



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## **GESTÃO EMPREENDEDORA COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA: UM OLHAR SOBRE O GRUPO SCC**

### **Inara Antunes Vieira Willerding**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento  
Pós-doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
inara.antunes@gmail.com

### **Roberto Rogério do Amaral**

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento  
Pós-doutorando no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
robertoamaral@scc.com.br

### **Édis Mafra Lapolli**

Doutora em Engenharia de Produção  
Professora no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
edisbandion@gmail.com



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## RESUMO

**Objetivo:** Verificar a gestão empreendedora como fonte de vantagem competitiva sobre o olhar do Grupo SCC (Sistema Catarinense de Comunicação)

**Design/Metodologia/Abordagem:** Esta pesquisa assume uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Os dados foram coletados por meio de estudo empírico no Grupo SCC, mediante pesquisa documental e entrevista semiestruturada.

**Resultados:** Evidenciou-se que o Grupo SCC é uma organização empreendedora, regido por nove unidades de negócio e uma fundação, onde sua forma de gerir gera vantagem competitiva por sua visão diferenciada, auxiliando na complexidade que o mercado vem traçando.

**Originalidade/valor:** Com a globalização, o cenário econômico mundial passou por mudanças a partir de 1980 modificando a realidade do mercado de trabalho, impulsionando as organizações a mudar sua forma de pensar e gerir com dinamismo, presteza e eficiência, incentivando a necessidade de constantes transformações. Nesse novo cenário, as organizações precisam modificar o seu perfil de negócio, onde os gestores carecem de estar atentos aos novos desafios que o mercado lhe proporciona por meio de uma gestão empreendedora.

**Palavras-chave:** empreendedorismo. gestão empreendedora. vantagem competitiva.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## ***ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE: A LOOK AT GRUPO SCC***

### ***ABSTRACT***

***Goal:*** To verify entrepreneurial management as a source of competitive advantage over the eyes of the SCC Group (Catarinense Communication System)

***Design / Methodology / Approach:*** This research takes a qualitative, exploratory and descriptive approach. Data were collected through an empirical study in the SCC Group, through documentary research and semi-structured interviews.

***Results:*** It was evidenced that the SCC Group is an entrepreneurial organization, governed by nine business units and a foundation, where its way of managing generates competitive advantage by its differentiated vision, aiding in the complexity that the market has been tracing.

***Originality / value:*** With globalization, the world economic scenario has changed since 1980, changing the reality of the labor market, impelling organizations to change their way of thinking and managing with dynamism, speed and efficiency, encouraging the need for constant changes. In this new scenario, organizations need to modify their business profile, where managers need to be attentive to the new challenges that the market provides through entrepreneurial management.

**Keywords:** *entrepreneurship. entrepreneurial management. competitive advantage.*



## 1 INTRODUÇÃO

As organizações atuam em cenários incertos, cíclicos e dinâmicos atualmente, inseridas em ambientes complexos tendo em seus palcos, os desafios e as dificuldades que precisam ser gerenciadas de forma proativa na busca de soluções eficientes e eficazes. Para tal, se faz necessário uma gestão flexível, descentralizada e não burocrática, com uma nova visão organizacional.

Esta complexidade emerge exigências organizacionais para que haja “nivelamento da capacidade de produção entre países, a livre circulação das matérias-primas em um mercado globalizado, com fácil acesso e distribuição tecnológica, estabelecendo, dessa forma, um ambiente mundial complexo, dinâmico e competitivo” (Willerding, 2015, p. 21).

Sob esta lente, depara-se com a necessidade de se ter cada vez mais uma gestão que consiga administrar suas tarefas, estruturas, pessoas, tecnologia e o ambiente de trabalho, tendo o indivíduo como agente e ator social, gerando assim, vantagem competitiva.

É nesta esfera que emerge um novo pensar, em um novo modelo gerencial, autorrenovador tendo em seu alicerce o empreendedorismo, desabrochando assim, uma organização empreendedora, onde o seu desbravamento abre espaço para que os indivíduos e equipes que nela atua, ajam como empreendedores corporativos, na demanda de novas oportunidades de forma criativa e inovadora perante as vivências.

Diante do exposto, se faz pertinente a seguinte pergunta a ser respondida nessa investigação: Como a gestão empreendedora gera fonte de vantagem competitiva no Grupo SCC?

## 2 GESTÃO EMPREENDEDORA

O conceito de empreendedorismo tem sido alvo de discursos, porém não há uma perspectiva unânime entre as três escolas de pensamento, a econômica, a psicológica e a administrativa, e sim, uma convergência. Ao explanar que o tema empreendedorismo, tanto no enfoque econômico como psicológico ou social, segundo (Pereira, 2001, p. 17), tem-se como “um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações organizacionais” e ajusta-se a mudanças, em que “o processo caracteriza-se pela inovação provocada por pessoas que geram



ou aproveitam oportunidades e que, nesse movimento, criam valor tanto para si próprias como para a sociedade”.

Com este enfoque, tem-se a visão de Dornelas (2008), com relação a esse movimento na geração de valor, no que tange as mudanças fazendo com que gestores tomem novas configurações de produção ou serviço, adaptando-os ao dinamismo orgânico e da competitividade econômica, estimulando o empreendedorismo nas empresas, pois é por meio do empreendedor que se reduz as distâncias e elimina obstáculos mercadológicos e culturais, frente ao ambiente global e ao novo desenho econômico que se forma, averiguando inovações nas relações de trabalho e empregabilidade, cruzando barreiras paradigmáticas, beneficiando, assim, novas formas de riqueza.

Com relação a necessidade de um melhor desempenho das organizações na contemporaneidade, Willerding, Prado e Lapolli (2012), abordam o empreendedorismo como uma trilogia (comportamento, capacidade e competência empreendedora) como fator de sucesso nas organizações, que ao se conectarem por meio de suas práticas, voltam-se a gestão mais eficaz e bem-sucedida em prol de estratégias e vantagens organizacionais como fator de sucesso.

Nakashima (2002, p. 15-16) em seus estudos, aborda que “o conceito de inovação e novidade são fundamentais na definição do empreendedorismo”, onde segundo o autor, “a inovação, o ato de introduzir alguma coisa nova, é uma das tarefas mais difíceis para o empreendedor, pois implica na capacidade de conceber e criar associada à habilidade de entender e administrar todas as forças que atuam no ambiente”. O autor ainda explana que "empreendedorismo é o processo de criação de alguma coisa diferente com valor, pela dedicação de tempo e esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, físicos e sociais, em troca de recompensa monetária e satisfação pessoal" (Nakashima, 2002, p. 15-16).

É com este enfoque, onde empreender e inovar se torna fundamental no ambiente socioeconômico atual, que se faz necessário um modelo de gestão diferenciado, onde se possa operacionalizar suas práticas para melhor desenvolver seus negócios por meio do empreendedorismo, isto é, por meio de uma gestão empreendedora. Conforme Pereira (1995, p. 115), para uma organização ser considerada empreendedora, esta precisa ter as seguintes



características: Predisposição à mudança e estímulo à aprendizagem; Foco nas competências essenciais e parcerias; Receptividade à inovação e espírito empreendedor; Flexibilidade estrutural e unidades independentes de negócios, e; Remuneração por desempenho.

No que se refere ao enfoque do empreendedorismo e da inovação, Drucker (2003) em suas investigações aborda que as empresas que não inovam, envelhecem e declinam, e ainda, que a inovação e o empreendedorismo caminham juntos por meio do desempenho, do esforço e da aprendizagem organizacional.

Carneiro (2008) traz por meio de seus estudos, que uma gestão empreendedora, é voltada a um modelo de gestão baseado em ferramentas que são essenciais para a sobrevivência e o sucesso de empresas contemporâneas, balizada no perfil empreendedor de seus gestores. O autor explicita um modelo de gestão empreendedora com oito variáveis, que no seu olhar são primordiais para a prática efetiva e bem-sucedida de uma cultura empreendedora na organização, tendo o empreendedorismo como palco dessas variáveis e a visão sistêmica a lente para uma gestão auto renovadora, na busca de “satisfação máxima do cliente, diminuição dos custos da organização e a conseqüente maximização de resultados” (Carneiro, 2008, p. 3). Essas variáveis traçadas pelo autor referem-se a: Liderança com cultura de execução; Intraempreendedorismo (empreendedorismo corporativo); Gestão por competências; Gestão do conhecimento; Cultura da inovação; Planejamento estratégico; Política de remuneração variável; e Tecnologia da informação.

A liderança com cultura de execução para Carneiro (2008), tem como objetivo, interligar os três principais processos da empresa: estratégia, pessoas e operações, onde os líderes precisam gerenciar esses processos em sua totalidade, pois na sua visão, a forma de como esses processos são interligados basila uma gestão eficiente e eficaz.

Willerding (2015, p. 68) corrobora com Carneiro (2008) ao expor que “a liderança busca promover ações organizacionais, estando conectada em três ícones: estratégias, pessoas e operações, sobre uma cultura de execução, essencial para o bom relacionamento e funcionamento da empresa”, e ainda, “são os líderes que exercem a prática da cultura da execução e conseguem colocar em exercício os postulados de uma gestão empreendedora,



realizando o cumprimento dos planos estabelecidos pela organização, gerando, conseqüentemente, os resultados esperados”.

Com relação a variável intraempreendedorismo, Carneiro (2008) expõe que se relaciona ao comportamento empreendedor nas empresas em prol da inovação e valor agregado as atividades e processos gerenciais, onde uma gestão empreendedora eficiente se dá pelo estímulo de seus colaboradores e líderes rumo a atitudes visionárias e executora beneficiando do desenvolvimento da própria empresa, tornando-a inovadora, competitiva e diferenciada. Complementando os preceitos de Carneiro, Willerding (2011) afirma que o tema intraempreendedorismo, ou empreendedorismo corporativo, desenvolveu-se por meio de estudos voltados a inovações bem-sucedidas, onde colaboradores se destacaram no processo, expondo mudanças e novas oportunidades de negócio, com responsabilidades e comprometimento pela criação e seu desenvolvimento, visando novas práticas proporcionando resultados prósperos à empresa que pertence, tornando-a diferenciada entre as demais, criativa e inovadora frente ao mercado e à concorrência.

A variável gestão por competências traz o ser humano, o indivíduo como o alicerce da empresa, atribuindo suas competências, o saber como fazer, derivado de suas vivências, transferindo-a para a organização que pertence, agregando valor, por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim, se faz essencial que essas competências sejam geridas da melhor forma possível para o desbravar da organização, conforme Carneiro (2008).

Sobre a lente da gestão por competências Clargo e Tunstall (2011) dizem que os líderes devem considerar e estimular a capacidade empreendedora de seus colaboradores e suas potencialidades para o desenvolvimento organizacional, e que, identificar e promover o espírito empreendedor na empresa pode ser um catalisador para uma organização empreendedora, proporcionando resultados promissores.

Carneiro (2008) aborda a gestão do conhecimento como uma variável para que se tenha gestão empreendedora, onde afirma que o conhecimento é o alicerce da economia e de uma gestão eficiente e eficaz nas organizações modernas para o sucesso, sendo esta uma forte tendência e importante ferramenta na gestão contemporânea. O autor ainda afirma que “para fomentar o desenvolvimento de novos conhecimentos dentro da organização, objetivando



aumentar a ‘inteligência organizacional’”, sendo essenciais para uma organização que almeje utilizar o modelo de gestão empreendedora (Carneiro, 2008, p. 8).

A próxima variável do modelo de Carneiro (2008) refere-se a cultura da inovação, onde afirma que é “fundamental, dentro de um modelo de gestão empreendedora, a necessidade de se focar constantemente inovação – e a sua gestão – para garantir o sucesso do negócio na adaptação às demandas do mercado”, capaz de gerar mudança, pois, à medida que atua, estimula um perfil empreendedor e a criação de novos conhecimentos organizacionais.

No que tange ao planejamento estratégico, Carneiro (2008) afirma que se refere a uns dos alicerces da organização, onde os líderes possuem o papel constante de desenvolver estratégias, determinando seus planos de negócios em todas as áreas da organização com uma visão macro, onde se faz necessário o engajamento das estratégias traçadas com todos os indivíduos que contribuem com a empresa, pois boas ações que podem gerar boas saídas para a organização.

A variável política de remuneração variável na concepção de Carneiro (2008, p. 11), refere-se à determinação de uma política sob o enfoque do empreendedorismo como “fator essencial para o sucesso de um modelo de gestão empreendedora”, e ainda, que “os incentivos devem ser atrelados ao desempenho, e essa prática deve ser constante na empresa”.

Com o mesmo foco, Gondim (2008) afirma que a remuneração variável ou remuneração vinculada a resultados, é uma ferramenta estratégica de gestão, onde tem o propósito de busca, por meio da remuneração, maior comprometimento dos colaboradores na busca de maiores resultados para a organização.

E por fim, a variável tecnologia da informação, que na visão de Carneiro (2008) nos últimos tempos houve uma aceleração na evolução nas telecomunicações, na informática e nas redes de dados, onde hoje, adveio como forma de gerência da informação, sendo está, a ponte para transformá-la em conhecimento, na geração de dados e informação, promovendo a tomada de decisão dos colaboradores, a agilidade dos processos organizacionais e maior rapidez nas ações relacionadas diretamente aos clientes. “A implantação da tecnologia da informação em uma organização é uma intervenção feita na organização visando a mudar o seu estado, com o intuito de aumentar a sua eficácia e eficiência” (Dias, 2000, p. 52).

Diante do exposto, as oito práticas de gestão empreendedora propostas por Carneiro (2008, p. 15) e abordadas nessa investigação devem ser empregadas de forma alinhada. Assim, diante do exposto, “uma gestão empreendedora é regida por um modelo de gestão baseada em variáveis que se interligam, tendo como principais processos o tripé estratégia, pessoas e operações, sendo este essencial para a sobrevivência e o sucesso das organizações contemporâneas” (Willerding, 2015, p. 78).

É nesta perspectiva que as organizações contemporâneas devem ser geridas, com foco no conhecimento em prol de seu diferencial, onde o perfil empreendedor se faz essencial, visto que precisa estar atento aos diversos processos que advêm de diferentes ambientes e situações, na busca de inovação, onde os indivíduos exercem o papel principal, pois são eles e por meio deles que gera oportunidades, cria-se valor, tanto individualmente quanto socialmente em prol de melhor desempenho mercadológico no ambiente organizacional e nas práticas de trabalho de forma criativa, empreendedora e inovadora.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo é, quanto a sua natureza, uma pesquisa de abordagem qualitativa, por buscar por meio de uma pesquisa detalhada a compreensão de como uma gestão empreendedora pode se torna fonte de vantagem competitiva em uma organização. Método que consiste “em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano” (Lakatos & Marconi, 2011, p. 269), trabalhando com a aquisição da informação e sua exposição na compreensão da indagação proposta.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica, documental e exploratória. Bibliográfica por fazer uso de literaturas específicas e complementares para maior robustez e alicerce da investigação. Uma necessidade que se alinha a descrição de Marconi e Lakatos (2011, p. 183) sobre o propósito da pesquisa bibliográfica como aquela que “[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo [...]” e assim, “sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado”.

Documental pela necessidade de averiguar junto ao Grupo SCC, a existência de documentos da empresa em estudo para melhor descrevê-la e conhecê-la. Na visão de Marconi

e Lakatos (2007, p. 174), “a característica da pesquisa documental é que a fonte da coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina fontes primárias”. Nestas condições, a linha de pesquisa documental entra como um recurso importante para a presente pesquisa, que procura dialogar com uma área de conhecimento externo à sua formação, pois este aumenta o repertório investigativo uma vez que “[...] as fontes são muito mais diversificadas e dispersas” (Gil, 2002, p. 46).

E exploratória, pois tem a necessidade de familiarizar-se com o fenômeno para seguir com a maior compreensão e precisão possível no decorrer das etapas do estudo, ao qual Gil (2002, p. 41) aponta ser capaz de oferecer “o aprimoramento de ideias e ou a descoberta de intuições”.

Já em relação aos procedimentos, se caracteriza como um estudo de campo por se fazer necessário compreender uma situação da vida real. Segundo Lakatos e Marconi (2011, p. 186) a pesquisa de campo é um tipo de documentação direta, pois o levantamento de dados é realizado no próprio local onde o fenômeno ocorre e este é utilizado com “[...] o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos específicos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese”, sendo, portanto, o método que melhor atente às necessidades desta pesquisa.

Para a coleta de dados, usa-se como técnica a aplicação de entrevista semiestruturada, também conhecida como entrevista parcialmente estruturada. A entrevista é assim denominada “[...] quando é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso” (Gil, 2002, p. 117), relações que são estabelecidas na forma de roteiro com perguntas flexíveis. Por meio deste, tem-se como objetivo a livre expressão dos principais personagens ligados ao cotidiano da organização estudada. As entrevistas ocorreram com os líderes das quatro áreas, a saber, Produto, Mercado, Gestão e Institucionalização (PMGI), pois o Grupo SCC tem sua gestão por famílias de processos, divididas nessas áreas específicas.

A interpretação desta investigação é qualitativa, já que esta “é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos” (Lakatos & Marconi, 2011, p. 168), que são de cunho bibliográfico sobre a realidade do Grupo SCC e, portanto, a sua interpretação é narrativa.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Por outro lado, a análise dos dados é conduzida por meio da análise temática, uma técnica que “[...] procura ouvir o autor, apreender, sem intervir nele, o conteúdo de sua mensagem” (Severino, 2002, p. 53), ou seja, os dados originais serão tratados de modo a extrair o conhecimento puro dos entrevistados sem interferências e posteriormente são reduzidos para o uso prático.

#### **4 GESTÃO EMPREENDEDORA: UM OLHAR SOBRE O GRUPO SCC**

A trajetória do Grupo SCC se faz presente na história do início das comunicações no estado de Santa Catarina por sua trajetória “[...] no que diz respeito ao tempo, às tecnologias empregadas e ao modelo de gestão” (SBTSC, 2017). O descortinar do grupo possui seus marcos as unidades de negócios do grupo e a fundação durante sua caminhada mercadológica.

O caminhar do Grupo SCC teve início em 1939 com Carlos Joffre Amaral, paulista que se fixou em Lages, primeiramente por dois meses, para ensinar a montar um lote de rádios receptores na região serrana do estado de Santa Catarina e até mesmo consertá-los, comprado por um comerciante, em São Paulo, para revender no mercado lageano. Porém, com seus conhecimentos e uma característica típica, a de se comunicar, mudou-se para Lages e iniciou seu negócio com uma oficina de consertos e montagem de rádios e de equipamentos elétricos em geral, sua expertise na época.

Sempre inovador instalou no centro de Lages um sistema de alto-falantes conhecido como A Voz da Cidade, onde diariamente, ao meio dia e no final da tarde, as pessoas ofereciam músicas e trocavam recados, além de receberem notícias importantes da região do Brasil, e mesmo do mundo em especial durante o período da Segunda Guerra.

Com o passar do tempo, Carlos Joffre Amaral precisou ir a São Paulo, já casado, para tratamento de saúde, onde nasceu seu primeiro filho, Roberto.

Retornando a Lages, em 1947, Carlos Joffre Amaral deu início a Rádio Clube de Lages, no mesmo local da incorporada A Voz da Cidade.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

A Rádio Clube de Lages já está a 70 anos no ar, é considerada uma ferramenta importante e de credibilidade para o desenvolvimento do estado de Santa Catarina, principalmente no que se refere a Serra Catarinense.

Sob o comando do paulistano Carlos Joffre Amaral, “o pioneiro das comunicações na Serra Catarinense, [...] Como todo jovem desbravador, [...] sonhou, idealizou e colocou no ar uma das emissoras de maior credibilidade do Estado de Santa Catarina pelo papel fundamental que desenvolve junto à comunidade”.

Em 1976, com a morte do fundador, o comando passou para o seu filho Engenheiro Roberto Rogério do Amaral, onde “a Rádio Clube continuou a desempenhar o seu papel, sempre presente e atuante nos problemas sociais, comunitários e econômicos da Serra Catarinense, principalmente em relação ao desenvolvimento de Lages”. (Rádio Clube, 2017).

Ressalta-se que a forma de gerir modificou-se com Roberto Amaral, pois no período da gestão de Carlos Joffre (1939-1976), a organização possuía “[...] uma administração familiar e centralizadora, sem preocupações com métodos e controles gerenciais”. Com o falecimento do pioneiro, seu filho, Roberto do Amaral, assume a liderança da empresa (1976) e passa a gerir de forma “[...] sistematizada, marcada por uma estrutura hierárquica, funções preenchidas por pessoas especializadas, padronizações, encarreiramentos” (Panisson et al., 2012, p. 51).

Em 1981, a TV Planalto, hoje SBT-SC, teve seu início, através “[...] da concessão pelo Ministério das Comunicações para exploração de um canal de televisão”, exercendo a atividade de “[...] retransmitir a programação da TVS, atual Sistema Brasileiro de Televisão (SBT), sendo a primeira afiliada da emissora nacional, que também fora fundada neste período”, com “uma programação que valoriza a cultura, alegria, informa e leva conteúdo, diariamente, às famílias catarinenses” (SBTSC, 2017). O SBT-SC constituísse uma das unidades de negócio do Grupo SCC. Possui atualmente unidades em Florianópolis, Joinville, Criciúma, Blumenau, Chapecó, Itajaí e Lages, tendo a emissora cobertura em todo o estado de Santa Catarina, levando “informação, entretenimento, alegria, e muito conteúdo aos lares de todo o estado” catarinense (SBTSC, 2017).



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Em busca de novas oportunidades, em 1983, a Rádio Gralha Azul foi fundada com o propósito de atender a comunidade de Urubici, uma promissora região turística da Serra Catarinense. (Revista SBT-SC 30 ANOS, 2011).

Em 1987 é estruturado o Grupo SCC, com novos negócios, agregando valor aos existentes, em 1991 a Direta Telecomunicações, tendo como foco de negócio a operação de Serviço Móvel Especializado (SME) / Trunking, operando no Estado Catarinense e na região de Curitiba – Paraná. Esta unidade de negócio tem como visão “ser referência em solução de comunicação em Santa Catarina” e como principal objetivo o de “aproximar as pessoas através da comunicação” (Direta, 2017).

Em 1998, foi instituída a Fundação Carlos Joffre do Amaral (FCJA), uma entidade sem fins lucrativos, de direito privado, não governamental, que possui suas “[...] atividades e ações voltadas para a área de Assistência Social, Integração ao Mercado de Trabalho, Cursos de Qualificação Profissional, Programas e Projetos Culturais, Educativos, Científicos”, com a missão de “promover a Cidadania para Todos”, e com a visão de “ser reconhecida como uma fundação de referência em assistência social e educação continuada”, e ainda, “Assistência Social; Educação Continuada; Assessorias e concursos” (FCJ, 2017).

O Grupo SCC tem como missão “Aproximar as pessoas através da comunicação”, sob a visão de “Ser referência em solução de comunicação em Santa Catarina”.

Em 2011, fundou a Rádio CBN de Lages, rádio em que a programação tem como foco a notícia, de perfil jornalístico, com “entrevistas e comentários que fazem relação ao dia a dia da cidade”, tanto local como regional. A CBN, apesar de ser voltada ao jornalismo, também desenvolve trabalhos com enfoque esportivo, por transmite pelo menos três jogos por semana da primeira e da segunda divisão do campeonato nacional, entre outros esportes (Revista SBT-SC 30 ANOS, 2011). Em 2016 trocou a programação da emissora, se filiando a Rede Massa.

E, por fim, a mais nova unidade de negócio do Grupo SCC, a Animazoo, instituída em 2015, sobre o holofote do entretenimento infantil de qualidade, pois tem o intuito de “entreter, incentivar as crianças a respeitarem as diferenças e preservarem a natureza” (SBTSC, 2017).

Durante esta caminhada, na década de 2000, os filhos do Dr. Roberto Rogério do Amaral (líder do pilar institucional do grupo) ingressam na gestão do grupo, desenvolvendo



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

assim, uma gestão diferenciada, inovadora, fundamentada em processos e dividida em quatro grandes áreas: Produto, Mercado, Gestão e Institucional.

Adotando uma Gestão por Processos, com foco na eficácia administrativa, pela adoção de indicadores em todas as unidades de negócio, e em todos os poucos níveis hierárquicos, que parte do princípio de “uma real capacitação dos colaboradores, compartilhamento da informação e novas maneiras de redistribuição de poder entre os colaboradores, fornecedores e clientes, além da ênfase no capital e na responsabilidade social do Grupo” (Revista SBT-SC 30 ANOS, 2011, p. 66).

Uma gestão dividida em quatro famílias de processos: Produto, Mercado, Gestão e Institucional (PMGI), sendo esses, os pilares de todas as nove unidades de negócio e também na Fundação. O pilar voltado a Produto está sobre a direção de Roberto Dimas Ribeiro Amaral, responsável pelos produtos e serviços desenvolvidos pela organização, relacionando-se diretamente com o usuário final (Ouvintes e telespectadores). O pilar direcionado ao Mercado, tem como líder Carlos Joffre do Amaral Neto, responsável pelo que se refere a mercado, como vendas dos produtos, marketing e serviços, tendo como foco agências e clientes. Já o pilar voltado a Gestão tem o comando de Agostinho Abati, convidado a fazer parte do grupo na área administrativa e financeira da empresa. O último eixo refere-se ao Institucional, gerido por Roberto Rogério do Amaral (presidente do grupo), responsável pelo relacionamento interpessoal, geradores de estratégias e pelo relacionamento com autoridades e empresários (Revista SBT-SC 30 ANOS, 2011).

Por adotar uma Gestão por Processos, o Grupo SCC busca ascensão mercadológica, com flexibilidade operacional, tática e estratégica, monitorada por indicadores, e avaliados em reuniões mensais com os gestores responsáveis.

É por meio desse formato de gestão diferenciado, reestruturado, dinâmico e promissor, que o Grupo SCC se destaca no mercado, com um modelo de gestão peculiar nas suas práticas, podendo-se adaptar rapidamente a novas demandas e exigências estabelecidas pelo mercado. Um modelo de gestão empreendedora, possibilitando novas diretrizes e estratégias organizacionais, o seu desempenho, crescimento e sobrevivência, no que se refere à inovação, às melhores práticas, às oportunidades, com aprendizado contínuo e, principalmente, à gestão



dinâmica em relação à arquitetura empresarial e ao relacionamento com as pessoas que nela atuam.

É nesta perspectiva, que o presidente do Grupo SCC, Dr. Roberto Amaral se destaca, com seu perfil empreendedor, pois na visão de Sarkar (2008, p. 26), “empreendedorismo é o processo de criação e/ou a expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas”, visível na trajetória da organização.

Pode-se afirmar então, que o Grupo SCC possui um líder empreendedor, e que, por suas práticas empregadas para gerenciar a empresa, à torna uma organização empreendedora, uma gestão empreendedora, que pelos preceitos de Carneiro (2008) é uma gestão fundamentada em oito variáveis, indispensáveis a uma gestão eficaz e promissora no ambiente mercadológico, tendo como alicerce o perfil empreendedor de seus gestores.

Diante das oito variáveis traçadas por Carneiro (2008) para o sucesso de uma gestão empreendedora, o modelo de gestão PMGI adotado pelo Grupo SCC, que por meio de sua gestão por processos, são subdivididos, onde cada uma das quatro áreas é composta de um conjunto de processos gerido por gestores das unidades de negócio, denominados pela empresa de pmgi (minúsculos), criam canais adequados para seus gestores com relação à comunicação e interação entre os gestores, garantindo flexibilidade às mudanças, criatividade, intuitividade, polivalência e trabalho em equipe, proporcionando o desempenho individual e organizacional, sobre uma cultura de execução, colocando em exercício uma gestão empreendedora.

No modelo PMGI, os gestores possuem atribuições e responsabilidades distintas, porem o mesmo gestor, dependendo do porte das unidades de negócio, ser responsável por mais de uma família de processos, ou seja, por mais de uma letra do pmgi (produto, mercado, gestão e institucional), instados a terem atitudes, capacidades e competência em suas ações com liberdade, permitindo cooperação, aprendizagem, conhecimento e inovação na empresa, por meio de novas ações, descobertas e oportunidades.

No que se refere a gestão por competências, no SCC essas competências são geridas por seus diretores e gerências na busca de crescimento organizacional, pois o saber como fazer, originário de suas práticas, auxilia as empresas a enxergar as potencialidades que precisam e, com isso, buscar e treinar os seus colaboradores, bem como identificar, promover e despertar o



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

espírito empreendedor, proporcionando resultados incrementais ou até mesmo novos para a empresa.

Com relação a gestão do conhecimento, em uma gestão empreendedora, o SCC, por meio das mudanças administrativas sob o foco de uma gestão por processos, dividido em quatro famílias: Produto, Mercado, Gestão e Institucional, estabelece algumas práticas para a implantação da gestão do conhecimento, através da comunicação e informação nas inter-relações e redes existentes na organização, promovendo o desenvolvimento de novos conhecimentos no ambiente organizacional.

Ao observar a trajetória do SCC sob a variável cultura da inovação, é notório e pertinente expor que o grupo busca e imprime diversidade em seus negócios, a partir de oportunidades e perspectivas de aprendizagem que propicia alinhado a uma gestão flexível estratégica na geração de vantagem competitiva, prevenindo a organização de ter uma visão míope, favorecendo, então, o processo de inovação no Grupo SCC.

Já o flexível planejamento estratégico, possibilita ações que pode gerar inovações organizacionais, sendo identificada no Grupo SCC, pelo fato de adotar um sistema de gestão de indicadores, que traça um planejamento estratégico com visão de futuro de forma continuada, reavaliando individualmente cada indicativo, em busca da ascensão mercadológica, garantindo excelência em sua gestão por meio de seus líderes.

A variável política de remuneração, no Grupo SCC, não é percebida, porém pelos resultados apresentados pelos seus colaboradores e pelo formato de gestão (pmgi), um gestor podendo exercer diversas funções e responsabilidades nos quatro pilares apresentam notória responsabilidade e comprometimento com a unidade de negócio que atuam. Desde o atendimento de metas e objetivos de desempenho operacional com relação direta com o comportamento empreendedor do colaborador e sincronia com os resultados esperados da empresa.

A última variável, mas não menos importante, refere-se à tecnologia da informação, que na perspectiva do Grupo SCC, está voltado ao seu perfil e lema relacionados à comunicação e informação, tem isso bem claro e desenvolvido em sua gestão e principalmente em suas práticas, na integração das equipes, na organização por meio de ferramentas integradas, como



e-mail, vídeo e tele conferências entre as unidades de negócio, portal da empresa, telefone e WhatsApp, gerenciando a informação de forma rápida e eficiente, facilitando a tomada de decisão dos colaboradores, a agilidade dos processos organizacionais e mais velocidade nas ações relacionadas diretamente aos clientes da organização, de modo a manter a organização e as pessoas operantes e competitivas no ambiente mercadológico atuante.

É diante deste cenário, que se pode explicitar que o Grupo SCC “é regido por um modelo de gestão empreendedora, por processos gerenciais focados no Produto, Mercado, Gestão e Institucional (PMGI), que se interligam, tendo como alicerce dessa gestão o tripé: estratégia, pessoas e operações”, fundamentais para o desenvolvimento, perpetuação e sucesso de uma organização contemporânea como o Grupo SCC.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Grupo SCC tem procurado em sua gestão a contemporaneidade por meio de um novo modelo organizacional, o PMGI, sendo ele, autorrenovador, com uma gestão empreendedora, abrindo espaço para que seus colaboradores ajam de forma empreendedora com uma visão voltada a maior eficácia na busca de novas oportunidades e inovação.

Esta pesquisa se propôs a verificar como uma gestão empreendedora pode se torna fonte de vantagem competitiva em uma organização sobre o olhar do Grupo SCC.

Seguindo em frente com a pesquisa, foi possível verificar que o Grupo SCC, por sua forma empreendedora de gerir, onde os papéis dos colaboradores também se alteram, desenhados pela nova postura da empresa em se aproximar dos seus colaboradores na busca de parceria entre a organização e os seus trabalhadores, com mais clareza, liberdade, comprometimento e maior responsabilidade. Com uma visão diferenciada a uma gestão contemporânea, ampliando as análises dos problemas organizacionais, auxiliando na complexidade, ambiguidade e sutileza existentes no dia a dia da empresa, ampliando os horizontes de atuação do grupo SCC, permitindo um olhar diferenciado em sua forma de gestão para que possam galgar novas perspectivas de atuação, promovendo, assim, vantagem competitiva e um maior desenvolvimento socioeconômico.



## REFERÊNCIAS

- Carneiro, J. G. S. P. (2008) A gestão empreendedora como fator de sucesso nas organizações empresariais. *Administradores.com*, Fortaleza. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-gestao-empreendedora-como-fator-de-sucesso-nas-organizacaoes-empresariais/2140/>>. Acesso em: 2 out. 2017.
- Dias, D. de S. (2000) Motivação e resistência ao uso da tecnologia da informação: um estudo entre gerentes. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 51-66, maio/ago.
- Direta, Comunicação Móvel Empresarial. (2017), *Institucional*. Disponível em: <http://www.diretasme.com.br/institucional.html>. Acesso em: 08 ago.
- Dornelas, J. C. A. (2008) *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker, P. F. (2003) *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira.
- FCJ – *Fundação Carlos Joffre*. (2017). Disponível em: <<http://www.fcja.com.br/index.php#>>. Acesso em: 08 ago.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas.
- Gondim, D. C. M. (2009). Remuneração variável como impulsor na gestão por resultados. In: *Congresso Consad de Gestão Pública, 2., 2009*. Brasília. Anais... Brasília: SEPLAG, Secretaria de Planejamento e Gestão do Rio Grande do Sul.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2011). *Metodologia Científica*. 6 ed. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- MVAHD – *MVA HD TV por assinatura*. Disponível em: <http://www.mvahd.com.br/instituicao.php>>. Acesso em: 9 ago. 2017.
- Nakashuma, N. (2002) *Gestão do empreendedorismo como fonte de vantagem competitiva*. São Paulo: EAESP/FGV, 2002. 95p. Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Pós-Graduação MPA da EAESP/FGV, área de concentração: Mercadologia.
- Panisson, C. et al. (2012). Comunicação empreendedora de sucesso: um estudo de caso sobre o presidente do Grupo SCC. In: Lapolli, É. M., Franzoni, A. M. B., & Souza, V. A. B. de.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

- (Org.). *Capacidade empreendedora: teoria e casos práticos*. Florianópolis: Pandion, p. 37-69.
- Pereira, S. M. (2001). *A formação do empreendedor*. 2001. 181f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Rádio Clube. (2017). *Sobre a clube*. Disponível em: [http://www.radioclubedelages.com.br/sobre\\_a\\_clube.php](http://www.radioclubedelages.com.br/sobre_a_clube.php). Acesso em: 08 ago.
- Revista SBT-SC 30 ANOS. (2011). *Publicação do Sistema Catarinense de Comunicações – SCC* – elaborada por ocasião da passagem do 30º Aniversário da rede em Santa Catarina. Lages, SC.
- Sarkar, S. (2008). *O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- SBTSC, *SBT Santa Catarina*. (2017). Disponível em <http://www.sbtsc.com.br/sbthd/institucional>. Acesso em: 3 nov.
- Severino, A. J. (2002). *Metodologia do Trabalho Científico*. 22 ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez.
- Willerding, I. A. V. (2015). *Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora*. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Willerding, I. A. V. (2001). *Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Willerding, I. A. V., Prado, M. L., & Lapolli, E. M. (2012). *A trilogy of entrepreneurship: performance, capacity and competence as a factor of success for micro and small enterprises*. Revista IEEE América Latina, v. 10, p. 2017-2024.