

**A RELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS TRAÇADAS NA CRIAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDIMENTO E O PERFIL EMPREENDEDOR
DO DIRIGENTE PROPRIETÁRIO: O CASO DE UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO
DE BRUSQUE, SC, BRASIL¹**

**Marianne Hoeltgebaum
Michael Samir Dalfovo
Rogério Adilson Lana
Juarez Perfeito**

Resumo: A influência do comportamento empreendedor e dos movimentos de seu ser na capacidade do empresário de aglutinar forças sinérgicas em ambientes econômicos competitivos vem despertando o interesse sobre o tema empreendedorismo. O objetivo do presente artigo é identificar o perfil empreendedor do gerente-proprietário de uma empresa varejista de médio porte, do segmento de confecções. 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. Constatou-se por meio deste estudo que há aspectos que se relacionam na questão estratégia empresarial e perfil empreendedor.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Perfil empreendedor. Processo da estratégia.

Abstract: The influence of the enterprising behavior and of the movements of yours to be in the capacity of the manager to agglutinate synergic power in competitive economic atmospheres comes waking up the Brazilian researchers' interest that you/they accomplish studies on entrepreneurship. The objective of the present article is to analyze the characteristics of the manager-proprietor's of a company retailer of medium load enterprising behavior, of the segment of makings, that you/they had impact in the level of the competitiveness of its business. The accomplishment motivation and the characteristic behavior are the explanation for the apparent indifference of many and the sensibility of few for economic opportunities of the atmosphere. It was verified through this study that there are aspects that link in the subject managerial strategy and enterprising profile.

Key words: Entrepreneurship. Entrepreneur behavior. Strategy process.

¹ Membros do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau (Brasil)

INTRODUÇÃO

Uma gestão bem sucedida de negócios não implica apenas em alcançar resultados no curto prazo, mas principalmente, sustentá-los no longo prazo. Ambas as perspectivas são importantes, sendo que a de curto prazo trata de um contexto de negócio relativamente estático, no qual a dimensão operacional e organizacional assume um papel de destaque. A sustentação de um negócio num contexto de longo prazo exige preparo para lidar com um horizonte dinâmico e evolutivo, no qual a visão estratégica, o posicionamento competitivo e o foco se constituem em perspectivas chaves.

Foi realizada pesquisa documental na empresa assim como aplicado o teste de identificação de perfil de Miner (1998). Com estes dados pretende-se verificar a relação da estratégia da empresa em questão, no caso, uma confecção, com o perfil empreendedor.

1 A ESCOLA EMPREENDEDORA

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*.

Mintzberg (2000, p. 98) demonstra 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 deixa-o 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.

Como a escola de posicionamento, a escola empreendedora nasceu da ciência econômica se pensar 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, é ser 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.

Por isso, principalmente atualmente as grandes transformações tecnológicas, de integração regional e mundial da produção e comercialização, da universalização das comunicações e de rápidas mudanças políticas, sociais e culturais. A criatividade do indivíduo tem sido considerada o fator fundamental para a geração da inovação, de interesse da organização, constituindo a primeira o componente ideacional da inovação, enquanto esta englobaria a concretização e a aplicação de novas idéias.

Alencar (1995) ensina que as soluções existentes para muitos problemas mostram-se hoje obsoletas, e novos desafios surgem a cada dia. No contexto organizacional atual, a mudança está se tornando a 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, estaríamos diante da noção de destruição criativa imposta por Schumpeter.

Este é o motor que mantém o capitalismo em movimento para a 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, 2000, p. 101).

Em outras palavras, o problema que usualmente é visto é o de como o capitalismo administra as estruturas existentes, enquanto o problema relevante é como ele as cria e destrói. O fato de Marx, em muitos momentos, elogiar os empreendedores e criticar o sistema reitera o questionamento sobre os efetivos atributos e desvantagens, tanto do capitalismo, quanto do socialismo, e se haveria uma melhor alternativa para o desenvolvimento social que pudesse aglutinar as vantagens de ambos os sistemas.

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

De acordo com os ensinamentos de Mintzberg (2000, p. 102) “Portanto, 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”.

1.1 Premissas da escola empreendedora:

Mintzberg (2000) resumiram as premissas subjacentes à escola empreendedora, conforme segue:

1. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização;
2. O processo de formação da estratégia é semi-consciente, enraizado na experiência e na intuição do líder;
3. O líder promove a visão de forma decidida, mantendo o controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário;
4. Portanto, a estratégia é maleável, sendo assim, tende a ser deliberada e emergente;
5. 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;
6. 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.

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, 2000).

Para Fillion (1990), a visão é uma projeção, uma imagem do futuro desejado que o dirigente tem de 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.

2 O PERFIL EMPREENDEDOR DO GERENTE-PROPRIETÁRIO

Para Timmons (1990), o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX.

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 Fillion (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 discontinuidades 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.

“O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, que é 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” (SCHUMPETER, 1983).

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:

- geração de auto-emprego (trabalhador autônomo);
- empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem);
- intra-empreendedorismo (o empregado empreendedor);
- políticas públicas (políticas governamentais para o setor);
- um indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela;
- 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;
- 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).

2.1 Comportamento empreendedor e o processo da estratégia

De acordo com McClelland (1961), 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, 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).

Para Mintzberg (2000), há muito, se associa estratégia com espírito empreendedor e descrevem o processo em termos da criação da visão pelo grande líder. Mas se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então sua formulação também precisa ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo.

Neste ponto, Mintzberg (2001, p. 232) ensina 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 (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 que se desenvolvem. Logo, a visão também pode mudar. O líder pode fazer adaptações no meio do caminho e pode aprender, o que significa que novas visões podem surgir ao longo do processo (MINTZBERG, 2001).

Pode-se perceber uma abordagem mais consistente em Miner (1998), no que se refere a personalidade empreendedora. Por meio de uma pesquisa realizada de 20 anos, o autor identifica dois aspectos que desencadeiam o sucesso ou fracasso, para Miner (1998), não há um único perfil de empreendedor, mas sim 4 classificações distintas;

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

De acordo com a pesquisa de Miner (1998, p. 13) identificam-se perfis ou tipos como:

1º perfil: é o realizador: Considerado os empreendedores clássicos que levam muita energia e força às suas empresas e dedicam a maior parte de seu tempo a 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 frequência 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 conseguem cargos de liderança em 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: geralmente 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 suficientemente calculados. Estão ligados também a negócios que envolvam a tecnologia.

Segundo Miner (1998), há empreendedores que possuem os quatro perfis desenvolvidos. Mesmo com diversidade entre si, percebe-se nestes, 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 o 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. Apesar de se considerar que o sucesso pode ser mais facilmente alcançado em empreendedores que possuem múltiplos estilos, percebe-se uma frequência cada vez menor de empreendedores complexos (MINER, 1998).

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 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.

Pôde-se perceber que o perfil supervendedor, é um perfil onde não há fortes indícios de associação com outro perfil, provavelmente pelo fato das características não combina com a do realizador.

De acordo com Kutatko; Hornsby; Naffziger (1997) apontam a motivação como ponto forte no processo de criação de um novo negócio, bem como o seu sucesso. Em Lenzi (2002); Puente (1982); McClelland (1972) apontam vários os aspectos motivadores para empreendedores em seus novos empreendimentos. Percebe-se que a autonomia e independência são alguns dos incentivos ao empreendedor, pois estão atrelados a liberdade e segurança pessoal, o autocontrole e 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. Neste incentivo pode-se considerar como estrategistas em Shumpeter (1983), e quanto ao perfil empreendedor percebe-se o estilo realizador.

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; Naffziger (1997).

4 EMPRESA DE CONFECÇÃO

A Empresa Confecções Rovian Ltda. iniciou suas atividades em 1989, na cidade de Brusque / SC (Brasil). 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 de 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 esta moldada nas seguintes premissas:

- a) Sua visão é delineada em atender os desejos dos clientes de vestir seguindo as tendências da moda mundial.
- b) A missão da empresa esta 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	<p>Penetração no mercado: maior venda de produtos atuais no mercado, por meio de um marketing direto mais agressivo.</p> <p>Desenvolvimento de mercado: aumento das vendas, com os produtos atuais, em novos mercados.</p> <p>Desenvolvimento de produtos: aumento de vendas, com produtos novos ou aperfeiçoados para o mercado atual.</p>
---------------------------	---

Quadro1: Desenvolvimento intensivo

Fonte: do autor

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 as necessidades e desejos de seus clientes. Sendo assim, proporciona aos seus clientes 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, onde a mesma, encontra facilidade no oferecimento de produtos diferenciados.

Uma das características da qual podemos 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.

5 TESTE DE IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO GERENTE DIRETOR

Ao aplicar o teste, percebeu os seguintes dados:

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.

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.

6 CONCLUSÃO

Percebe-se que com os dados da empresa estão relacionados a visão estratégica e perfil empreendedor, pois demonstra forte preocupação com a satisfação de seus clientes, considerando esta como a sua própria satisfação.

Percebeu-se um avanço das estratégias empreendedoras, 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”.

A característica de seu proprietário 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 a modernizações, buscando oferecer diferenciais em atendimento,

produtos, serviços para atingir seus objetivos como satisfação dos clientes, maximização dos lucros, fixação da marca.

Contudo percebe-se que o perfil empreendedor aliado as 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 aos desafios do empreendedor (IRELAND; HITT; SIRMON, 2003).

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. Defining the field of research 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.

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

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

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 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.

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.

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

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 CEFE– GTZ/LUSO CONSULT/CENTRO CAPE, 1991.

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