

**Gestão empreendedora de sucesso em empresa familiar do segmento de transporte rodoviário de cargas: estudo de caso Valni Transportes Rodoviários Ltda.****Management's entrepreneurial success in family business segment of the trucking cargo: a case study Valni Transportesrodoviarios Ltda.**

Marcelo Jacober de Moraes  
Faculdade de Paulínia  
[sinfrescar@sinfrescar.org.br](mailto:sinfrescar@sinfrescar.org.br)

Ricardo De Martino  
Universidade Paulista  
[ricardo@thecomex.com.br](mailto:ricardo@thecomex.com.br)

**Resumo**

Pesquisas apontam que o segmento de transporte rodoviário de cargas é altamente concorrido e composto em grande parte por empresas de porte micro e pequeno, necessitando operar com modelo de gestão empreendedora para poder sobreviver e conseguir alcançar um crescimento sustentável. Neste sentido a proposta de uma pesquisa de caráter exploratório focado em mostrar como se deu a escalada de uma empresa administrada de forma familiar do setor de transporte rodoviário de cargas, a sua transformação com ênfase na gestão empreendedora, passando a ser administrada por um Conselho de Gestão, e as ações empreendedoras.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Gestão Empreendedora; Empresa Familiar.

**Abstract:**

Research indicates that the segment of highway freight transportation is highly competitive and consists largely of micro-sized companies and small, need to operate with entrepreneurial management model in order to survive and achieve sustainable growth. In this context, the proposal of an exploratory research focused on showing how was the escalation of a family-run company in the sector of road haulage and the transformation with an emphasis on entrepreneurial management, going to be administered by a Board of management, and entrepreneurial activities.

**Keywords:** Entrepreneurship, Entrepreneurial Management, Family Business.

**1 - Introdução:**

Este artigo tem como matéria de pesquisa, o formato de gestão de uma Empresa de Transporte Rodoviário de Carga, através da qual se objetiva mostrar fatores que interferem nas transformações e iniciativas de negócios de uma empresa, e que podem tornar público a capacidade empreendedora de uma organização. Além disso, analisar sob o arcabouço da literatura consultada, evidências do modelo de gestão utilizado por esta empresa.

O julgamento quanto à importância deste artigo está fundamentado nas abordagens dos autores pesquisados, principalmente nos pontos que se referem às dificuldades enfrentadas pelas pequenas e micro empresas, em especial do setor estudado, o qual tem como principal característica o alto nível de competição.

Fundada em 1971 a empresa passou por diferentes mudanças desde sua origem como uma micro-empresa, depois se tornando uma pequena empresa, e hoje situada como uma empresa de médio porte muito respeitada no segmento em que atua. O cerne deste artigo estará focado em mostrar como se deu esta escalada e conseqüentemente a transformação desta em-

**Gestão empreendedora de sucesso em empresa familiar do segmento de transporte rodoviário de cargas: estudo de caso Valni Transportes Rodoviários Ltda.**

presa administrada de forma familiar, com ênfase na gestão empreendedora, e que a partir de um determinado momento passar a ser administrada por um Conselho de Gestão.

A metodologia utilizada será através de pesquisa de caráter exploratório, com a obtenção de informações e dados primários, feita através da técnica de entrevista pessoal, utilizando um formulário de questões dividido em duas partes: questões abertas, e questões na escala “Likert”.

Serão relatadas algumas competências que foram adquiridas, com o passar do tempo desenvolvidas e exploradas, que permitiram transformar-se em vantagens competitivas possibilitando uma escalada de crescimento equilibrada e norteada pela capacidade empreendedora de seus sócios-proprietários.

Os objetivos da pesquisa são:

1. Inicialmente apresentar características das micro e pequenas empresas, com ênfase ao segmento de transporte rodoviário de cargas e as empresas que o compõem;
2. Elencar fatores que impulsionam mudanças ao longo da trajetória de uma empresa, fazendo-a partir para novos negócios;
3. Mostrar a relação existente entre as mudanças ocorridas e o perfil empreendedor de seus proprietários e seus gestores;
4. Baseado na bibliografia pesquisada, analisar os principais pontos característicos do modelo de gestão predominante.

Como resultados desta pesquisa, a expectativa de identificar fatores relacionados à gestão empresarial, que interfiram nas transformações e iniciativas de negócios, e que indiquem a presença de traço empreendedor, tanto por parte dos idealizadores do negócio, como dos intra-empreendedores que são parte do corpo gerencial da empresa.

## **2 - Referencial Teórico:**

Durante a escalada de uma empresa, destaca-se de importância significativa para seu desempenho e sobrevivência, o seu potencial de crescimento e de inovações. Isso se encaixa em empresas de qualquer tamanho, mas principalmente nas micro e pequenas empresas, que normalmente por suas características de porte, tornam-se menos competitivas do que as empresas de nível médio e grandes.

Desta forma, fica evidente a necessidade de utilização de um modelo de gestão empreendedora como forma de as empresas desenvolverem suas habilidades de inovação, possibilitando a criação de novos negócios tornando-as mais competitivas e com maiores possibilidades de sobrevivência e alcançarem o tão sonhado crescimento sustentável.

### **2.1 – Caracterização de Micro e Pequena Empresa:**

Segundo Maurício Pinheiro (1996: p.21),

*“ a primeira definição oficial e legal sobre micro e pequena empresa teve origem nos Estados Unidos em 1948, caracterizando uma pequena empresa aquela cujo posicionamento nos setores da indústria ou comércio da qual fizessem parte, que o número de empregados não fosse superior a 500 e que fosse possuída e operada de forma independente.”*

De uma maneira geral as empresas são classificadas conforme o seu porte: número de empregados e faturamento anual. No Brasil, O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às



Micro e Pequenas Empresas e o BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social têm definições diferentes para classificar as micro e pequenas empresas. O primeiro segue o Estatuto da Micro e Pequena Empresa e o segundo se baseia na receita operacional bruta.

Quadro – 1 - Classificação das empresas de serviços conforme o Porte

INSTITUIÇÃO	PORTE			
	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
Sebrae	Até 9 funcionários	10 a 49 funcionários	50 a 199 funcionários	Acima de 100 funcionários
BNDES	Receita operacional bruta anual ou anualizada de até R\$ 1,2 milhão	Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1,2 milhão e inferior ou igual a R\$ 10,5 milhões	Receita operacional Bruta anual ou Anualizada superior a R\$ 10,5 milhões e Inferior ou igual a R\$ 60 milhões	Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões.

Fonte: SEBRAE (2009)

Atualmente as micro e pequenas empresas têm um papel muito importante na economia moderna, trazendo muitos benefícios, como o desenvolvimento em áreas de periferia principalmente nos grandes centros populacionais e também em casos de populações locais, atendimento a necessidades de consumo destas regiões, geração de novos talentos profissionais e empresariais, geração de empregos entre outros.

Também desempenham um papel importante na economia capitalista, complementando as necessidades das grandes organizações, preenchendo lacunas de bens e serviços cuja produção e/ou distribuição são mais vantajosas se executadas por um grande número de empresas de menor porte. Mesmo assim, conforme dados do Sebrae, as pequenas empresas têm um índice de mortalidade relativamente alto, com uma média de cinco anos no Brasil.

Conforme Pinheiro (1996: p.131),

*...vários contribuem para o sucesso de uma empresa principalmente as pequenas devido à sua baixa capacidade de investimento. São fatores como cultura organizacional, postura estratégica, nível tecnológico, tática competitiva, inovação. E também fatores externos, como condições do mercado, a economia, normas reguladoras, políticas governamentais entre outras.*

Pinheiro (1996) menciona que as empresas de pequeno porte encontram algumas dificuldades, nos aspectos financeiros, de produtividade, marketing, recursos humanos e tecnologia da informação. Se não bastassem estas dificuldades, existem também problemas no aspecto de gerenciamento, pois em muitas situações predomina um alto grau de improvisação e falta de gerenciamento no dia a dia, ou seja, no operacional, e conseqüentemente decisões erradas hoje irão impactar amanhã, afetando então no âmbito estratégico.

Mas não obstante a isto, as micro e pequenas empresas também possuem suas vantagens relacionadas ao seu porte. Em relação ao marketing, por exemplo, podem reagir com mais eficiência e flexibilidade às mudanças rápidas do mercado; Quanto ao gerenciamento, ao mesmo tempo em que possuem dificuldades em controles, possuem nível baixo de burocracia, podendo possibilitar rápidas reações por parte dos dirigentes e aproveitar novas oportunidades. Ainda considerando o porte, estas empresas possuem também um contato mais próximo com os clientes podendo ouvir suas necessidades e até customizar seus produtos ou serviços conforme as necessidades.

## 2.2 – Caracterização do Setor de Transporte Rodoviário de Cargas:

**Gestão empreendedora de sucesso em empresa familiar do segmento de transporte rodoviário de cargas: estudo de caso Valni Transportes Rodoviários Ltda.**

Conforme estudo realizado pelo Coppead – Instituto de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (1996), o setor rodoviário de cargas no Brasil transporta aproximadamente 62% de toda a carga movimentada em nosso país, sendo composto de uma frota nacional de 1.800.000 veículos.

Muitas das Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas nasceram a 40 ou 50 anos atrás, quando seus fundadores e idealizadores dirigiam seus próprios caminhões, e com o passar do tempo foram crescendo, criando corpo e se transformaram em médias e grandes empresas do setor.

Conforme Wanke e Fleury (2006),

*dados do IBGE/IPEA mostram que 46.302 empresas de transporte rodoviário de cargas atuam em todo o país, sendo que 75% dessas empresas têm um faturamento anual menor do que R\$205.000,00, ou seja, sendo enquadradas como microempresa. Os autores registram também que, dessas 46.302 empresas, apenas 2.926 possuem mais do que 20 funcionários. Por sua vez, dessas quase 3.000 empresas, metade fatura menos do que R\$ 1.750.000,00, valor dentro dos limites das MPEs, mas que sugere a existência da típica correlação positiva entre o faturamento e o número de funcionários no setor de serviços.*

Existem indicativos que mostram que o aparecimento de novas micro-empresas no mercado se dá, na maioria dos casos, pela evolução do transportador autônomo à condição de micro-empresa de transporte rodoviário de carga. Outra situação identificada é de trabalhadores de forma geral que são demitidos, em alguns casos até solicitam para serem incluídos em programas de demissão voluntária, recebem sua verba indenizatória, adquirem um caminhão, e se denominam transportadores rodoviários de carga.

Em razão do porte destas empresas, a pequena escala de operação paralelamente à elevada concorrência do setor, considerada por muitos como quase sempre predatória, leva impietosamente a margens de lucratividade muito reduzidas, sendo seus principais responsáveis por custos: combustíveis, mão-de-obra, manutenção, lubrificante e pneus. No Brasil, a terceirização do transporte rodoviário de cargas de alguns anos para cá se tornou uma realidade. As indústrias que contratam os serviços de transporte, os chamados “embarcadores”, buscam a redução dos custos logísticos, e principalmente o custo de transporte que pode chegar a 70% dos custos logísticos totais.

Conforme Fleury, Wanke e Figueiredo (2008),

*“Muitas empresas vislumbram na logística, e mais especificamente na função transporte, uma forma de obter diferencial competitivo. Entre as iniciativas para aprimorar as atividades de transporte, destacam-se os investimentos realizados em tecnologia da informação, os quais objetivam fornecer às empresas melhor planejamento e controle de operação, que possibilitem uma redução nos custos”.*

Em razão deste cenário e da necessidade por parte dos clientes, as empresas de transporte se viram na necessidade de preocuparem-se com: aprimoramento e aperfeiçoamento de sua prestação de serviços, investimento em tecnologia, capacitação de sua mão-de-obra e principalmente a adoção de práticas de gestão que possibilitassem sua adequação às necessidades e mudanças constantes do mercado.

### **2.3 – Fatores que impulsionam mudanças ao longo da trajetória de uma empresa:**



Acompanhar as mudanças ao longo dos tempos e conseguir implementar as adequações necessárias na empresa, para que possa crescer de forma sustentável e equilibrada atendendo as necessidades de seus clientes. Missão difícil, mas não impossível.

Ao longo dos tempos, principalmente nas últimas duas décadas, muitas empresas têm procurado se aperfeiçoar com o objetivo de acompanhar o rápido desenvolvimento tecnológico e a globalização comercial, além da elevação do nível de exigência e expectativas por parte dos consumidores quanto aos produtos e serviços com qualidade.

Antigamente, as empresas possuíam estruturas organizacionais inchadas, com elevado número de funcionários, várias filiais, imóveis, maquinários, e nos dias de hoje isso não é mais concebido.

Trazendo este contexto para o setor de transporte rodoviário de cargas a situação pode tornar-se ainda mais incisiva, pois de todos os custos que compõem um processo logístico, o custo de transporte invariavelmente é o mais elevado, em alguns casos podendo chegar a 70% do custo logístico total, o que obriga o transportador de carga a trabalhar de forma eficiente.

Ser inovadora passou a ser uma das premissas e requisito básico para as empresas conseguirem se adequar a estes cenários de mudanças e restrições, e o fator empreendedor, têm sido um aliado para as empresas que conseguem desenvolvê-lo. O que se percebe é que cresce o uso da administração empreendedora como alternativa das organizações desenvolverem suas habilidades inovadoras e, ao mesmo tempo, aumentar o desempenho corporativo mediante a criação de novos negócios (FERREIRA, 2002).

Temas como administração empreendedora e comportamento empreendedor automaticamente estão relacionados ao papel dos líderes nas organizações. Aqueles que comandam equipes, identificam oportunidades, influenciam pessoas, e usam do seu carisma para motivar pessoas e implementar projetos e negócios.

O processo empreendedor não está relacionado apenas a profissionais que ocupam altos cargos de Diretoria ou Gerencia em uma empresa, pois existem pessoas nos mais diversos níveis que observam, tem suas experiências, diferentes modos de enxergar, e em muito podem contribuir.

Ao se observar como o processo de inovação ocorre nas empresas, percebe-se que o envolvimento, a participação e o bom relacionamento entre os colaboradores e seus departamentos, tornam-se fundamentais para que as pessoas estejam abertas a participar com suas idéias, e também para que se sintam parte do processo e automaticamente motivadas a atingir os objetivos da empresa.

Sendo assim, a liderança tem papel decisivo para que o processo de inovação ocorra dentro das empresas. Conforme Dornelas, (2008: p, 12)

*“a liderança pode e deve estar presente em todos os níveis da organização, pois esta é uma forte característica empreendedora que leva as pessoas a buscarem novas formas de fazer as coisas. Os líderes dos mais altos níveis hierárquicos, não sabem de tudo e não conseguem ver tudo o que ocorre na empresa.”*

Pode-se afirmar com grande convicção que isso cabe perfeitamente às micro e pequenas empresas, em razão de suas características de porte e necessidades de possuírem quadros reduzidos de funcionários, tornando então decisivo o papel das lideranças. Dentro deste cenário surgem dois ícones que podem ser o grande diferencial e propiciar situações de mudanças dentro do processo de gestão empreendedora, que as empresas necessitam ao longo de sua escalada. A identificação de oportunidades e a constatação de melhor uso de recursos da empresa, que são situações diretamente ligadas à pessoa do empreendedor.

Com relação as característica do empreendedor, Dornelas (2005, p. 32-33), “*aborda que “o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do gestor, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. Como características dos*

### Gestão empreendedora de sucesso em empresa familiar do segmento de transporte rodoviário de cargas: estudo de caso Valni Transportes Rodoviários Ltda.

*empreendedores de sucesso: 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 constroem o próprio destino; Ficam ricos; São líderes e formadores de equipes; São bem relacionados; Planejam; Possuem conhecimento; Assumem riscos calculados; e Criam valor para a sociedade”.*

Como pode se perceber o empreendedor é uma figura que se diferencia do gestor tradicional, e é a pessoa que terá a missão de identificar novas oportunidades de negócio e de mudanças para as empresas.

Pelas características elencadas, percebe-se que são líderes e formadores de equipes, presume-se também que consiga formar sua equipe, e contar com o apoio desta para o alcance de seus objetivos. Isso nos faz pensar também em outra vertente para este estudo, a de que o sucesso das empresas não se deve apenas ao fato da importante participação dos empreendedores, mas que pode existir a participação dos intra-empreendedores.

Os autores Ross e Darab (1986), comparam os intra-empreendedores como colaboradores que procuram trazer para a organização a cultura da inovação. Já Pinchot e Pellman (2004), mencionam a necessidade das grandes empresas em atuar com a agilidade das pequenas empresas, sendo para isso necessário adotar as características de inovação e iniciativa do intra-empreendedor, visto que assim como os empreendedores, não são apenas inventores de novos produtos ou serviços, sua contribuição está em identificar novas idéias e transformá-las em lucro potencial.

A respeito desta discussão é de que em muitas ocasiões a figura do intra-empreendedor pode aparecer de forma visível dentro do processo empreendedor de uma empresa. Até porque o papel desta figura estará diretamente relacionado no sentido de propiciar condições, para que o empreendedor possa destinar parte do seu tempo para a criação de novos negócios e oportunidades.

Uma nova oportunidade pode ser explorada através de criatividade, com a geração de um novo produto ou um novo serviço, a procura por novos mercados, novos clientes, o desenvolvimento de uma nova marca.

A criatividade precisa ser estimulada e pontos básicos e importantes precisam ser trabalhados para desenvolvê-la: Habilidades intelectuais; Base de conhecimentos; Estilo apropriado de pensamento; Atributos de personalidade; Motivação intrínseca focada em tarefas; e ambiente apoiador de idéias criativas (BARON; SHANE, 2007).

Talvez de todos os pontos citados por Baron e Shane, o mais significativo e importante dentro do processo empreendedor seja a Base de conhecimento, que possibilita a busca de informações, fazer com que se consiga sair do campo explícito e passar a atuar no campo tácito, ou seja, buscar aquilo que nem todos vêem, aquilo que está escondido e que se apresenta sem ruído, e a partir disso conseguir diferenciais junto aos concorrentes por exemplo.

Presume-se que o empreendedor terá maiores chances de identificar novas oportunidades a partir do momento que obter um maior volume de informações, ou seja, a origem do reconhecimento e identificação de oportunidades certamente estará ligada ao nível de informações e a maior capacidade de utilizá-la.

Baron e Shane (2007: p. 96-98) apontam como técnicas diretas para coletar informações de mercado: Pesquisas; Mapeamento perceptual; Discussões em grupo. E comentam que:

*“A abordagem mais óbvia para descobrir como as pessoas reagirão a seu novo produto ou serviço é perguntar a elas...Mapeamento perceptual refere-se a um tipo de diagrama das percepções do cliente em potencia, um mapa que revela as principais dimensões de sua observação.”*



Mas além de buscar informações para poder identificar novas oportunidades, o empreendedor precisa ter capacidade para conseguir avaliar e tomar a decisão para fazer a melhor escolha. Para Seiffert (2004: p.55) o processo de tomada de decisão é o que o autor denomina de Gestão de Portfólio, que é um processo decisório dinâmico em que uma lista de projetos de novos produtos é constantemente atualizada e revisada, sendo avaliados, selecionados e priorizados, e os recursos realocados conforme o projeto.

Uma empresa necessita alocar recursos entre os negócios existentes de forma equilibrada e integrar suas gestões estratégicas. Além do que, deve identificar e planejar quais serão os novos negócios que deverão fazer parte da organização de acordo com sua estratégia de crescimento (SEIFFERT, 2004).

O desenvolvimento das organizações está relacionado, diretamente ao seu processo de crescimento e amadurecimento, podendo ser dividido em três etapas: nascimento e crescimento, meia idade, e idade madura e declínio (SCHEIN, 1985).

Para alicerçar ainda mais a representação do desenvolvimento das empresas ao longo do tempo, nos apegamos a HIRISH e PETERS (2004), ao quais contribuem neste sentido quando afirmam que antes de tomar uma atitude empresarial os empreendedores devem mostrar resistência à criação de um novo negócio.

Hirish e Peters (2004) mencionam ainda que os empreendedores devem procurar seguir os quatro passos a seguir: 1- Identificar e avaliar uma possível oportunidade; 2- Desenvolver de um plano de negócio; 3- Determinar os recursos necessários e 4- Administrar o novo negócio.

### **3 – Metodologia:**

Este é um trabalho de pesquisa de caráter exploratório, baseado em um estudo de caso abordando uma empresa familiar de transporte rodoviário de carga, e teve como objetivo tematizar a gestão empreendedora como transformadora de negócios e fonte de oportunidades.

Os autores adotaram como forma de obtenção de informações e dados primários a técnica de entrevista pessoal, utilizando um formulário de questões dividido em duas partes. A primeira com questionário com perguntas abertas (aplicado no empreendedor e em um dos intra-empreendedores). A segunda parte com questões na escala “Likert” abordando dados sobre a gestão da empresa.

O procedimento de uso desta escala se dá com a coleta de várias informações sobre determinado item. Estes itens são apresentados aos respondentes que indicam, por exemplo, se aprovam muito, aprovam, estão indecisos, desaprovam, ou desaprovam muito (ou se concordo totalmente, concordo parcialmente, não concordo nem discordo, discordo parcialmente e discordo totalmente).

O questionário de pesquisa foi elaborado com o objetivo de ser dirigido ao nível de Direção e Gerencial da empresa. O roteiro de questões foi pensado e estruturado considerando fatores e pontos abordados na revisão bibliográfica. Foram entrevistados nesta pesquisa seis Gestores da empresa: um Empreendedor – Diretor e Sócio-Proprietário da empresa, e cinco Intra-empreendedores, sendo um deles - o Gerente Administrativo Financeiro, que iniciou sua carreira juntamente com o início da empresa e nela trabalha até hoje, e foi realizada na sede localizada em Campinas/SP.

Para realização da pesquisa foram estabelecidos os seguintes critérios:

- a. Escolher uma empresa que tivesse se originado como uma empresa de pequeno porte, e ao longo de sua escalada de vida apresentado crescimento, mudando a sua concepção de porte;
- b. Entrevistar Gestores que estivessem a frente dois negócios da empresa a pelo menos 10 anos.

**Gestão empreendedora de sucesso em empresa familiar do segmento de transporte rodoviário de cargas: estudo de caso Valni Transportes Rodoviários Ltda.**

**4 – A Pesquisa na empresa Valni Transportes Rodoviários Ltda**

Três encontros resultaram cerca de 9 horas de entrevistas com os seis entrevistados, conforme Tabela 1, abaixo.

Tabela 1. Perfil da amostra

PERFIL	ENTREVISTADOS					
	EM- PREENDEADOR	INTRA-EMPREENDEDORES				
		1	2	3	4	5
<b>Idade</b>	63 anos	50 anos	43 anos	36 anos	34 anos	32 anos
<b>Sexo</b>	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino	Feminino
<b>Origem</b>	Campinas	Palmeira D'Oeste	Campinas	Campinas	Campinas	Campinas
<b>Graduação</b>	Direito	Matemática	Adm. Empresa	Direito	Direito	Adm. Empresa
<b>Pós Graduação</b>	Especialização em Logística	Mestre Eng <sup>a</sup> Transportes	Economia	Serviços Logísticos	Logística Interna	Gestão Negócios
<b>Nº filhos</b>	03	02	01	01	--	--
<b>Posição no negócio</b>	Diretor e Sócio Proprietário	Gerente Administrativo financeiro	Diretora Administrativa	Superintend.	Gerente Compras	Gerente RH
<b>Desde</b>	Início da empresa (38 anos)	Início Empresa (38 anos)	20 anos	15 anos	10 anos	10 anos

Fonte: Dados da pesquisa

Os respondentes se distribuíram com maioria para o sexo masculino (67%). Essa distribuição é comum em estudos realizados com ocupantes de cargos de direção e chefia que evidenciam a menor participação feminina em cargos diretivos nas organizações, em especial no setor da qual faz parte a empresa estudada.

A média de idade dos respondentes foi de 43 anos, evidenciando significativo grau de maturidade profissional, e de 21,8 anos de média de tempo de empresa, o que demonstra fidelidade. Em relação ao nível hierárquico dos respondentes, 33% ocupavam cargo em nível de diretoria, e 67% em nível gerencial. Por fim, em relação à escolaridade todos pós-graduados. Esses dados permitem assegurar que os respondentes não devem ter enfrentado dificuldades no preenchimento do instrumento de pesquisa.

A primeira parte da pesquisa foi feita através de um questionário com perguntas abertas e com possibilidade de livre respostas abordando dados relevantes da empresa, que foi aplicada em (Empreendedor e um dos Intraempreendedores): observação das respostas e análise objetivando procura de traço empreendedor. O volume de informações resultantes deste questionário foi muito importante, pois possibilitou aos entrevistados externarem todas as informações e seus pontos de vista, que serviram de referencial para identificação de traço empreendedor.

A segunda parte com questionário no formato “Likert” abordando dados sobre a gestão da empresa. O objetivo de utilizar este formato de escala foi no sentido de que fornece direções sobre a atitude do respondente em relação a cada afirmação, sendo ela positiva ou negativa. Foram analisados dados percentuais das respostas em campo.

Após o questionário ter sido totalmente respondido, cada item pôde ser analisado separadamente, conforme Tabela 2, abaixo.



Tabela 2. Resumo dos resultados obtidos na Pesquisa (Formato Likert)

QUESTÕES	ÍNDICE RESPOSTAS (%)				
	DT	D	CP	C	CT
1. A empresa possui Política para Desenvolvimento Profissional de seus colaboradores				25	75
2. A empresa possui treinamento técnico e motivacional, para seus colaboradores				50	50
3. A empresa possui vínculo com alguma instituição profissionalizante					100
4. A empresa possui informativo para transmitir os marcos importantes da sua história para seus colaboradores			50	50	
5. O crescimento da empresa aconteceu de forma acelerada			25	75	
6. Sua Diretoria apresenta possibilidades de crescimento em sua gestão					100
7. O perfil dos Diretores da empresa esta voltada ao expertise de Logística					100
8. A empresa apresenta uma boa estrutura física para os seus colaboradores trabalharem			50	50	
9. A empresa possui formato de administração familiar			75	25	
10. Empresa possui formato administração compartilhada (familiar / aberta)					100
11. A empresa deve trabalhar apenas com o transporte rodoviário			50	25	25
12. A empresa deve utilizar linha financiamento como estratégia negócio			50	25	25
13. A empresa terceiriza suas atividades, exceto o seu “core business”				100	
14. A empresa possui certificação no âmbito da Qualidade					100
15. Apesar de não possuir departamento de vendas, a empresa divulga seu negócio através de seus próprios clientes			50	50	
16. Prática na empresa a exigência de exames toxicológicos regularmente					100
17. Diretores utilizam da prática da Delegação na empresa para poder dedicar-se a outros negócios				25	75
18. Gestor possui capacidade de liderar para impulsionar processo de inovação na empresa					100
19. Ocorre o uso de Fontes de informação na empresa como ferramenta no processo de tomada de decisão				50	50
20. A Diretoria se preocupa com o relacionamento com (clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade, sócios, etc)					100

Fonte: Dados da pesquisa

**Legenda – Quadro:6 – DT= Discordo Totalmente / D = Discordo / CP= Concordo Parcialmente / C= Concordo / CT= Concordo Totalmente**

As perguntas do questionário na Escala Likert foram formuladas de forma que a resposta (concordo totalmente) representa a nota máxima em termos de avaliação. Esta menção recebeu em 40% das questões o apontamento de 100%, ou seja, resposta unânime por parte dos entrevistados.

Outro ponto que chama a atenção é quanto às cinco perguntas que se referem diretamente aos empreendedores, idealizadores do negócio. Em quatro delas os 100 % dos entrevistados responderam (concordo totalmente), e em uma delas 75% responderam (concordo totalmente).

Com relação ao fato da gestão da empresa passar para o formato compartilhado (familiar / aberto) 100% concordaram totalmente, o que indica a aprovação por parte dos intra-empresários.

A análise que fazemos dos dados colhidos com a pesquisa na Escala Likert, é que os resultados apresentados indicam índices percentuais que sugerem a presença de traço empreendedor, os quais foram estruturados através de conceitos teóricos.

#### 4.1. Resultados e Análises:

A empresa foi fundada em 1971 na cidade de Campinas/SP, naquela oportunidade apenas como mais uma empresa de transporte de origem familiar que se estabelecia no con-

**Gestão empreendedora de sucesso em empresa familiar do segmento de transporte rodoviário de cargas: estudo de caso Valni Transportes Rodoviários Ltda.**

corrido, desregulamentado e predatório mercado de transporte rodoviário de carga, seu primeiro serviço foi transportar suco e farelo de laranja para o Porto de Santos.

Alicerçamos esta afirmação, amparados pelo arcabouço teórico de Pinheiro (1996), onde menciona que as empresas de pequeno porte enfrentam problemas de ordem financeira, de produtividade, de marketing, de recursos humanos, e de informática. E também pelo que retratam Wanke e Fleury (2006), acerca das características das empresas do setor de transporte rodoviário de cargas.

Logo nos primeiros anos o primeiro grande desafio. Buscar novos clientes, pois o principal cliente naquele momento, uma empresa de sucos, havia fechado. Conforme o depoimento do Diretor Comercial entrevistado:

*“foi um momento muito difícil, um grande desafio, que vencemos com um grande envolvimento dos sócios – irmãos, e com o apoio do pai. Conseguimos no lugar desde cliente que nos deixava, uma empresa multinacional do segmento de produtos químicos”.*

Três a quatro anos depois, os três sócios percebendo as alterações de mercado e buscando novos mercados e clientes, passaram a transportar equipamentos pesados: materiais para construção de diversas refinarias de Petróleo da Petrobrás pelo Brasil afora. A partir da década de 1980 a empresa se especializou no transporte de material bélico e tratores agrícolas, realizando também transporte Internacional para Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai.

Nos últimos 25 anos se especializou nos serviços logísticos do transporte rodoviário de cargas para fornecedores de autopeças para a indústria automobilística, e a partir de 2000, diversificou mais uma vez passando a atuar no transporte de cargas para indústria de plástico de engenharia, têxtil, produtos perigosos e bandas de pneus, e também passando a disponibilizar serviços de armazenagem de carga para seus clientes.

Através dos depoimentos percebe-se que a empresa sentiu a necessidade de buscar novos mercados, para conseguir adequar-se às mudanças que os cenários de mercado lhe impunham.

O que pode ser alicerçado através de Ferreira (2002), que aborda a importância do uso da administração empreendedora como alternativa das organizações desenvolverem suas habilidades inovadoras e, ao mesmo tempo, aumentar o desempenho corporativo mediante a criação de novos negócios.

E também por Hirish e Peters (2004) mencionam ainda que os empreendedores devem seguir importantes passos para alcançar equilíbrio na implantação de novos negócios: Identificar e avaliar possíveis oportunidades; Desenvolver de um plano de negócio; Determinar os recursos necessários; e Administrar o novo negócio.

O entendimento é de que no caso em estudo, estes dois conceitos, de Ferreira e de Hirish; Peters podem ser percebidos com bastante clareza. Hoje é uma empresa de porte médio, com mais de 210 funcionários e 80 terceirizados, totalizando 290 colaboradores diretos e, uma frota com mais de 190 veículos entre próprios e agregados. A média de idade da frota própria é de seis anos.

Como se observa no referencial teórico apresentado, em razão das diversas mudanças de cenário de mercados nas últimas décadas, dois ícones se destacam: A necessidade de identificar novas oportunidades, e o melhor uso dos recursos da empresa. Percebe-se com as informações dos entrevistados que a empresa passou por vários momentos de mudanças, procu-



rando trabalhar os dois pontos acima citados, e esta habilidade é que revela o espírito empreendedor e de liderança presente nas ações, iniciativas e nos resultados obtidos.

Dornelas (2008) menciona que a liderança pode e deve estar presente em todos os níveis da organização, pois esta é uma forte característica empreendedora que leva as pessoas a buscarem novas formas de fazer as coisas. Os líderes dos mais altos níveis hierárquicos, não sabem de tudo e não conseguem ver tudo o que ocorre na empresa.

O mesmo autor em 2005 aborda as características do empreendedor como sendo uma pessoa diferenciada possuidora de características extras, que sabem tomar decisões, que são bem relacionados e que são líderes e formadores de equipes. Isso nos faz pensar também em outra vertente para este estudo, a de que o sucesso das empresas não se deve apenas ao fato da importante participação dos empreendedores, mas que pode existir também a participação significativa dos intra-empreendedores,

O embasamento para sustentar esta vertente ora emergida, fazemos através de Pinchot e Pellman (2004), que salientam a necessidade das grandes empresas serem ágeis como as pequenas, adotando medidas inovadoras e a iniciativa do intra-empreendedor, sendo sua contribuição no sentido de identificar novas idéias e transformá-las em lucro potencial.

Necessitando constantemente identificar novas oportunidades e fazer o melhor uso dos recursos, a empresa procurou investir no que considera o seu principal alicerce, o seu corpo de colaboradores.

A empresa implantou um programa voltado para política de desenvolvimento profissional de seus funcionários, incentivando e propiciando oportunidades para que todos se aperfeiçoassem. Todos os cargos passaram a ter pré-requisitos quanto ao nível de escolaridade, sendo concedido um prazo de cinco anos para que todos os antigos funcionários se adequassem, e os novos sendo contratados dentro destes padrões.

Para os cargos operacionais passou a ser exigido ao menos o ensino médio. Todos os encarregados com ao menos curso técnico, todos os de nível gerencial com formação superior, e todos os diretores com pós-graduação, do contrário seriam demitidos.

Conforme o Diretor Comercial – entrevistado:

*“sempre procuramos ter um relacionamento muito próximo com nossos funcionários, e é fundamental que todos tenham chances de se desenvolver com novos conhecimentos. Acredito em uma frase que diz: Educação é o Transporte para o futuro”.*

Segundo o Gerente Administrativo Financeiro entrevistado, *“o resultado foi que quase a totalidade se adequou, sendo necessário a exclusão de alguns funcionários inclusive um de nível gerencial”.*

Outro ponto a se destacar dentro do processo de mudanças que a empresa passou, e que realça a presença de traço empreendedor, é quanto ao seu modelo de gestão. Trata-se de uma empresa de origem familiar, e que na maior parte do tempo de sua história foi dirigida pelos três Diretores que deram origem a ela.

A partir de um determinado momento sentiu-se a necessidade de efetuar uma mudança na formatação de sua gestão, em razão do seu crescimento e também da necessidade de os sócios terem maior tempo para desenvolver e prospectar outros negócios.

Lodi (1994) aponta que com o crescimento natural e expansão da empresa, a transferência para seus sucessores do conhecimento e da intuição gerencial, que são próprios dos idealizadores, não é um processo simples, o que tem levado muitas empresas familiares a optarem pela profissionalização como forma de garantir sua continuidade.

Foi então que se procedeu a uma reformulação no processo de gestão da empresa, que passou a ser administrada por um Conselho de Gestão que possui: três Diretores, um Superin-

### Gestão empreendedora de sucesso em empresa familiar do segmento de transporte rodoviário de cargas: estudo de caso Valni Transportes Rodoviários Ltda.

tendente, seis Gerentes (Administrativo Financeiro; Segurança, Saúde e Meio Ambiente; Operacional; Comercial e Pós Venda; Informática e Qualidade; Recursos Humanos).

O Conselho de Gestão é soberano. Neste Conselho existem pessoas da família e profissionais da empresa que não fazem parte da família, além de um Consultor Externo, onde todos têm a condição de opinar e expor suas idéias, de forma que as decisões estratégicas da empresa sejam tomadas em forma de colegiado.

Segundo o Gerente Administrativo Financeiro entrevistado:

*“o conselho avalia de forma conjunta, as melhores alternativas para tomadas de decisões estratégicas da empresa, procurando sempre considerar além do aspecto econômico os aspectos sociais e ambientais. Além disso, o papel do conselho é acompanhar a gestão e controlar os indicadores de desempenho, pela rede de disseminação das melhores práticas em todas as áreas”.*

O Diretor Comercial entrevistado salienta que:

*“foi uma decisão acertada, visto que os Diretores necessitavam de maior tempo para buscar novos negócios para a empresa, e pela característica de ser uma empresa familiar, a importância também de capacitar e dar oportunidade aos filhos que já estavam trabalhando na empresa juntamente com outros profissionais que a compõe”.*

Com relação ao outro ícone mencionado - o melhor uso dos recursos da empresa, segundo o Diretor Comercial entrevistado, a empresa atua em um mercado extremamente concorrido, isso faz com ela necessite de um sistema de custos bastante preciso e adequado a cada situação, e mencionou que:

*“precisamos sempre conhecer as reais necessidades de nossos clientes, adequar os custos, estabelecer a estrutura necessária, e somente depois disso pensar em tirar dividendos”. “Aprendi a nunca subestimar a concorrência. Onde existe concorrência existem bons negócios”.*

A empresa possui uma frota própria de 100 veículos e acrescida com em média 90 veículos agregados. A marca de maior participação é Mercedes-Benz. Opera também com outras marcas como Ford e Volkswagen, em função de necessidades e características específicas de cargas de alguns clientes.

Isso se explica, pois cada veículo tem características específicas tornando-os adequados para determinados tipos e volumes de carga. Então o ideal é utilizar o tipo de veículo adequado para a quantidade de carga a ser transportada.

Para exemplificar, no caso de uma carga de pequena quantidade, o ideal é se utilizar um veículo que possua esta característica, os chamados veículos leves. Isso significará um menor valor de investimento na aquisição, conseqüentemente a incidência do custo de remuneração do capital investido diminui, reduzindo o custo fixo do transporte, e automaticamente reduzindo o valor final do frete.

Para isso a empresa procura manter um relacionamento bastante afinado com todos os seus clientes, prova disso é que com alguns chega inclusive a participar de suas reuniões de planejamento estratégico, para depois estabelecer o seu próprio planejamento.

O Diretor Comercial – entrevistado mencionou que:



*“procuramos trabalhar a parceria, na essência da palavra, junto aos nossos clientes e fornecedores. Na escalada de nossa empresa sempre pudemos contar com parceiros fiéis, e também procuramos ser sempre fiéis a todos eles”.*

Quanto à preocupação da empresa em desenvolver política de desenvolvimento profissional, treinamento e manter vínculos com instituições profissionalizantes, todas as respostas estiveram nos patamares de concordância e concordância total. No que se refere ao crescimento acelerado da empresa, 75% dos respondentes concordaram e 25% concordaram parcialmente, o que nos transmite a impressão de entendimento de que o crescimento ocorreu de forma equilibrada.

Quanto à possibilidade de sua diretoria propiciar condições de crescimento, 100 % concordaram totalmente, o que indica o sentimento de admiração que os intra-empresendedores têm por parte dos diretores empresenedores.

Com respeito à forma de gestão da empresa, as respostas no sentido da administração familiar estiveram nos níveis intermediários, e no sentido da administração compartilhada 100% das respostas concordaram totalmente, sugerindo que a opinião dos respondentes seja de que entendem como acertada a decisão da empresa em criar o conselho de gestão e, portanto profissionalizar a sua gestão.

No tocante às questões relacionadas à liderança, os respondentes em 100% concordaram totalmente quanto à capacidade de liderar como forma de impulsionar o processo de inovação na empresa, e quanto aos Diretores utilizarem da prática de delegação 75% concordaram totalmente. Estas respostas indicam que impera na empresa a utilização adequada de ferramentas de processo decisório e de técnicas de liderança pelos empresenedores e pelos intra-empresenedores.

Outra resposta que julgamos muito importante e que comprova o depoimento do diretor empresenedor entrevistado, é que 100% dos intra-empresenedores entrevistados responderam que concordam totalmente quanto, a diretoria se preocupar com o relacionamento com (clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade, sócios, etc).

## **5 – Considerações finais**

O objetivo desta pesquisa foi no sentido de investigar através de um estudo de caso de uma empresa de transporte rodoviário de carga, fatores que interferem nas transformações e iniciativas de negócios de uma empresa, e que podem tornar público a capacidade empresenedora de uma organização. Além disso, analisar sob o arcabouço da literatura consultada, evidências do modelo de gestão utilizado por esta empresa.

No sentido de minimizar este cenário de dificuldades cresce o uso da administração empresenedora como alternativa das organizações desenvolverem suas habilidades inovadoras e, ao mesmo tempo, aumentar o desempenho corporativo mediante a criação de novos negócios (FERREIRA, 2002).

Administração empresenedora e comportamento empresenedor são temas que automaticamente se relacionam ao papel dos líderes nas organizações. São aqueles que comandam equipes, identificam novas oportunidades, influenciam as pessoas, e usam do seu carisma para motivar pessoas e colocar em prática projetos e negócios.

Ponto também importante é a busca por novas oportunidades, conforme Hirish; Peters (2004), que afirmam que antes de tomar uma atitude empresarial os empresenedores devem mostrar resistência à criação de um novo negócio, identificando e avaliando as oportunidades, para depois elaborar um plano de negócios.

Este tipo de comportamento transpareceu através das respostas das pesquisas feitas, onde os respondentes tanto do questionário com perguntas abertas, quanto no formato Likert,

**Gestão empreendedora de sucesso em empresa familiar do segmento de transporte rodoviário de cargas: estudo de caso Valni Transportes Rodoviários Ltda.**

externaram suas opiniões evidenciando traços de ação empreendedora, tanto nos idealizadores da empresa, os empreendedores, quanto nos gestores, os intra-empreendedores.

Faz-se necessário mencionar pontos identificados que foram extraídos da pesquisa e que sugerem estas evidências: adoção de política de desenvolvimento profissional e treinamento dos colaboradores; uso da delegação; busca de informações junto aos Stakeholders; não subestimar concorrentes; tratar clientes e fornecedores como parceiros na essência da palavra; tomar decisões; busca de novas oportunidades de negócios.

Além destes, destaca-se também a capacidade da empresa em adequar-se às novas necessidades e tendências de mercado, prova disso é que nasceu como uma empresa de pequeno porte cresceu amadurecendo, e tornou-se uma empresa de médio porte com reconhecimento de clientes e através de prêmios recebidos.

Em razão deste crescimento a administração da empresa entendeu por bem proceder a uma adequação em seu modelo de gestão, passando de uma empresa administrada de forma familiar para uma administração compartilhada, com a criação de um conselho gestor composto por outras pessoas além da família. Decisão que mostra um forte traço empreendedor.

À luz do referencial teórico estudado, a empresa:

- Construiu sua habilidade no negócio em competir e correr riscos como fomentadora do seu crescimento;
- Desenvolveu seu processo empreendedor orientado interna e externamente, gerando inovações, novos serviços e tecnologias;
- Buscou parceiros com expertise, com o mesmo foco e comprometimento, o que proporcionou a prestação de serviços especializados a novas oportunidades.

Desta forma, conclui-se que esta empresa utiliza um modelo de gestão empreendedora como forma de manter-se, e dentro de suas limitações crescer de forma equilibrada em um mercado altamente competitivo, através da especialização, na criação de valor para o cliente, e no investimento em novas oportunidades de negócios e inovações.

O presente estudo focou em pesquisar um número reduzido de respondentes limitado em uma única empresa. Elencar alguns fatores e indicadores do modelo da gestão empreendedora e procurou identificá-los na empresa estudada.

Também procurou demonstrar o cenário da evolução dos negócios tendo como referência uma estratégia bem concebida, de sucesso, e que constantemente busca oportunidades sem deixar de perder o foco no cerne do seu negócio, e dentro de um padrão de risco calculado.

## 6 - Referências:

- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A.; **Empreendedorismo: Uma visão de processo**; São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- DORNELAS, José Carlos A.; **Empreendedorismo corporativo**; Rio de Janeiro: Elsevier – 2ª edição – 2008.
- DORNELAS, José Carlos A.; **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios** – 2ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber F.: **Logística Empresarial – A Perspectiva Brasileira**, São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- HIRISH, Robert D.; PETERS, Michael P.; **Empreendedorismo**. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- LIKERT, R.; **A Technique for the Measurement of Attitudes**, Archives of Psychology 140: p. 1-55. 1932.



- LODI, J. B.; **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- PINCHOT III, G.; **Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor**. São Paulo: Harbra Ltda., 1989.
- PINHEIRO, Maurício; “**Gestão e Desempenho das Empresas de Pequeno Porte**”; São Paulo, 1996. Tese - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- ROSS, J. E. and DARAB, U.; **Who Is an Intrapreneur?**; Personnel New York: 1986. v. 63, n. 12; p. 45. 1986.
- SEIFFERT, Peter Q.; **Empreendendo novos negócios em corporações – Estratégias, processos e melhores práticas** – 2ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- WANKE, Peter; FLEURY, Paulo F.; **Transporte de Cargas no Brasil: Estudo Exploratório das Principais Variáveis Relacionadas aos Diferentes Modais e às suas Estruturas de Custos**, São Paulo: Editora Atlas, 2006.