabalho de forma dinâmica, objetiva e sempre visando bons resultados.

Baseados em todos os assuntos que se viu e estudou-se para a realização desta pesquisa, verificou-se que um empreendedor se torna um profissional mais atuante no mercado quando consegue por em prática suas características e seus valores, sabendo identificar oportunidades e sabendo visualizar o futuro e as tendências no mercado. O gerente-proprietário no seu trabalho diário precisa passar para seu cliente confiança, credibilidade e principalmente conhecimento de sua profissão. O cliente precisa sentir-se seguro e ter a certeza de que a empresa onde obtêm seus produtos/serviços está nas mãos da pessoa certa. O gerente-proprietário com características de empreendedor deverá saber identificar oportunidades e situações adversas, deixando o cliente mais seguro.

O artigo teve como principal objetivo verificar a relação entre as estratégias traçadas na criação e desenvolvimento do empreendimento e o perfil empreendedor

do gerente-proprietário: o caso de uma empresa de confecções de Brusque, SC, Brasil.

Percebeu-se durante o desenvolvimento do artigo um avanço das estratégias empreendedoras na empresa, visto que, no começo tinha a produção de camisas masculinas e partiu para a diferenciação de produto. Outro fator foi a visão de negócio em incluir a aquisição do jeans na qual começou a ser trabalhado junto com o seu produto inicial. Baseado nestas informações, o gerente-diretor, tinha visão do negócio e vontade de crescer e ser líder do seu segmento, ampliar sua empresa e sem medo de correr riscos, no caso, onde começou a investir em tecnologias e trabalhar com “modinhas”.

Quanto a característica identificada no gerente-proprietário, da Confecções Rovian Ltda., é de acordo com o princípio de empreendedores visionários, sendo que todas as ações da empresa estão focadas em situações diversas, principalmente na condição de análise externa, onde nos dias de hoje com a globalização dos mercados e acirrada concorrência de produtos de toda parte do mundo torna-se cada vez mais difícil permanecer no mercado consumidor surgindo assim a necessidade das empresas estarem atentas nas modernizações, buscando oferecer diferenciais em atendimento, produtos, serviços para atingir seus objetivos como satisfação dos clientes, maximização dos lucros, fixação da marca.

Portanto, constatou-se através dos dados obtidos do gerente-proprietário, que estes estão relacionados à visão estratégica e ao perfil empreendedor, pois demonstra forte preocupação com a satisfação de seus clientes, considerando esta como a sua própria satisfação e desejo.

Durante o estudo percebeu-se que, o que falta nos gerentes-proprietários em muitos casos é coragem e força de vontade para alcançar seus objetivos. Persistência, boa intuição, a busca por novos conhecimentos, e outras características que os tornem empreendedores, é uma fórmula que muitas vezes apenas está adormecida dentro deles, o que falta é acordar, correr atrás e colocar em prática seus potenciais, fazendo com que seus sonhos e metas tornem-se realidade.

**RELATION BETWEEN STRATEGIES DRAWN IN THE CREATION AND DEVELOPMENT OF THE UNDERTAKING AND THE MANAGER – OWNER’S ENTERPRISING PROFILE:
THE CASE OF A TEXTILE FINISHING COMPANY IN BRUSQUE, SC, BRAZIL**

ABSTRACT

The influence of the enterprising activity and behavior in the entrepreneur’s ability to gather synergic forces in financial and competitive environments is awakening interest upon the subject of enterprising. This subject is intimately linked to the strategies of an organization and to the way they can help the evolutionary process. The aim of this article is to demonstrate the strategies used in perfecting, creating and developing the analyzed undertaking, as well as to analyze the manager – owner’s enterprising profile in this company inserted in the finishing section. Moreover, the motivation for accomplishment and the behavioral characteristics are the explanations to an apparent indifference of many people and the insensitivity of others for financial opportunities of the environment. In this way, through this study we evidenced the existence of countless aspects related to the enterprising strategy issue and to the enterprising profile.

Key-words: Strategy. Entrepreneurship.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice Lima Soriano. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio das inovações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 35 (6), p. 07-11, nov./ dez. 1995.

BRUYAT, C.; JULIEN, P. A. Definig the field of reserarch in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, Briarcliff Manor, v. 16, n. 1, p. 165-180, Jan. 2000.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SANTOS, Leomar dos; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. A relação entre as estratégias traçadas na criação e desenvolvimento do empreendimento e o perfil empreendedor do gerente-proprietário: o caso de uma empresa de confecção de Brusque, SC, Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.3, p.01-18, Sem I. 2003
ISSN 1980-7031

FILION, Louis Jacques. Vision and Relations: Elements for a Entrepreneurial Metamodel. In: CHURCHIL, N. C. et alii (eds.). **Frontiers of Entrepreneurship Research (Annual Babson Conference) Wellesley**: Center for Entrepreneurial Studies, 1990. p. 57-71.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; SIRMON, D. G. A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. **Journal of Management**, [s.l.], v. 29, n. 6, p. 963-989, 2003.

KURATKO, Donald F.; HORNSBY, Jeffrey S.; NAFFZIGER, Douglas W. An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, Foster City, v. 33, n. 1, p. 24-33, Jan. 1997.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo, Atlas 1991.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

McCLELLAND, David. **The Achieving society**. New York: VanNostrand, 1972.

MINER, J. B. **Os quatro caminhos para o sucesso empresarial**. São Paulo: Futura, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SANTOS, Leomar dos; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. A relação entre as estratégias traçadas na criação e desenvolvimento do empreendimento e o perfil empreendedor do gerente-proprietário: o caso de uma empresa de confecção de Brusque, SC, Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.3, p.01-18, Sem I. 2003
ISSN 1980-7031

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de Toledo. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

RICHADSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SILVA, Zita Gomes da. **O perfil psicológico do empreendedor**. Belo Horizonte: Manual do Modelo CEFÉ-GTZ/LUSO CONSULT/CENTRO CAPE, 1991.

TIMMONS, J. A. **New venture creation, entrepreneurship for the 21st century**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 4th ed., 1994.