

# A INFLUÊNCIA DO EMPREENDEDORISMO INTERNO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS<sup>1</sup>

**Alexandre Vallim Rodrigues**

ale\_vallim@hotmail.com

**Celso Kaio Maciel**

kaio\_mm@yahoo.com.br

**Marcos Aurélio Carvalho Martins**

marcosfacina@hotmail.com

## RESUMO

O empreendedorismo limita-se à formação de novas organizações, de novos produtos ou serviços? Não. Este artigo mostrará o papel do empreendedorismo interno nas organizações e de que forma vêm contribuindo para o sucesso na automação de processos, produtos ou serviços já existentes. Poucas empresas estimulam seus colaboradores a empreender sistemas e processos em decorrência da centralização de funções. Esses funcionários têm vivência diária com as operações da empresa e podem contribuir muito. Esse *know-how* é útil e, se usado em prol da empresa, impacta no serviço/produto final proporcionando um processo mais ágil, eficaz e assertivo. A empresa que detém em seu corpo de colaboradores pessoas com o espírito empreendedor, que queiram se destacar, ganha em vantagem competitiva no que tange processos mais enxutos e dinâmicos, resultando em um serviço prestado mais ágil, eficaz e com menores custos. Isso é qualidade.

**Palavras-chaves:** Empreendedorismo interno; produto; serviço; processo; qualidade.

## ABSTRACT

The entrepreneurship limit-itself just to form new organizations, new products or services? No. This article will show the paper of the internal entrepreneurship in the organizations and the ways that are contributing for the success in the automation of process, products or services that already exist. Companies do not stimulate his collaborators to enterprising

---

<sup>1</sup> O presente artigo foi orientado e supervisionado pela profa. **Lorete Kossowski**

Lorete.k@gmail.com

systems and process, because exist centralization of functions. Those members of staff have daily experience with the operations of the company and can contribute a lot on it. That know-how is helpful and, if used to attend the objective of the company, will impact in services / final product providing an efficient, agile and correct process. The company that has collaborators, persons with enterprising spirit, that ones want be detached, earns in competitive advantage in dynamic and more clean process, resulting in an efficient and more agile service with smaller costs. That is quality.

***Key-words: Internal Entrepreneurship; Collaboration; Quality of services.***

## **INTRODUÇÃO**

A influência do empreendedorismo interno na prestação de serviços, inicia-se com a pesquisa sobre o empreendedorismo que é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades levam a criação de negócios de sucesso (DORNELAS, 2005).

Outro conceito que se pode interpretar é o de Joseph Schumpeter (1949) que diz que o empreendedor é 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 e materiais. Mas será que o empreendedorismo limita-se à formação de novas organizações, de novos produtos ou serviços? Não.

Este artigo mostrará o papel do empreendedorismo interno nas organizações e de que forma vêm contribuindo para o sucesso na automação de processos, produtos ou serviços já existentes.

Diante deste contexto, pode-se afirmar que o conceito mais aplicável para o empreendedor interno é o de Kirzner (1973). O empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Destacam-se duas palavras na definição de Kirzner, caos e turbulência, que sem dúvidas, fazem parte do dia-a-dia do empreendedor interno que, acaba destacando-se por sua inovação e as melhorias que seus empreendimentos apresentam.

O artigo mostra também de que maneira o empreendedor interno poderá aplicar suas idéias em suas organizações e quais os benefícios adquiridos quanto à melhoria de qualidade, minimização da burocracia, prospecção de novos clientes e melhorias nos processos de ponta.

Este contexto é baseado nas necessidades de melhorias internas de processos e valorização do capital humano. Assunto que tem sido discutido por autores e executivos do mercado, pois na teoria, nunca se apostou tanto no capital intelectual das organizações, porém isso tem sido aplicado?

Poucas empresas estimulam seus colaboradores da área operacional e tática a empreender sistemas e processos em decorrência da centralização de funções. Esses funcionários têm vivência diária com as operações da empresa e podem contribuir muito para melhorias. Esse *know-how* é útil e, se usado em prol da empresa, impacta no serviço/produto final proporcionando um processo mais ágil, eficaz e assertivo.

## **2. METODOLOGIA**

Com a intenção de alcançar o propósito comum deste artigo científico, ou seja, mostrar o impacto que o instinto empreendedor de um colaborador pode gerar na produção de serviços, utilizou-se uma pesquisa de característica descritiva e bibliográfica para embasamento teórico.

A inspiração pelo assunto surgiu da idéia de que o empreendedorismo não necessariamente está ligado à criação de novas empresas ou descobertas fabulosas, mas também aos processos que podem ser melhorados dentro da empresa para gerar um resultado final melhor para todos os *stakeholders*.

Através da leitura de artigos sobre o tema e da literatura de autores como Dornelas (2005) foi possível conquistar um bom conhecimento sobre o assunto. Isso foi imprescindível para o sucesso do trabalho.

Utilizou-se a opinião de três gestores de grandes empresas nacionais e multinacionais para dar credibilidade ao artigo. Os nomes das organizações são fictícios e não foram divulgados os nomes dos gestores com o intuito de resguardar suas identidades, fazendo com que o artigo possa ser aplicado em qualquer empresa.

Através de todas essas informações foi possível concluir este trabalho, que tem por objetivo servir de inspiração para colaboradores que tenham espírito empreendedor incentivando-os a empreender em prol de suas empresas.

## **3. EMPREENDEDORISMO INTERNO: A CHAVE PARA UM SERVIÇO DE QUALIDADE**

Há 15 anos era inaceitável que um jovem recém-formado ousasse criar sua própria empresa, pois os empregos oferecidos pelas multinacionais e pelas nacionais também eram muito atraentes; ofereciam bons salários, status e plano de carreira.

Na era do empreendedorismo, se está quebrando barreiras culturais e comerciais; paradigmas estão sendo extintos, novos empregos e novas relações de trabalho estão sendo criadas, as distâncias ficam cada vez menores. Tudo isso fomenta o crescimento econômico da sociedade.

Ao longo dos anos o mundo sofreu uma série de transformações, porém a grande maioria dessas mudanças ocorreu no século XX. Essas invenções que foram capazes de revolucionar o estilo de vida das pessoas nasceram graças à inovação, algo inédito ou de como utilizar algo já existente, mas que ninguém jamais ousou tentar de outra maneira. Empreendedores são assim, pessoas diferentes com motivação única, que amam o que fazem, que querem ser reconhecidos a todo custo sendo referenciadas e imitadas (DORNELAS, 2005).

Dornelas (2005) define empreendedorismo da seguinte forma: é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades, e a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso. Farah (2008) diz que o empreendedorismo é um processo dinâmico que está diretamente ligado à prosperidade das nações e, para que isso ocorra naturalmente, as empresas devem contar com colaboradores com espírito empreendedor fazendo com que ela alcance sucesso para gerar mais empregos, completando este ciclo de prosperidade. E para que este ciclo tenha continuidade às empresas devem buscar cada vez mais a qualidade total, ou seja, a qualidade em todos os seus setores, processos, produtos e serviços.

Para Rezende (2008) serviço é aquilo que é prestado ou fornecido, independente de sua venda ou doação. Pode ser oferecido para satisfazer necessidades ou desejos. A importância dos serviços para as empresas fazem com que elas despendam esforços para mensurar a qualidade dos mesmos.

A qualidade nos serviços, nos dias de hoje, é vista como diferencial pelos clientes na hora de fazer suas escolhas. Para Zeithaml; Parasuraman ;Berry (1990) quando o cliente percebe que o serviço recebido está melhor do que esperava, ele fica satisfeito. Quando percebe que está muito melhor do esperado, ele fica e cria fidelidade tornando-se leal a empresa.

Tendo em vista que várias empresas competem no mesmo mercado e oferecem produtos e serviços bastante similares, De Luca ; Ciulik (2009) questionam: De quem o cliente irá comprar? Supõe-se que comprará de quem lhe oferecer produtos e serviços com maior valor agregado (diferenciais ou menores preços).

Dessa forma, a empresa que tiver em seu corpo de colaboradores pessoas com o espírito empreendedor, quem queiram se destacar, ganha em vantagem competitiva no que tange processos mais enxutos e dinâmicos, resultando em um serviço prestado mais ágil, eficaz e com menores custos. Isso é qualidade.

Para Pirsig (2001, *apud* Fernandes, 2001), qualidade não é uma idéia ou uma coisa concreta. Embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é. Qualidade significa atingir o padrão mais alto em vez de se contentar com o comum. Se o mercado percebe que a empresa foca a qualidade e o seu produto também a tem, surge um diferencial competitivo.

A certificação da qualidade de um serviço está relacionada também a normas e padrões reconhecidos internacionalmente. Para Da Silva e Neves (2003) além dos benefícios internos para a organização e seus colaboradores, a certificação constitui um importante fator de diferenciação competitiva. Alguns exemplos dessas certificações são: ISO, INMETRO, ISO/TS, FSC etc.

Na tabela abaixo Fernandes (2001) elenca alguns pontos que julga serem os 10 mandamentos da qualidade:

Tabela 1 – Os 10 Mandamentos da Qualidade

| <b>Item</b> | <b>Mandamento</b>                             | <b>Foco</b>                |
|-------------|---|----------------------------|
| 1           | Total satisfação dos clientes                 | Cliente                    |
| 2           | Focalização em pessoas                        | Colaboradores              |
| 3           | Ter propósitos claros                         | Alta                       |
| 4           | Promover formas de engajamento e participação | administração<br>Motivação |
| 5           | Zelar pelo aperfeiçoamento contínuo           | Organização                |
| 6           | Gerenciar processos                           | Departamentos              |
| 7           | Promover o <i>empowerment</i>                 | Gestores                   |
| 8           | Garantir a qualidade                          | Organização                |

|    |                                   |             |
|----|-----------------------------------|-------------|
| 9  | Disseminar informações            | Organização |
| 10 | Não aceitar reincidência de erros | Organização |

Fonte: Adaptado de Fernandes (2001)

Fonte: FERNANDES, A. Administração inteligente. São Paulo: Futura, 2001.

Para que haja qualidade no produto final, é necessário que os processos organizacionais estejam bem definidos e difundidos aos seus colaboradores.

Segundo B.N (1993), processos são procedimentos predeterminados, que visam transformar os dados de entrada em dados de saída. Para facilitação, é necessário descrever a função de cada processo e fornecer uma identificação única para cada um, com figuras padronizadas por meio de um fluxo de dados (fluxograma).

No esquema abaixo é possível observar o conceito sobre Sistemas do austríaco Karl Ludwing Von Bertalanffy (1975):

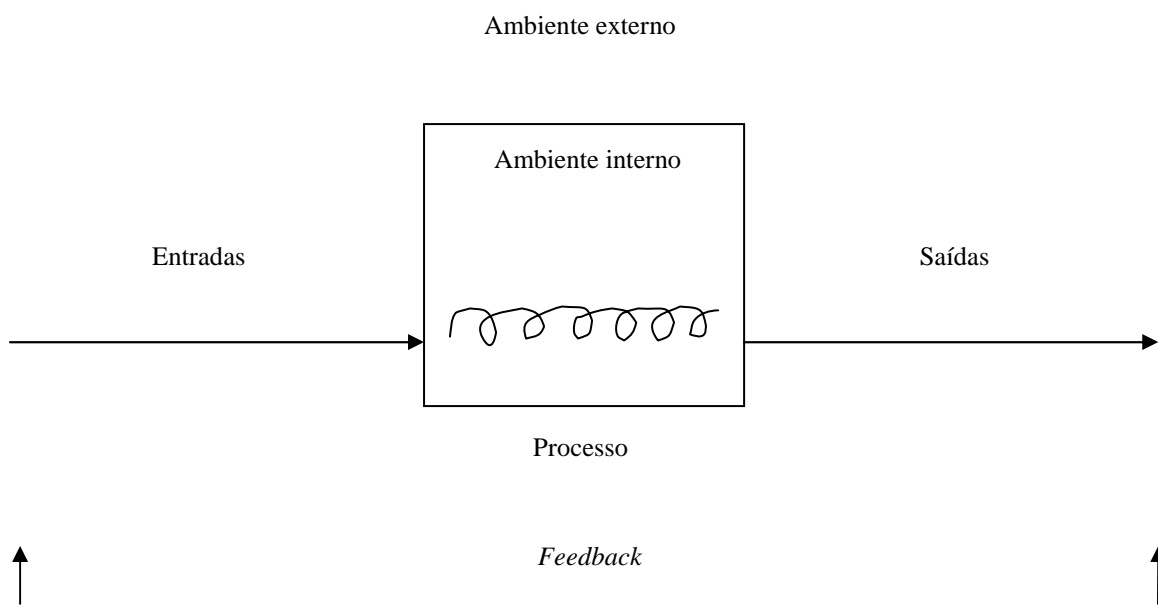


Figura 1 – Conceito de Bertalanffy sobre Sistemas Abertos Fonte: Bertalanffy (1975)

O capital humano como fator transformador seja na “entrada” na prestação de serviços, seja no “processo” na produção de produtos, é o que faz a diferença no resultado final proporcionando ou não lucro pra organização.

Muitas empresas que buscam a tão almejada qualidade em seus produtos e serviços, recorrem a um grande aliado tecnológico: o processo de automação.

Pode-se definir automação como o uso de técnicas computadorizadas ou mecânicas que tem por objetivo diminuir o uso de mão-de-obra em qualquer processo. Essa técnica visa diminuir custos e aumentar a velocidade da produção.

Outra característica desta técnica é que os mecanismos verificam o seu próprio funcionamento, efetuando medições e correções sem que haja interferência humana. Na área de serviços, o foco da automação está em softwares que são capazes de unificar informações sobre produtos, clientes, fornecedores, e também unir ferramentas dos diversos departamentos existentes na empresa.

A automação envolve muito mais do que substituir a antigos processos. Consiste em obter controle total do negócio, independentemente do seu tamanho. Um bom sistema informatizado auxilia a aumentar as vendas, controlar o fluxo de caixa, estoque e até a conhecer bem os clientes. Conforme Mahlmeister (2001), a fidelização do cliente, sobretudo das grandes redes de varejo, deu-se pelo amadurecimento do mercado de automação comercial.

Porém junto com a automação vem a impessoalidade que é uma das características da burocracia. A burocracia é vista como empecilho pela maioria das pessoas, porém se faz necessária muitas vezes. Para Weber (1982) a burocracia rege o princípio de áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas de acordo com regulamentos, ou seja, por leis ou normas administrativas e busca aumentar a superioridade dos que são profissionalmente informados, mantendo secretos seu conhecimento e intenções.

Ela se desenvolve em comunidades políticas apenas no Estado moderno, e na economia privada, somente nas mais avançadas organizações do capitalismo. A burocracia só existe em decorrência do desenvolvimento da Economia Monetária e porque é possível oferecer uma compensação aos funcionários.

A burocratização de processos é importante para estabelecer um padrão e exercer maior controle sobre as operações, definindo vários níveis de alçada com a intenção de minimização de erros e principalmente de fraudes. Nos processos de uma empresa deve-se analisar se realmente faz-se necessário sua utilização, pois muitas vezes isso acarreta lentidão e atraso no resultado final (serviço).

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo interno deve partir da motivação particular de cada colaborador, da vontade de fazer sempre o melhor e se destacar sempre. Porém para que isso ocorra, deve haver incentivo por parte da organização e isso depende muito dos líderes e da maneira que eles fazem a gestão de suas equipes.

E essa vontade, essa motivação só vem a somar para a organização fazendo com que processos sejam mais ágeis e menos custosos, produtos com menos falhas e serviços mais eficazes. Durante a pesquisa foi coletada algumas opiniões de grandes gestores que podem afirmar isso:

*“A organização que dispõe de profissionais dispostos a crescer possui grande probabilidade de ter sucesso no mundo competitivo. O empreendedorismo interno tende a fazer com que a equipe se relacione de forma coesa, prática e com resultados satisfatórios. A inclusão de idéias dos próprios colaboradores faz com que a organização tenha um ambiente de trabalho mais harmonioso e ao mesmo tempo competitivo, fazendo com que os demais indivíduos da organização ajam de maneira semelhante. Em um mercado competitivo e inovador, é imprescindível que haja empreendedorismo interno nas organizações. É um diferencial competitivo em relação à concorrência e otimiza a utilização do potencial dos colaboradores”.* **Gerente Administrativo do Banco X.**

*“Como sempre falamos, a administração de carreira é um assunto muito importante dentro da organização, porém muitos gestores e colaboradores se acomodam e deixam esse assunto em segunda instância. Muito pelo contrário, esse é o tipo de empreendimento fundamental para ser administrado. Hoje em dia, ninguém mais luta pela sua própria carreira a não ser você mesmo! Então, não trabalhe para seu chefe ou para seu diretor. Trabalhe para você mesmo e sempre focado para sua organização. O empreendedorismo interno é seu network, entrega de resultados e acima de tudo, é saber que você está fazendo a diferença e fazendo mais por menos. No ambiente corporativo seu destaque está em mostrar resultados altamente competitivos e eficazes, fazendo certo sempre na primeira vez. E não esqueça de sempre comemorar seus resultados positivos”.* Gerente de operações do Banco Y.

*“O empreendedorismo interno nas organizações é vital para o alcance de resultados diferenciados. Quando o individuo age como empreendedor entende que pode mais, busca mais inovação, realiza mais pesquisas e vai além. Empreender é agir como se você fosse o "dono", é esquecer a mediocridade e buscar o topo, é fazer de maneira diferente sendo*



*diferente na procura de oportunidades. Em minha opinião, sem o empreendedorismo uma organização nasceria e morreria da mesma forma, sem evolução”.* **Supervisor de Operações da Cooperativa Z.**

Tomando como base o conteúdo apresentado pelos autores e a citação dos executivos de mercados com forte atuação na prestação de serviços, apresenta-se nitidamente a importância do papel do empreendedor interno, seja este em qualquer segmento de mercado. As organizações estão em constante atualização e o capital intelectual é um fator transformador essencial na administração contemporânea; fator que constrói para muitas empresas um histórico de sucesso.

## REFERÊNCIAS

BERTALANFFY, Ludwing Von *Teoria Geral dos Sistemas*. Ed. Vozes, 1975

DA SILVA, R.V. & NEVES, A. *Gestão de empresas na Era do Conhecimento*. 1. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

DE LUCA, M.A.S. & CIULIK, F. *O empreendedorismo com foco no cliente: A qualidade em serviços com vantagem competitiva*. Opet Textos. Núm. 1, p. 49-61, Dezembro de 2009.

DORNELAS, J.C.A. *Transformando idéias em negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FARAH, O.E.; CAVALCANTI, M. & MARCONDES, L.P. *Empreendedorismo Estratégico: criação e gestão de pequenas empresas*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FERNANDES, A. *Administração inteligente*. São Paulo: Futura, 2001.

JOÃO, B.N. *Metodologia de desenvolvimento de sistemas*. São Paulo: Érica, 1993.

KIRZNER, I.M. *Competition and entrepreneurship*. Chicago: Chicago University Press, 1973.

MAHLMEISTER, A. L. *Automação comercial e SBP: oportunidades à vista*. CRN Brasil. São Paulo: IT Mídia. Núm. 116, p. 8- 21, Maio de 2001.

REZENDE, D.A. *Planejamento estratégico para organizações privadas de públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SCHUMPETER, J. *The theory of economic development*. Harvard University Press, 1949.

WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A. & BERRY, L.L. *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press, 1990.