

EMPREENDEDOR INTERNO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA: FILME DE BOPP METALIZADO NUMA INDÚSTRIA DO POLO PETROQUÍMICO DE MAUÁ

Carlos Roberto Cano

Professor Mestre na Faculdade de Itaquaquecetuba

Resumo

O estudo O artigo apresenta uma abordagem realizada sobre um funcionário com características de empreendedor interno em uma empresa do ramo de embalagens. A investigação tem como objetivo contribuir para o entendimento do perfil de um empreendedor interno e a disseminação do conhecimento para aqueles que pretendem conhecer esta modalidade no empreendedorismo, apresentar o processo de atuação empreendedora e as forças competitivas que envolvem o caso.

Como resultados, o funcionário empreendedor atua quando há um percurso de investimento para novos produtos, ambiente interno favorável a novas ideias, pressões da concorrência (novos entrantes) no mercado e atendimento às necessidades dos clientes. Como metodologia, usamos um estudo exploratório, por meio de um estudo de caso, com uma revisão conceitual, acompanhada de uma pesquisa qualitativa com um funcionário.

Palavras – chave: empreendedor interno, produto novo, empreendedorismo, vantagem competitiva.

Abstract

The article presents an approach taken on an employee with entrepreneurial characteristics in a packaging company. The research aims to contribute to the understanding of the profile of an internal entrepreneur and the dissemination of knowledge for those who want to know this modality in entrepreneurship, present the process of entrepreneurial action and the competitive forces surrounding the case. As a result, the entrepreneurial employee acts when there is an investment path to new products, an internal environment conducive to new ideas, competitive pressures (new entrants) in the market, and meeting customer needs.

As a methodology, we used an exploratory study, through a case study, with a conceptual review, accompanied by a qualitative research with an employee.

Keywords: internal entrepreneur, new product, entrepreneurship, competitive advantage.

INTRODUÇÃO

ESTE ESTUDO TEVE ORIGEM NA OBSERVAÇÃO DE UM FUNCIONÁRIO QUE TRABALHA NUMA EMPRESA DO PÓLO PETROQUÍMICO NA CIDADE DE MAUÁ E QUE SEMPRE ESTEVE ATENTO À NOVAS OPORTUNIDADES DE CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS.

GLOBALIZAÇÃO, AUMENTO DE COMPETITIVIDADE, EMPREGABILIDADE, TERMOS UTILIZADOS PARA DEFINIR A NOVA ORDEM DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS, TERMINARAM SE TORNANDO CLICHÊS E PERDENDO UM POUCO A SUA REAL IMPORTÂNCIA. ENTRETANTO O PROFISSIONAL, PREOCUPADO COM SUAS ATIVIDADES E REALIZAÇÕES NA ORGANIZAÇÃO, NÃO PODE FICAR ALHEIO A ESTA REALIDADE.

A IMPORTÂNCIA DESTE ARTIGO DAR-SE-Á NO ENTENDIMENTO DO PERFIL DO EMPREENDEDOR INTERNO E A DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO PARA AQUELES QUE PRETENDEM CONHECER ESTA MODALIDADE NO EMPREENDEDORISMO, INVESTIGAR O PROCESSO DE ATUAÇÃO EMPREENDEDORA E AS FORÇAS COMPETITIVAS QUE ENVOLVEM O CASO.

METODOLOGIA

CONSIDERANDO OS OBJETIVOS DO TRABALHO, FOI REALIZADO COMO METODOLOGIA UM ESTUDO EXPLORATÓRIO, COM UMA REVISÃO CONCEITUAL, ACOMPANHADA DE UMA PESQUISA QUALITATIVA COM UM FUNCIONÁRIO. A PESQUISA EXPLORATÓRIA É UMA METODOLOGIA NÃO – ESTRUTURADA, QUE PROPORCIONA IDEIAS E COMPREENSÃO DO PROBLEMA (MALHORTA, 2017). PARA LAKATOS ET AL (2018), O REFERIDO ESTUDO PERMITE O ESTABELECIMENTO DE UM MODELO INICIAL DE REFERÊNCIA E AUXILIA NA DETERMINAÇÃO E ELABORAÇÃO DE UM PLANO GERAL DA PESQUISA COM ESTRATÉGIA METODOLÓGICA, QUE ORA UTILIZAMOS A ABORDAGEM DO ESTUDO DE CASO, POR SER PREFERIDO QUANDO SE EXAMINAM EVENTOS CONTEMPORÂNEOS, MAS NÃO SE TEM CONTROLE SOBRE OS COMPORTAMENTOS RELEVANTES (YIN, 2011: IN STAL 2013).

A NATUREZA DA PESQUISA É QUALITATIVA. SEGUNDO GODOY (2011), ALGUMAS CARACTERÍSTICAS SÃO COMUNS NESTE TIPO DE PESQUISA, DESTACANDO-SE QUE ELA TEM O AMBIENTE NATURAL COMO FONTE DIRETA DE DADOS E O PESQUISADOR COMO INSTRUMENTO FUNDAMENTAL, ALÉM DELA SER DESCRITIVA.

UM BREVE RELATO HISTÓRICO DA EMPRESA

EM 1990, PERÍODO EM QUE NO BRASIL A TAXA DE CÂMBIO ERA EXTREMAMENTE FAVORÁVEL ÀS EXPORTAÇÕES, A SHELL IDEALIZOU E CONSTRUIU UMA UNIDADE PRODUTORA DE FILME DE POLIPROPILENO BIORIENTADO (BOPP), UTILIZADO PARA EMBALAGENS, PRINCIPALMENTE NO SEGMENTO ALIMENTÍCIO. NAQUELA DÉCADA, OCORRERAM DIVERSAS DESVALORIZAÇÕES NA MOEDA, A INFLAÇÃO SUBIA CONSTANTEMENTE, O DESEMPREGO ERA ELEVADO, HAVIAM INSTABILIDADES POLÍTICAS, LEVANDO A UNIDADE PRODUTORA DE FILME A FUNDIR-SE COM A FORNECEDORA DE MATÉRIA PRIMA (POLIBRASIL, DO GRUPO SHELL) PARA MANTER-SE COMPETITIVA NO MERCADO EXTERNO E INTERNO, ENTRETANTO, EM 1997 A FÁBRICA, OU A DIVISÃO BOPP FOI VENDIDA AO GRUPO ARCOR, DE ORIGEM ARGENTINA, FABRICANTE CONHECIDO NO SEGMENTO DE GULOSEIMAS E TAMBÉM PRODUTORA DE FILME.

EM 2000, MAIS UMA VEZ, A FABRICA FOI VENDIDA, DESTA VEZ, PARA UM GRUPO FINANCEIRO, J.P. MORGAN, ATUALMENTE CHASE MANHATHAN.

NAQUELA DÉCADA, A FÁBRICA NO BRASIL POSSUÍA UMA LINHA DE PRODUÇÃO E TRÊS NA ARGENTINA, ENTRETANTO O PRINCIPAL CONCORRENTE TINHA CINCO E COMPARANDO A CAPACIDADE PRODUTIVA, A PRIMEIRA PRODUZIA EM TORNO DE 30 MIL TONELADAS/ANO CONTRA APROXIMADAMENTE 40 MIL TONELADAS/ANO DA SEGUNDA, O QUE ELEVOU A NECESSIDADE DE FAZER NOVOS INVESTIMENTOS EM OUTRA LINHA, COM CAPACIDADE PARA 24 MIL TONELADAS/ANO, SOMANDO 54 MIL E SIMULTANEAMENTE AGREGAR VALOR AO PRODUTO PARA OS CLIENTES. ESTRATEGICAMENTE A EMPRESA, APÓS A “PARTIDA” DE SUA NOVA LINHA NO BRASIL, EM 2002, COMPROU UM EQUIPAMENTO PARA METALIZAÇÃO DO FILME DE BOPP, TECNOLOGIA ESTA QUE O CONCORRENTE NÃO POSSUI (ATÉ O PRESENTE MOMENTO), INICIANDO SUA PRODUÇÃO EM AGOSTO DESTE ANO.

A METALIZADORA (EQUIPAMENTO)

O BRASIL FOI ESCOLHIDO PARA O INVESTIMENTO POR UMA QUESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO RELACIONADA AO PREÇO ASSIM COMO DE MERCADO, POR SER CONSIDERADO COM UM EXCELENTE POTENCIAL DE CONSUMO, QUANDO COMPARADO AOS PAÍSES LATINOS, ALÉM DE SER RECONHECIDO COMO UM PAÍS COM VIABILIDADE PARA EXPORTAÇÕES.

O PROJETO TEVE INÍCIO EM 2001, COMO UMA VANTAGEM COMPETITIVA PARA ATENDIMENTO ÀS NECESSIDADES DOS CLIENTES, QUE POR SUA VEZ TEM QUE METALIZAR O BOPP, MUITAS VEZES FORA DO PAÍS, COM ELEVADOS CUSTOS, E COM PEQUENA MARGEM DE NEGOCIAÇÃO PELA QUANTIDADE DO PRODUTO A SER METALIZADO.

METALIZAÇÃO É O PROCESSO DE DEPOSIÇÃO DE UMA CAMADA DE ALUMÍNIO SOBRE UM SUBSTRATO, ATRAVÉS DA FUNDIÇÃO, TRANSPORTE E CONDENSAÇÃO DO ALUMÍNIO. COM APLICAÇÃO DO PROCESSO DE METALIZAÇÃO, A EMPRESA AGREGARA U\$ 1,00 AO VALOR FINAL DE VENDA DO PRODUTO, POR QUILO, CONSIDERANDO QUE NESTE RESTO DE ANO A PRODUÇÃO ESTIMADA SERÁ DE 42 TONELADAS E A PREVISÃO PARA 2004 SERÁ DE 96 TONELADAS, O RESULTADO FINANCEIRO É MUITO POSITIVO A EMPRESA. LEMBRAMOS QUE A EXPANSÃO DA EMPRESA GARANTIU A CONTRATAÇÃO DE 100 EMPREGOS DIRETOS.

O FORNECEDOR DO EQUIPAMENTO, A PECVD – APPLIED FILMS GERMANY, SENDO ESSE É O NOME DA EMPRESA QUE FOI ESCOLHIDA POR DETER A MELHOR TECNOLOGIA NO PROCESSO DE FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS METALIZADORAS.

O MERCADO DE BOPP, POR SER EXTREMAMENTE COMPETITIVO E SEU PREÇO SER PRATICAMENTE REGULADO INTERNACIONALMENTE, TORNA-SE NECESSÁRIO À PRODUÇÃO EM GRANDE ESCALA E PARTE DELA EM PERÍODOS SAZONAIS, MAS COM O INCREMENTO DA TECNOLOGIA DE METALIZAÇÃO, ESSA CONDIÇÃO PASSA A SER UMA AÇÃO DETERMINADA PELA EMPRESA JUNTO AOS MERCADOS CONSUMIDORES. ESTA FOI UMA DAS PRINCIPAIS RAZÕES QUE LEVARA A EMPRESA AO INVESTIMENTO, MAS TEMOS QUE COMENTAR QUE, TAMBÉM, PERANTE AOS CONCORRENTES, ESTE INCREMENTO TORNARÁ A EMPRESA À LÍDER DE BOPP NO BRASIL, POSIÇÃO HOJE OCUPADO POR ELA NO RESTANTE DA AMÉRICA LATINA.

O PRODUTO

O PROCESSO DE METALIZAÇÃO SE FAZ ATRAVÉS DA PULVERIZAÇÃO DE PÓ DE ALUMÍNIO SOBRE A SUPERFÍCIE DO FILME A QUENTE E A VÁCUO, NUMA VELOCIDADE DE CINCO MIL METROS POR MINUTO.

O PRODUTO É APLICADO EM EMBALAGENS DE BISCOITOS, OVOS DE PÁSCOA, SORVETES, LEITE EM PÓ, PRODUTOS DESIDRATADOS, SOPAS, ENTRE OUTRAS, PRESERVANDO AS CARACTERÍSTICAS E MELHORIA DA VISUALIZAÇÃO DO ALIMENTO.

A ESTIMATIVA DE VENDAS DO FILME METALIZADO PARA ESTE ANO É DE 500 TONELADAS, COM UM FATURAMENTO ESTIMADO DE U\$ 2.619.000.

COM O PRODUTO A EMPRESA ATENDERÁ 25% DE SEUS CLIENTES EM CARTEIRA E OBTERÁ MAIS 5% DE NOVOS CLIENTES, INCLUSIVE OFERTANDO SEUS OUTROS PRODUTOS, POSSIBILITANDO AUMENTAR ESTE PERCENTUAL NO MERCADO DE EMBALAGENS DE ALTA TECNOLOGIA.

A EXEMPLO DO BOPP QUE TIROU DO MERCADO O CELOFANE, O FILME METALIZADO IRÁ CONCORRER DIRETAMENTE COM O POLIÉSTER METALIZADO QUE POSSUI UM CUSTO DE PRODUÇÃO MAIS ELEVADO. DESTA FORMA, A EMPRESA PRETENDE COMPLETAR SUA LINHA DE PRODUTOS DE BOPP, AGREGANDO VALOR AO NEGÓCIO, ATENDENDO UMA DEMANDA JUNTO

AOS CLIENTES E ABRINDO NOVOS MERCADOS, ROMPENDO BARREIRAS PROTECIONISTAS A UM MONOPÓLIO EXISTENTE NESTE SEGMENTO.

NO MERCADO, OS ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS REFEREM-SE À CONCORRÊNCIA, E A EMPRESA NESTE MERCADO EM CRESCIMENTO TAMBÉM ESTÁ BUSCANDO SEU ESPAÇO, NÃO HAVENDO PREDOMINÂNCIA DE UM OU OUTRO CONCORRENTE, HAVENDO OPORTUNIDADES PARA EMPRESAS CRIATIVAS E BEM PLANEJADAS ATINGIREM O SUCESSO RAPIDAMENTE.

HÁ AINDA A POSSIBILIDADE DE RETORNOS SIGNIFICATIVOS SOBRE O QUE FOI INVESTIDO E A POSSIBILIDADE CLARA DE SE ATINGIR A LIDERANÇA DO MERCADO, CONQUISTANDO OS CONSUMIDORES, NOS CASOS EM QUE OS CONCORRENTES SE ENCONTRAM EM UM MESMO PATAMAR INICIAL, SEM MUITOS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS. AINDA, O NÚMERO DE COMPETIDORES; O ALCANCE DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DESSES MESMOS COMPETIDORES; OS TIPOS DE PRODUTOS E SERVIÇOS QUE SE ENCONTRAM NO MERCADO; O POTENCIAL DE COMPRADORES; AS POLÍTICAS DE PREÇOS DOS CONCORRENTES, ETC.

É IMPORTANTE QUE SE FAÇA UMA CRITERIOSA ANÁLISE FINANCEIRA DAS REAIS POSSIBILIDADES DE RETORNO ECONÔMICO DO PRODUTO QUANDO SE ANALISA O RETORNO FINANCEIRO SOBRE O INVESTIMENTO TOMANDO-SE COM REFERÊNCIA O MERCADO FINANCEIRO, ONDE ATUALMENTE PODEM-SE OBTER RETORNOS DA ORDEM DE 15% A 25% ANUAIS.

DEVE SER IGUALMENTE ANALISADO O LUCRO FINAL DO PRODUTO. MUITOS NEGÓCIOS SÃO CRIADOS EM MERCADOS DE ALTA COMPETITIVIDADE E ATÉ PROPORCIONAM RECEITAS CONSIDERÁVEIS NO FINAL DO MÊS, O QUE GERALMENTE NÃO SIGNIFICA ALTOS LUCROS.

UM NEGÓCIO DE ALTA TECNOLOGIA DEMANDA ALTOS INVESTIMENTOS INICIAIS PARA A COMPRA DE EQUIPAMENTOS SOFISTICADOS E MATÉRIA – PRIMA, BEM COMO PARA A CONTRATAÇÃO DE PROFISSIONAIS ESPECIALISTAS, QUE DEVEM SER BEM REMUNERADOS.

COMO VANTAGEM COMPETITIVA, A EMPRESA PODE DETER UM CONHECIMENTO DE MERCADO MUITO SUPERIOR À CONCORRÊNCIA, O QUE LHE PERMITE MONITORAR E CONTROLAR AS TENDÊNCIAS DESSE MERCADO, ANTECIPANDO-SE AOS COMPETIDORES E SEMPRE TRAZENDO NOVIDADES QUE ATENDAM AOS ANSEIOS DE SEUS CONSUMIDORES, ESTABELECENDO SUA MARCA E FORTALECENDO SUA PRESENÇA NA MENTE DOS CLIENTES. OUTRO FATOR QUE DEVE

SER CONSIDERADO Á A FORMAÇÃO DA EQUIPE, CONSIDERANDO UMA FORMAÇÃO ECLÉTICA E MULTIFUNCIONAL.

TODA IDEIA DE PRODUTO TEM DE SER DESEJADA POR ALGUM SEGMENTO DE MERCADO MAIS DO QUE OS PRODUTOS CONCORRENTES A FIM DE OBTER VENDAS. UM LANÇAMENTO BEM FEITO DO PRODUTO PODE INFLUENCIAR POSITIVAMENTE O SUCESSO E REDUZIR CONSIDERAVELMENTE O TEMPO NECESSÁRIO PARA OBTER A ACEITAÇÃO DO CLIENTE E DO MERCADO. SEGUNDO LODISH, MORGAM, KALLIANPUR (2002) O PLANEJAMENTO DESSA SITUAÇÃO DESSA SITUAÇÃO EXIGE TEMPO SUFICIENTE ANTES DO LANÇAMENTO, ESCOLHER OS MELHORES CLIENTES INICIAIS, TRATÁ-LOS BEM E OBTER O FEEDBACK.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A ABORDAGEM NESTE ARTIGO TEM COMO OBJETIVO CONTRIBUIR PARA O ENTENDIMENTO DO PERFIL DO EMPREENDEDOR INTERNO E A DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO PARA AQUELES QUE PRETENDEM CONHECER ESTA MODALIDADE NO EMPREENDEDORISMO, INVESTIGAR O PROCESSO DE ATUAÇÃO EMPREENDEDORA E AS FORÇAS COMPETITIVAS QUE ENVOLVEM O CASO.

A PALAVRA EMPREENDEDOR (ENTREPRENEUR) TEM ORIGEM FRANCESA E QUER DIZER AQUELE QUE ASSUME RISCOS E COMEÇA ALGO NOVO (HISRISH, 2004), ENTRETANTO, DESDE MARCO POLO, A PALAVRA ERA EMPREGADA, PASSANDO PELA IDADE MÉDIA ___ QUE DEFINIA AQUELE INDIVÍDUO QUE GERENCIAVA GRANDES PROJETOS DE PRODUÇÃO ___ MAS FOI NO SÉCULO XVII QUE SURTIU OS PRIMEIROS INDÍCIOS DE RELAÇÃO ENTRE ASSUMIR RISCOS E EMPREENDEDORISMO, ATRAVÉS DE RICHARD CANTILLON E DE J. B. SAY (IN: FILION,2011) QUE AFIRMAVA – A COMO “A CAPACIDADE DE TRANSFERIR RECURSOS ECONÔMICOS DE UM SETOR DE PRODUTIVIDADE MAIS BAIXA PARA UM SETOR DE PRODUTIVIDADE MAIS ELEVADA E DE MAIOR RENDIMENTO”

COM EFEITO, NESTE ESTUDO, INSERIMOS O CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE SCHEIN (IN: QUEIROZ, 2013), PARA SITUARMOS O EMPREENDEDOR NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES: "... UM PADRÃO DE PRESSUPOSIÇÕES BÁSICAS QUE DETERMINADO GRUPO INVENTOU, DESCOBRIU, OU DESENVOLVEU NO PROCESSO DE APRENDER A LIDAR COM PROBLEMAS EXTERNOS DE ADAPTAÇÃO E INTERNOS DE INTEGRAÇÃO, E QUE TEM FUNCIONADO SUFICIENTEMENTE BEM PARA SER CONSIDERADO VÁLIDO E, PORTANTO, PARA SER ENSINADO A

SEUS NOVOS MEMBROS COMO SENDO A MANEIRA CORRETA DE PERCEBER, PENSAR E SENTIR EM RELAÇÃO A ESTES PROBLEMAS..."

JÁ JOSEPH SCHUMPETER (1954) DEFINE O EMPREENDEDOR "COMO AQUELE QUE DESTRÓI A ORDEM ECONÔMICA EXISTENTE PELA INTRODUÇÃO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS, PELA CRIAÇÃO DE NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO OU PELA EXPLORAÇÃO DE NOVOS RECURSOS MATERIAIS".

KIRZNER (2013) REBATE ARGUINDO QUE O EMPREENDEDOR É AQUELE QUE CRIA UM EQUILÍBRIO, ENCONTRANDO UMA POSIÇÃO CLARA E POSITIVA EM UM AMBIENTE DE CAOS E TURBULÊNCIA, ISTO É, IDENTIFICA OPORTUNIDADES NA ORDEM PRESENTE.

TANTO SCHUMPETER COMO KIRZNER SÃO ENFÁTICOS EM AFIRMAR QUE O EMPREENDEDOR É UM EXCELENTE IDENTIFICADOR DE OPORTUNIDADES, SENDO UM INDIVÍDUO CURIOSO E ATENTO A INFORMAÇÕES, POIS SABE QUE SUAS CHANCES MELHORAM QUANDO SEU CONHECIMENTO AUMENTA. ASSIM, O EMPREENDEDOR É MAIS CONHECIDO COMO AQUELE QUE CRIA NOVOS NEGÓCIOS, MAS PODE TAMBÉM INOVAR DENTRO DE NEGÓCIOS JÁ EXISTENTES, ISTO É, É POSSÍVEL SER EMPREENDEDOR DENTRO DE EMPRESAS JÁ CONSTITUÍDAS.

O EMPREENDEDOR USA SUA IDEIA DE FORMA A TRANSFORMÁ-LA EM UM PRODUTO QUE FAÇA SUA EMPRESA CRESCER E APROVEITAM A OPORTUNIDADE PARA DESENVOLVER NOVOS PRODUTOS, GANHAR UM NOVO MERCADO E ESTABELECEER UMA PARCERIA QUE O DIFERENCIE DE SEUS CONCORRENTES, MAS É IMPORTANTE LEMBRAR QUE "PRODUTOS ÚNICOS NÃO EXISTEM E CONCORRENTES COM CERTEZA EXISTIRÃO" (DORNELAS, 2018)

O CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO TEM SIDO MUITO DIFUNDIDO NO BRASIL, INTENSIFICANDO-SE NO FINAL DA DÉCADA DE 1990. ACREDITO QUE ISTO SE DEVE PORQUE NOS ÚLTIMOS ANOS, APÓS VÁRIAS TENTATIVAS DE ESTABILIZAÇÃO DA ECONOMIA E DA IMPOSIÇÃO ADVINDA DO FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO, MUITAS EMPRESAS BRASILEIRAS TIVERAM QUE PROCURAR ALTERNATIVAS PARA AUMENTAR A COMPETITIVIDADE, REDUZIR OS CUSTOS E MANTER-SE NO MERCADO.

O TEMA EMPREENDEDORISMO VEM SENDO DISCUTIDO DE FORMA MUITO AMPLA NOS ÚLTIMOS ANOS. DIVERSOS AUTORES, COMO DOLABELA (2016), FILION (2011), PINCHOT (1989) E OS JÁ CITADOS TÊM CONTRIBUÍDO COM PESQUISAS DE DIFERENTES ENFOQUES. PORÉM, DUAS

CORRENTES PRINCIPAIS TENDEM A CONTER ELEMENTOS COMUNS NA DEFINIÇÃO DO TERMO: OS ECONOMISTAS, QUE ASSOCIARAM O EMPREENDEDOR À INOVAÇÃO, E OS COMPORTAMENTALISTAS, QUE ENFATIZAVAM ASPECTOS ATITUDINAIS, COMO A CRIATIVIDADE E A INTUIÇÃO. OS ECONOMISTAS SCHUMPETER E SAY DEDICARAM ATENÇÃO À CRIAÇÃO DE NOVAS EMPRESAS E SEU GERENCIAMENTO. WEBER (2013) E MACCLELLAND (IN WEBER, 2013) DEDICARAM-SE AOS ASPECTOS COMPORTAMENTAIS, NA TENTATIVA DE DEFINIR UM PERFIL DO EMPREENDEDOR.

SEGUNDO OS AUTORES JÁ CITADOS ACIMA, TODAS AS REALIZAÇÕES HUMANAS CONSTRÓEM-SE PELA AÇÃO EMPREENDEDORA DE PESSOAS COM CAPACIDADE DE AGIR PARA TORNAR REAIS SEUS SONHOS E PARA TRANSFORMÁ-LOS EM VISÕES.

TER UMA VISÃO DE FUTURO TEM SIDO MUITO ENFATIZADA NA LITERATURA. SEGUNDO HAMEL E PRAHALAD (1995), É NECESSÁRIO TER APENAS UMA PEQUENA VANTAGEM EM RELAÇÃO AO PODER DE PREVISÃO DOS CONCORRENTES PARA FIRMAR UMA VANTAGEM COMPETITIVA.

EM UMA ÉPOCA EM QUE SER EMPREENDEDOR É QUASE UM IMPERATIVO, É MUITO IMPORTANTE LEMBRAR QUE POR TRÁS DAS NOVAS IDEIAS QUE VÊM REVOLUCIONANDO A SOCIEDADE, EXISTE MUITO MAIS DO QUE VISÃO DE FUTURO E TALENTO INDIVIDUAL. A ANÁLISE, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – OPERACIONAL E CAPACIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO SÃO ELEMENTOS ESSENCIAIS NO SUCESSO DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (DORNELAS, 2018).

O MESMO AUTOR COLCA QUE EMPREENDEDORISMO É O COMBUSTÍVEL PARA O CRESCIMENTO ECONÔMICO, CRIANDO EMPREGO E PROSPERIDADE. O EMPREENDEDOR DE SUCESSO POSSUI CARACTERÍSTICAS EXTRAS, ALÉM DOS ATRIBUTOS DO ADMINISTRADOR. DE UMA IDEIA, SURGE UMA INOVAÇÃO, E DESTA UM PRODUTO.

QUANDO SE ANALISAM OS ESTUDOS SOBRE O PAPEL E AS FUNÇÕES, EFETUADOS POR MINTZBERG (2018), PODEMOS DIZER QUE O EMPREENDEDOR É UM ADMINISTRADOR, MAS COM DIFERENÇAS CONSIDERÁVEIS, POIS OS EMPREENDEDORES SÃO MAIS VISIONÁRIOS QUE OS ADMINISTRADORES. SEGUNDO DORNELAS (2018) OS EMPREENDEDORES SÃO VISIONÁRIOS, SABEM TOMAR DECISÕES, SÃO INDIVÍDUOS QUE FAZEM A DIFERENÇA, SABEM EXPLORAR AO MÁXIMO AS OPORTUNIDADES, SÃO DETERMINADOS E DINÂMICOS, SÃO DEDICADOS, SÃO OTIMISTAS E APAIXONADOS PELO QUE FAZEM, SÃO INDEPENDENTES E CONSTRÓEM O PRÓPRIO DESTINO, SÃO LÍDERES E FORMADORES DE EQUIPES, SÃO BEM RELACIONADOS, PLANEJAM,

POSSUEM CONHECIMENTO, ASSUMEM RISCOS CALCULADOS E CRIAM VALOR PARA A SOCIEDADE. SÃO RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO DE UMA EMPRESA, DE UMA CIDADE, DE UMA REGIÃO, ENFIM, PELA CONSTRUÇÃO DE UMA NAÇÃO. AS DIFERENÇAS ENTRE OS DOMÍNIOS EMPREENDEDOR E ADMINISTRATIVO PODEM SER COMPARADAS EM CINCO DIMENSÕES DISTINTAS DE NEGÓCIO: ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA, ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES, COMPROMETIMENTO DOS RECURSOS, CONTROLE DOS RECURSOS E ESTRUTURA GERENCIAL. (MINTZBERG, 2018).

FILION (2011) OBSERVA QUE O GERENTE É VOLTADO PARA A ORGANIZAÇÃO DE RECURSOS, ENQUANTO O EMPREENDEDOR É VOLTADO PARA A DEFINIÇÃO DO CONTEXTO.

SABER SE UMA OPORTUNIDADE REALMENTE É TENTADORA NÃO É FÁCIL, POIS ESTÃO ENVOLVIDOS VÁRIOS FATORES, ENTRE ELAS O CONHECIMENTO DO ASSUNTO OU O RAMO DE ATIVIDADE EM QUE A OPORTUNIDADE ESTÁ INSERIDA, SEU MERCADO, OS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS DO PRODUTO PARA A EMPRESA, ENTRE OUTROS. LOGO A OPORTUNIDADE DEVE SER ANALISADA SOB OS ASPECTOS: MERCADO QUE ELE ATENDE; O RETORNO ECONÔMICO QUE ELA PROPORCIONA; AS VANTAGENS COMPETITIVAS QUE ELAS TRARÁ AO NEGÓCIO; A EQUIPE QUE TRANSFORMARÁ ESSA OPORTUNIDADE EM NEGÓCIO E ATÉ QUE PONTO O EMPREENDEDOR ESTÁ COMPROMETIDO COM O NEGÓCIO (PORTER, 2007).

A VANTAGEM COMPETITIVA POR DIFERENCIAÇÃO VERIFICA-SE QUANDO UMA EMPRESA OBTÉM VANTAGEM SOBRE OS CONCORRENTES (PORTER, 2007), PORTANTO, MELHORIA DO SERVIÇO AOS CLIENTES E MELHORIA DO NEGÓCIO EM SI, ALIÁS, É O BENEFÍCIO MAIS RELEVANTE, POIS DÁ MAIS QUALIDADE AO NEGÓCIO EM COMPARAÇÃO AOS CONCORRENTES.

O IMPACTO DA VANTAGEM COMPETITIVA POR DIFERENCIAÇÃO AINDA NÃO É GENERALIZÁVEL, POIS AS CONSEQÜÊNCIAS PODEM MUITO VARIADAS. O PRINCIPAL EFEITO DE UMA MUDANÇA NO NEGÓCIO É GERAR MUDANÇAS NO ÂMBITO EMPRESARIAL, O QUE CERTAMENTE ACARRETA OUTRAS MUDANÇAS SUBSEQÜENTES. POR ISSO A EMPRESA QUE TOMAR A INICIATIVA DE MUDAR E CONSEGUIR VIABILIZAR A MUDANÇA ESTARÁ SENDO MODERNA POR DEFINIÇÃO (MINTZBERG, 2018).

O EMPREENDEDOR INTERNO

APÓS A SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, OCORRERAM SIGNIFICATIVAS MUDANÇAS NOS MODELOS DE GERENCIAMENTO. O MODELO MECANICISTA DE GERENCIAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PERDUROU DURANTE ANOS NAS EMPRESAS, COM CONTROLES, PREVISIBILIDADE, TOLHENDO A INICIATIVA E CRIATIVIDADE DOS TRABALHADORES, ESTIMULANDO A ALIENAÇÃO, DISCIPLINA E OBEDIÊNCIA ABSOLUTA.

A PARTIR DOS ANOS SETENTA, O CENÁRIO ECONÔMICO PASSA POR UM AJUSTAMENTO SOCIAL E POLÍTICO. NAS EMPRESAS, NOVAS FORMAS DE TRABALHO FORAM IMPLEMENTADAS, CONSIDERANDO A FLEXIBILIDADE DOS PROCESSOS, MERCADOS, PRODUTOS E PREFERÊNCIAS DOS CONSUMIDORES. O GERENCIAMENTO PASSOU A TER UMA IMPORTANTE ATUAÇÃO, DIFERENTE DAQUELA DO MODELO CLÁSSICO. O NOVO MODELO BASEAVA-SE NA HABILIDADE, NO CONHECIMENTO E NA VELOCIDADE DAS RESPOSTAS.

SEGUNDO ZARIFIAN (2010) RETRATA O GERENTE EMPREENDEDOR, ATUALMENTE, BUSCA-SE ESTABELECEER UMA NOVA RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E COMUNICAÇÃO, MA NOVA CONCEPÇÃO DE QUALIFICAÇÃO COMO UMA COMPETÊNCIA. A QUALIFICAÇÃO PODER-SE-Á DEFINIR POR DOIS ASPECTOS:

1. A CAPACIDADE DE ENFRENTAR O IMPREVISTO E O IMPREVISÍVEL;
2. IR ALÉM DO DOMÍNIO DAS ATIVIDADES ESTABELECIDAS.

ASSIM, ASSUMIR UMA POSIÇÃO EMPREENDEDORA ESTA RELACIONADA À CAPACIDADE DE TRANSFORMAR IDEIAS EM VISÕES E PROJETOS EM AÇÕES.

O EMPREENDEDOR INTERNO DEMONSTRA SER UMA PESSOA CAPAZ DE IDENTIFICAR UMA BOA OPORTUNIDADE, CORRER RISCOS, ENFRENTAR ADVERSIDADES E CONDUZIR SEU PROJETO AO SUCESSO. SEGUNDO PETER DRUCKER (2015) “O EMPREENDEDORISMO É UM COMPORTAMENTO E NÃO UM TRAÇO DE PERSONALIDADE”, DESTA FORMA PODE ENTENDÊ-LO COMO UM CONJUNTO DE CARACTERÍSTICAS QUE PODE SER DESENVOLVIDO POR QUALQUER INDIVÍDUO NORMAL.

SEGUNDO PINCHOT (1989), A DEFINIÇÃO PARA O EMPREENDEDOR INTERNO É: “TODOS OS SONHADORES QUE REALIZAM. AQUELES QUE ASSUMEM A RESPONSABILIDADE PELA CRIAÇÃO DE INOVAÇÕES DE QUALQUER ESPÉCIE DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO. O INTRAPRENEUR PODE

SER O CRIADOR OU INVENTOR, MAS É SEMPRE O SONHADOR QUE CONCEBE COMO TRANSFORMAR UMA IDEIA EM UMA REALIDADE LUCRATIVA”.

SEGUNDO ZARAFIAN (2010), O AUTOR CITADO FOI O CRIADOR DO TERMO INTRAPRENEURSHIP, EM SUA OBRA “INTRAPRENEURSHIP – POR QUE VOCÊ NÃO PRECISA DEIXAR A EMPRESA PARA TORNAR-SE UM EMPREENDEDOR”, E RELATA SEUS ESTUDOS A PARTIR DE PESQUISAS REALIZADAS EM 60 EMPRESAS AMERICANAS. SUA ANÁLISE SOBRE A RELAÇÃO DO FUNCIONÁRIO E EMPREENDEDORISMO TOMA COMO BASE DUAS ATIVIDADES OPOSTAS. O FUNCIONÁRIO TERIA FUNÇÃO DE REALIZAÇÃO E AINDA ESTÁ MUITO PRESO A ATIVIDADES ROTINEIRAS. O FUNCIONÁRIO É MOTIVADO PELO PODER, QUER PROMOÇÕES E OUTRAS RECOMPENSAS CORPORATIVAS TRADICIONAIS. ENQUANTO QUE O INTRAPRENEUR QUER LIBERDADE E ACESSO AOS RECURSOS DA EMPRESA, É ORIENTADO PARA METAS E AUTOMOTIVADO. ÀS VEZES É CÍNICO A RESPEITO DAS NORMAS E PROCEDIMENTOS, MAS MANTÊM-SE OTIMISTA NA SUA CAPACIDADE DE SUPERÁ-LAS. ESTA SEMPRE VOLTADO PARA A TECNOLOGIA E PARA O MERCADO DE FORMA A ATUALIZAR-SE PERMANENTEMENTE.

EMPRESAS ESTABELECIDAS TÊM OBSERVADO COM INTERESSE O CRESCIMENTO DA ATIVIDADE EMPREENDEDORA. ALGUMAS ESTÃO BUSCANDO NOVAS FORMAS DE CRESCIMENTO.

UM ATOR ORGANIZACIONAL QUE TEM UMA NOVA IDEIA PARA APROVEITAR UMA OPORTUNIDADE DE MERCADO OU UMA SOLUÇÃO INOVADORA PRECISARÁ DE OUTROS NA EMPRESA QUE SE ENGAJEM OU ASSUMAM UM COMPROMISSO COM ELA. O ATOR ORGANIZACIONAL NECESSITA CONSTRUIR UMA REDE INFORMAL DE ALIADOS QUE O APÓIEM E AUXILIEM A IMPLEMENTAR SUAS IDEIAS.

O EMPREENDEDOR INTERNO EM ESTUDO POSSUI CARACTERÍSTICAS QUE O DIFERENCIAM DOS DEMAIS FUNCIONÁRIOS: ASSUME RISCOS CALCULADOS, POSSUI CONHECIMENTO MICRO E MACRO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA, SABE FAZER PLANEJAMENTO, É BEM RELACIONADO EM TODAS AS ÁREAS E NÍVEIS HIERÁRQUICOS, É ORGANIZADO, E EXTREMAMENTE OTIMISTA, É DEDICADO, É DETERMINADO E DINÂMICO, ESTA SEMPRE ATENDO ÀS NOVAS TECNOLOGIAS RELACIONADAS AO NEGÓCIO DE FILME.

NA ENTREVISTA REALIZADA, OBSERVAMOS AS SEGUINTE CARACTERÍSTICAS DEMONSTRADAS PELO FUNCIONÁRIO EMPREENDEDOR E PROCURAMOS AGRUPAR-LAS CONFORME QUADRO ABAIXO:

QUADRO1: COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

EDUCAÇÃO, CARREIRA E VIDA PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Possui boa educação universitária; ➤ É orientação para processos, pessoas e resultados; ➤ Possui capacidade de lidar com situações complexas; ➤ Possui conhecimento de idiomas (inglês, espanhol e italiano); ➤ É comprometimento com a empresa; ➤ É motivação pela carreira.
VISÃO, CRIATIVIDADE E REALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Possui espírito inovador e criativo. ➤ Têm visão de futuro, capacidades de planejamento, de realizar e de assumir riscos; ➤ Possui grande capacidade para solucionar problemas.
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conhece à cultura dos clientes; ➤ Têm boa relação interpessoal com superiores, pares e subordinados; ➤ Possui experiência prática de vida; ➤ Possui capacidade de relacionamentos duradouros, com respeito mútuo.
IMAGEM, SAÚDE E ENERGIA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preocupa-se com sua imagem pessoal e saúde. ➤ Possui energia e dinamismo; ➤ Pratica esportes e exercícios físicos.
MATURIDADE, COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sabe controlar seu emocional, conseguindo trabalhar sob pressão; ➤ Possui boa comunicação, articulação e assertividade; ➤ Têm capacidade de negociação e flexibilidade para mudança; ➤ É bom ouvinte; ➤ Possui simpatia e humildade com os funcionários; ➤ Possui boa liderança; ➤ Possui autenticidade e transparência; ➤ Demonstra maturidade diante da vida e da adversidade
ÉTICA, HUMOR, CORTESIA E VIDA ASSOCIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ É ético, possui integridade, têm senso de humor, é prudente e é cortez; ➤ Possui responsabilidade social e participação comunitária.
VIDA PESSOAL, FAMÍLIA, CULTURA E LAZER	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Possui vida afetiva e familiar bem ajustada; ➤ Possui interesses culturais e artísticos e freqüenta clube para praticar esportes.

ADAPTADO PELO AUTOR. 2017

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O EMPREENDEDOR INTERNO POSSUI CARACTERÍSTICAS QUE O DIFERENCIAM E ESTÁ EMPENHADO EM APERFEIÇOÁ-LAS. É ALGUÉM QUE QUER APRENDER E BUSCA O AUTOCONHECIMENTO E ATUALIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO CONTEXTO EM QUE ATUA. ELE POSSUI UM CONJUNTO DE QUALIDADES QUE PODE SER CONSIDERADO BÁSICO: PENSAMENTO SISTÊMICO – A CAPACIDADE DE CONSIDERAR AS VÁRIAS ÁREAS DA EMPRESA E SUAS RELAÇÕES UMAS COM AS OUTRAS; COMPETÊNCIA INTERCULTURAL – A CAPACIDADE DE COMPREENDER DIFERENÇAS; APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO E EXTENSIVO; PADRÕES PESSOAIS E DE COMPORTAMENTO – O COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR INTERNO É NOTADO PELOS QUE ESTÃO A SUA VOLTA E ESTE É REFLETIDO PARA TODA A EMPRESA POR AQUELES QUE INFLUENCIA.

NO ESTUDO REALIZADO NA EMPRESA E A PEDIDO DO TRABALHADOR, NÃO PODEMOS CITAR SEU NOME, ENTRETANTO ELENCAMOS SUAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS:

1. SENTE-SE MOTIVADO PELO DESEJO DE REALIZAR NOVOS PROJETOS E PRODUTOS;
2. SENTE-SE IGUAL AOS OUTROS FUNCIONÁRIOS QUANTO À MORALIDADE;
3. POSSUI GRANDE CAPACIDADE DE ANÁLISE;
4. BUSCA LIBERDADE, INCLUSIVE NEGOCIANDO-A, PARA AGIR E PARA DEFINIR SUAS METAS E OS CAMINHOS PARA ATINGI-LAS.
5. ASSUME RISCOS CALCULADOS, POSSUI CONHECIMENTO MICRO E MACRO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA, SABE FAZER PLANEJAMENTO, É BEM RELACIONADO EM TODAS AS ÁREAS E NÍVEIS HIERÁRQUICOS, É ORGANIZADO, E EXTREMAMENTE OTIMISTA, É DEDICADO, É DETERMINADO E DINÂMICO, ESTA SEMPRE ATENDO ÀS NOVAS TECNOLOGIAS.

NESTE TRABALHO ACREDITÁVAMOS QUE PODERÍAMOS CONTRIBUIR AOS LEITORES COM UM PERFIL DE UM EMPREENDEDOR INTERNO POR COMPLETO, MAS PERCEBEMOS QUE O ASSUNTO AINDA POSSUI MUITO ESPAÇO PARA ESTUDOS, O QUE LEVA A CONSIDERAR DESDOBRAMENTOS PARA FUTURAS PESQUISAS.

POR UM LADO, ESPERAMOS QUE ESSA CONTRIBUIÇÃO SIRVA DE ESTÍMULO A OUTROS INDIVÍDUOS PARA REALIZAR CRÍTICAS E COLABORAR NO DESENVOLVIMENTO DO TEMA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DOLABELA, F. **OFICINA DO EMPREENDEDOR: A METODOLOGIA DE ENSINO QUE AJUDA A TRANSFORMAR CONHECIMENTO EM RIQUEZA**. SÃO PAULO: CULTURA, 2016.

DORNELAS, J. C. A. **EMPREENDEDORISMO: TRANSFORMANDO IDEIAS EM NEGÓCIOS**. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 2018.

DRUCKER, P. F. **INOVAÇÃO E ESPÍRITO EMPREENDEDOR**. SÃO PAULO: PIONEIRA, 2015.

FILION, L. J. O PLANEJAMENTO DO SEU SISTEMA DE APRENDIZAGEM EMPRESARIAL: IDENTIFIQUE UMA VISÃO E AVALIE O SEU SISTEMA DE RELAÇÕES. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**. SÃO PAULO, v. 61, n. 8, p. 63 – 71, JUL/SET. 2011

GODOY, A. S. PESQUISA QUALITATIVA: TIPOS FUNDAMENTAIS. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO EMPRESAS**, SÃO PAULO, v. 2, n. 7, p.20-29. 2011.

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. **COMPETINDO PELO FUTURO: ESTRATÉGIAS INOVADORAS PARA OBTER O CONTROLE DO SEU SETOR E CRIAR OS MERCADOS DE AMANHÃ**. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 1995.

HISRICH, R. D., PETER, M. P. **ENTREPRENEURSHIP**. BOSTON, ED. IRWIN MC GRAW-HILL, 2004. SAY, J. B. **A TREATISE ON POLITICAL ECONOMY: OR THE PRODUCTION, DISTRIBUTION AND CONSUMPTION OF WEALTH**. NEW YORK, 1964.

KIRZNER, I. M. **COMPETITION AND ENTREPRENEURSHIP**. CHICAGO: CHICAGO UNIVERSITY PRESS, 2013.

LAKATOS, M. A ET ALL. **FUNDAMENTOS DE METODOLOGIA CIENTIFICA**. SÃO PAULO: ATLAS, 2018.

MALHOTRA, N. K. **PESQUISA DE MARKETING: UMA ORIENTAÇÃO APLICADA**. SÃO PAULO: BOOKMAN, 2004.

MCCLELLAND, D. **THE ACHIEVING SOCIETY**. NEW YORK: ED. D. VAN NOSTRAND, 1961.

MINTZBERG, H. **SAFÁRI DE ESTRATÉGIA**. PORTO ALEGRE: BOOKMAN, 2018.

PECVD – APPLIED FILMS GERMANY – **CATÁLOGO TÉCNICO DE EQUIPAMENTOS**. ALEMANHA. 2012.

PINCHOT, G. **INTRAPRENEURING: POR QUE VOCÊ NÃO PRECISA DEIXAR A EMPRESA PARA TORNAR-SE UM EMPREENDEDOR**. SÃO PAULO: HARBRA, 1989.

PORTER, M. OS CAMINHOS DA LUCRATIVIDADE. **REVISTA HSM MANAGEMENT**, SÃO PAULO, P. 88-94, MAR / ABR 2007.

QUEIROZ, A. C. S. I. **CULTURA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES**. TESE (DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO) FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, SÃO PAULO. ACESSO EM 2013

RIBEIRO, S. 2012. GERENTE EMPREENDEDOR. **CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA**. DEPARTAMENTO DE PESQUISA E PÓS – GRADUAÇÃO. BELO HORIZONTE

SCHUMPETER, J. A. **HISTORY OF ECONOMIC ANALYSIS**. EDITED BY ELIZABETH BOODY SCHUMPETER. NEW YORK: OXFORD UNIVERSITY PRESS, 1954.

STAL, E., RIMOLI, C. A. CENTROS DE PESQUISA COOPERATIVA NO BRASIL: A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA CONSITEC E AS PERSPECTIVAS FUTURAS. **ANAIS DO ENANPAD**, SÃO PAULO, AGOSTO, 2013.

WEBER, M. **THE PROTESTANT ETHIC AND SPIRIT OF CAPITALISM**. NEW YORK: ED. SCRIBNER, 1930.

ZARAFIAN, P. **O MODELO DA COMPETÊNCIA**. SÃO PAULO. SENAC, 2010.