



E O QUE DIZEM OS EMPREENDEDORES SOBRE A CRIAÇÃO, SOBREVIVÊNCIA E DESENVOLVIMENTO DE SUAS EMPRESAS? UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Vânia Maria Jorge Nassif¹

Wander Nassif²

Marcos Roberto Piscopo³

Edmilson Oliveira Lima⁴

Resumo

A pesquisa teve por objetivo analisar a trajetória de doze empreendedores do ramo de logística da cidade de Jundiaí – SP no processo de criação, sobrevivência e desenvolvimento de empresas empreendedoras. Visou ainda conhecer suas características, dificuldades no dia a dia, bem como os desafios frente aos seus negócios. Para seu desenvolvimento, optou-se pelo método qualitativo, de natureza exploratória e o instrumento de coleta de dados foi a entrevista com roteiro semiestruturado. Os dados foram tratados à luz da análise de conteúdo e agrupados em cinco categorias. As categorias

Recebimento: 17/12/2013 • Aceite: 30/10/2014

¹ Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Docente da Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil. E-mail: vania.nassif@gmail.com

² Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Docente da Universidade de Guarulhos, SP, Brasil. E-mail: wandernassif@hotmail.com

³ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, Docente da Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: piscopomr@yahoo.com

⁴ Doutor em Administração pelo École des Hautes Études Commerciales de Montréal, Canadá. Docente da Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: edmilsonlima@gmail.com

que deram origem ao trabalho foram intituladas: criação do negócio, motivos que os levaram a escolher atuar no ramo da logística, influências e conquistas relacionadas com a vivência e com as experiências individuais de cada empreendedor, estratégias e metas de crescimento da empresa e desafios e dificuldades de trabalhar na área de logística. Os resultados apontam problemas relacionados à infraestrutura precária, falta de segurança, altos impostos e tributos e dificuldades para encontrar pessoas qualificadas. Fica claro o senso de urgência e a necessidade de rever as prioridades que impactam esse importante setor da economia brasileira.

Palavras-chave: Empreendedorismo; MPes; Logística; Desenvolvimento Local; Empreendedor

AND WHAT DO ENTREPRENEURS SAY ABOUT THE ESTABLISHMENT, SURVIVAL AND DEVELOPMENT OF THEIR BUSINESS? AN EXPLORATORY STUDY

Abstract

This research aimed to analyze the trajectory of twelve entrepreneurs within the logistics industry in the city of Jundiaí – SP throughout the process of creating, surviving and developing entrepreneurial businesses. It also sought to discover their characteristics and the difficulties and challenges they face to run their business on a daily basis. To conduct this study we opted for the qualitative method, exploratory in its nature, and to collect data we employed semi-structured interviews. Data have been treated through the content analysis technique and grouped into five categories as follows: business creation, reasons by which entrepreneurs decided to operate in the logistics industry, influences and achievements related to individual entrepreneurs' experiences, business goals and growth strategies, and challenges and difficulties to work in the logistics industry. Findings show problems associated with poor infrastructure,

lack of security, high taxes and difficulty to find qualified people. Therefore, there is urgency to review what impacts this industry that is important to the Brazilian economy.

Keywords: Entrepreneurship; SBEs; Logistics; Local Growth; Entrepreneur

Introdução

A presente pesquisa é a continuidade de um estudo realizado em 2007 junto a cinco empreendedores do ramo de logística do entorno de Alphaville, município de Barueri – SP, que teve por objetivo comparar as características dos empreendedores pesquisados com aquelas encontradas na literatura. Desse período em diante, observamos uma expansão do setor logístico no âmbito nacional e mais especificamente no estado de São Paulo, por se tratar de um setor que tem um impacto significativo no padrão de vida de uma sociedade e tem ampliado perspectivas de negócios empreendedores.

A cidade de Jundiaí, localizada no interior do Estado de São Paulo, ocupa desde 2010, segundo o Índice de Desenvolvimento Municipal da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, o 5º lugar no ranking de desenvolvimento nacional, com um crescimento de 12,4% nas áreas de emprego e renda. É apontada pelo estudo, como a primeira cidade na faixa de 300 mil habitantes a ter um importante pólo logístico no estado. Um dos fatores que contribui para distinguir a cidade nesse setor é a sua aproximação das cidades de São Paulo e Campinas, além de oferecer acesso facilitado a duas das maiores rodovias do país – Anhanguera e Bandeirantes e com interligação ao trecho sul do Rodoanel. A cidade fica próxima também dos aeroportos de Viracopos, Cumbica e Guarulhos, além de ter acesso a uma extensa malha ferroviária e ao Porto de Santos. Alguns desses fatores contribuíram para a cidade ser escolhida como sede da Feira Internacional de Logística desde 2010. Jundiaí, segundo os indicadores da Secretaria de Desenvolvimento Metropolitano, ocupa o 8º lugar no PIB e a região foi intitulada de Aglomeração Urbana de Jundiaí, em 2011, por meio do Projeto de Lei Complementar nº13, sendo composto também, pelos municípios de Cabreúva, Campo Limpo Paulista, Itupeva, Jarínú, Louveira e Várzea Paulista. Por essas características, vem se destacando como um pólo para empresas de logística, com um parque industrial de mais de 500 empresas e com uma concentração significativa de empreendedores, justificando assim, a continuidade da pesquisa nessa região. Tanto na literatura científica quanto na de difusão, as pesquisas procuram explicações para o fenômeno do empreendedorismo, visando diferenciar o empreendedor de um não empreendedor, bem como compreender seu perfil, suas características, o processo de desenvolvimento dos negócios dentre outros itens. Já no ramo da logística, esses mesmos pontos ainda são insuficientes para explicar tal fenômeno.

Adicionalmente, percebemos que a falta ou a gestão estratégica deficiente influencia nos rumos das empresas. Consequentemente, muitos negócios, aparentemente promissores não se consolidam ou se estagnam, ficando sem perspectivas reais de crescimento e de retorno dos recursos investidos. Visando ampliar a discussão nesse campo de conhecimento, a presente pesquisa teve por objetivo analisar a trajetória de doze empreendedores do ramo de logística da cidade de Jundiaí – SP, no processo de criação, sobrevivência e desenvolvimento de empresas empreendedoras, bem como suas características, dificuldades e desafios frente aos seus negócios.

Referencial Teórico

Uma visão de empreendedorismo e empreendedor

O empreendedorismo vem conquistando cada vez mais importância no meio acadêmico e empresarial, e tem despertado grande interesse em pesquisadores de áreas correlatas, se mostrando um tema transversal, merecendo atenção de pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento. Não obstante, pesquisadores como Brockhaus, (1980), Carland, Hoy & Boulton e Carland (1984), Olson (1985), Carland, Hoy & Carland, (1988), Miner (1998) e Phan, Poh & Wang (2002) pontuam que existem muitas pesquisas e produções acadêmicas na área. Percebemos que os resultados e os avanços obtidos, principalmente ao longo das últimas cinco décadas, são insuficientes para desvendar os mistérios por trás da determinação do perfil e comportamento do empreendedor, bem como sua maneira de fazer negócios. Para Venkataraman (1997) o empreendedorismo depende da relação entre a existência de oportunidades lucrativas e a presença de indivíduos empreendedores. O empreendedor é em vários graus, quem corre riscos, gerencia seus recursos, criador e destruidor de seus negócios, conforme Formaini (2001). Esse autor afirma que o empreendedor aceita a incerteza, organiza e supervisiona a produção, introduz os novos métodos e os novos produtos e procura por novos mercados. Já Baron & Shane (2007) concordam que incerteza é parte importante do processo, entretanto, afirmam que os empreendedores precisam também desenvolver estratégias para gerenciar seus negócios. Schumpeter (1982) postulou precocemente que o empreendedor é normalmente aquele que cria novos negócios, mas diz que é possível inovar dentro de negócios já existentes e Kirzner (1973), diferentemente, diz que o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição positiva em um ambiente de caos,

sempre atento às oportunidades de lucro, observando e identificando quando o mercado dá sinais de alguma demanda não atendida. Julien (2010) complementa ao explicar que o empreendedor realiza coisas novas, coloca em prática idéias próprias, assume riscos e estar presente nas atividades é fator imprescindível de sobrevivência do negócio, além da criatividade que desempenha papel importante na ação do empreendedor, permitindo as associações que gerarão novos negócios e empreendimentos. Enquanto Shane e Venkataraman (2000) abordam o empreendedor como um exímio identificador de oportunidades, Julien (2010) diz que ele é um indivíduo particular e social, seja no mercado capitalista ou em outro qualquer. Esses autores e também Hisrich & Peters (2004) complementam que a riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos quando se trata de patrimônio, tempo e comprometimento ou que proveem valor para algum produto ou serviço. Tanto Kirzner (1973) como Schumpeter (1982), enfatizam que o empreendedor é curioso e atento a informações, melhorando suas chances com mais conhecimentos. Filion (1991) complementa que o empreendedor é uma pessoa imaginativa caracterizada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos. Para esse autor, trata-se de uma pessoa que mantém um alto grau de vivacidade de espírito para detectar oportunidades. Assim, observa-se que os conceitos de empreendedorismo e empreendedor são dinâmicos, multifacetados e, conforme Falcone & Osborne (2005), esse caráter enigmático se deve ao fato das pesquisas da área terem se caracterizado, ao longo de sua história, como multidisciplinar, multinacional, extensa e de difícil compreensão.

Características do Empreendedor

A literatura apresenta uma diversidade de características, atribuindo uma variedade de adjetivos e, por vezes, superdimensionando o papel e a capacidade do empreendedor de fazer negócios. Mas, Julien (2010) afirma que é preciso distinguir os tipos de empreendedores e não simplesmente atribuir todas as características a todos eles, pois além de serem indivíduos diferentes, ao empreenderem, eles mudam a si próprios com sua criação, pois interiorizam e assim transformam-se por ela. Mesmo com essa importante observação de Julien (2010), vários estudos, por vezes, atribuem muitos e diferentes atributos e características, adjetivando o empreendedor como um ser distinto dos demais. A pesquisa de Souza & Guimarães (2005) apresenta uma lista com diversas características

dos empreendedores tais como flexibilidade, persistência, autonomia, criatividade, busca de oportunidade e também inovação. Não obstante essas características serem peculiares dos empreendedores, sobretudo quando esses encaram uma mudança como oportunidade para desenvolver ações, negócios ou serviços diferentes, faz-se necessário averiguar outras variáveis e que associadas a essas, podem distinguir um empreendedor de um não empreendedor (Bygrave, 2004). Assim, somente pelas características atribuídas a esse ator social, é arriscado explicar o caráter plural e multifacetado do constructo. Depreende-se que o empreendedorismo está associado à inovação (Schumpeter, 1982; Drucker, 1986; Fillion, 1991; Bygrave, 2004; Souza & Guimarães, 2005; Baron & Shane, 2007) e que o empreendedor é o inovador com características como criatividade, persistência, internalidade (habilidade de assegurar que seus desejos sejam realizados), liderança, iniciativa, flexibilidade, habilidade em conduzir situações e maximizar a utilização de recursos e capaz de explorar mudanças como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Além disso, é visto como aquele que tem um sonho, vontade de conquistar espaços, ser bem sucedido, lutador, tem alegria de criar e realizar coisas, enfrenta dificuldade e busca o sucesso. Essa forma de apresentar o empreendedor pode levar o leitor à sensação de que é um ser superior ou quase divino. Assim, Timmons (1994) descaracteriza essa superioridade atribuída ao empreendedor, explicando que o mesmo para conquistar espaços, precisa tecer redes de relações, fazer *network* e utilizar desses contatos para alcançar seus objetivos. Em síntese, à luz dos autores, entendemos que o empreendedor é aquele que cria novos negócios ou inova aqueles já existentes (Schumpeter, 1982); que ele e suas ações refletem as características do tempo e do lugar onde evoluem (Fillion, 1999); e que os empreendedores são seres paradoxais (Julien, 2010). Já o empreendedorismo constitui-se um processo inovador (Curran & Blackburn, 2001); que pode trazer ao negócio vantagem competitiva, por meio de estratégias flexíveis e emergentes (Mintzberg, 1994); e que é uma forma de identificar e explorar oportunidades (Venkataraman, 1997). Essas considerações se constituíram a base para entender o empreendedor do ramo de logística. Entretanto, não limitamos a esses construtos ao se considerar a diversidade e os múltiplos adjetivos encontrados na pesquisa, provocando incertezas na maneira de como o empreendedor se percebe e do papel que ele representa na sociedade.

Oportunidade, Criação, Estratégia e Crescimento

Ideia e oportunidade são duas situações distintas, sendo que a primeira não se converte automaticamente na segunda. Timmons (2004) ressalta que geralmente se confere muita importância a uma ideia e pouca atenção à real necessidade de produtos e serviços. Existem várias fontes de novas idéias, contudo Hisrich & Peters (2004) apontam que as mais comuns vêm dos consumidores, das empresas, dos canais de distribuição, do governo federal, e de pesquisa. Afirmam que a chave está em como o empreendedor transforma suas idéias em produtos ou serviços que suportem o crescimento da empresa.

A oportunidade deve apresentar atratividade, durabilidade e adequabilidade temporária de forma que possa se sustentar em um produto ou serviço que crie ou adicione valor para os clientes ou usuários finais (Timmons, 2004). A criação de um negócio envolve tanto um trabalho (produto ou serviço) quanto seus potenciais compradores (mercado), e a avaliação das oportunidades inclui a análise de viabilidade e financeira (Morse & Mitchell, 2006). A análise do ambiente geral envolve a avaliação das tendências do contexto em que a empresa se insere e que podem impactar suas escolhas estratégicas (Barney & Hesterly, 2007) sendo exploradas a partir das categorias políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais – PESTEL (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007). O ambiente setorial consiste nos fatores que influenciam diretamente uma empresa e suas ações e reações aos competidores (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008), sendo sua análise normalmente conduzida por meio do modelo das forças que dirigem a concorrência – intensidade da rivalidade entre os atuais concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e dos compradores (Porter, 1980), do modelo estrutura-conduta-desempenho (Bain, 1968) e do modelo hipercompetição (D’Aveni, 1995).

A análise do ambiente interno aborda os aspectos intrínsecos à organização, mais especificamente, seus recursos, capacidades e competências. Para essa análise, geralmente utiliza-se a abordagem da cadeia de valor (Porter, 1985) e o modelo VRIO – valor, raridade, imitabilidade e organização (Barney, 2007), além de se explorar as fronteiras horizontais (economia de escala e escopo) e verticais (a montante e a jusante) da empresa (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2006). Ainda que não exista consenso sobre o que é e como elaborar uma boa estratégia (Markides, 2000), neste trabalho entende-

se estratégia como “busca para obter vantagens competitivas” (Barney & Hesterly, 2007:5).

Procedimentos Metodológicos

Essa pesquisa continua um estudo desenvolvido em 2007, junto a cinco empreendedores do ramo de logística do entorno de Alphaville, município de Barueri – SP, que teve por objetivo comparar as características dos empreendedores pesquisados com as características encontrados na literatura. Ao observarmos a expansão do setor logístico no âmbito nacional e mais especificamente no estado de São Paulo, identificamos a cidade de Jundiaí e seu entorno como um pólo logístico de grande expressão nacional, suscitando interesse de investigar as condições empreendedoras do local. Assim, a presente pesquisa teve por objetivo analisar a trajetória de doze empreendedores do ramo de logística da cidade de Jundiaí – SP no processo de criação, sobrevivência e desenvolvimento de empresas empreendedoras, bem como suas características, dificuldades e desafios frente aos seus negócios. A pesquisa analisou as categorias que explicam: a criação dos negócios, as condições de trabalho, as estratégias e metas de crescimento, além das dificuldades e desafios dos empreendedores desse setor. Analisou também as características dos empreendedores a partir da ótica deles mesmos, e para tanto, adotou-se uma pesquisa de natureza qualitativa básica ou genérica, conforme descrita por Merriam (1998). Este tipo de pesquisa pode proporcionar respostas de como este fenômeno é tratado, sem a preocupação de enumeração e/ou medição dos eventos estudados e nem a generalização dos resultados. Nesse sentido, a pesquisa pode ser classificada como exploratória. Ao pesquisador que adota o enfoque interpretativo, de acordo com Bogdan & Taylor (2000), cabe captar o significado que as pessoas dão às coisas e ao seu entorno, buscando compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes, neste caso, os empreendedores do ramo de logística. Este estudo não apresenta hipóteses, mas essas surgiram dos dados e foram comentadas ao longo do processo de análise. Dentre as técnicas qualitativas, utilizou-se para coletar os dados a entrevista semi-estruturada, por meio de roteiro flexível permitindo aos entrevistados relatar livremente suas ideias e experiências. Foram realizadas doze entrevistas no primeiro semestre de 2012, com duração de, em média, 40 minutos, tendo sido integralmente gravadas. O uso de equipamentos para gravação faz com que a documentação de dados se

tornasse independente das perspectivas do pesquisador e dos sujeitos dos estudos (Flick, 2004). Esse autor diz que a transcrição é uma etapa necessária no caminho para a interpretação dos dados e que existem diversos sistemas de transcrição disponíveis, que variam de grau de exatidão. Nessa pesquisa, optou-se pela transcrição literal e as citações das falas dos sujeitos foram realizadas na íntegra. O plano amostral em uma pesquisa qualitativa não obedece a critérios rígidos. A escolha da unidade de análise recai basicamente onde está localizada a informação e o fenômeno a ser pesquisado. Nesta pesquisa, a unidade de análise e o elemento respondente foi o próprio empreendedor de empresas de pequeno porte do setor de logística localizadas na região de Jundiaí – SP. Para a análise de dados, recorreu-se principalmente à técnica denominada análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Optou-se por uma análise temática cujo foco está na descoberta de núcleos de sentido, que compõe a comunicação (Bardin, op.cit.). Assim, não houve preocupação em enumerar os registros, mas compreender esses núcleos e as ligações entre si. As taxonomias utilizadas como parâmetro para análise dos resultados estão respaldadas nos autores aportados no referencial teórico desse estudo.

Contextualização das Empresas Pesquisadas

Os critérios estabelecidos na escolha das empresas pesquisadas se deram, inicialmente, pelo local – região de Jundiaí – SP e também pelas condições já mencionadas – ser um pólo de empresas logísticas de grande expressão nacional. Todas as empresas eram de pequeno porte – conforme a classificação do IBGE (2009) e SEBRAE (2010), entre 10 e 40 funcionários e pertencerem ao ramo da logística, além de estarem operando no mercado nos últimos oito anos. Contamos ainda com acessibilidade e aceite dos empreendedores para participarem da pesquisa. A importância do estudo e a expansão da área se deram com a abertura comercial, a partir do início da década de 1990, tornando-se crescente a necessidade das empresas brasileiras desenvolverem maior competitividade nos mercados nacional e internacional, fazendo com que se intensificassem o uso da logística, de forma a reduzir custos, a melhorar o nível de serviço ao consumidor final e também como vantagem competitiva. Desde então, o setor de logística vem apresentando uma evolução contínua, sendo hoje um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas (Novaes, 2001), fazendo com que empresários de diferentes ramos de atividade procurem por estratégias logísticas visando menor custo, atendimento, agilidade,

garantia e segurança nas entregas (Martins et al., 2005). Isso porque, até poucos anos atrás, a logística empresarial, como estrutura organizada e integrada era pouco valorizada pelas empresas manufatureiras e prestadoras de serviço no Brasil (Ballou, 2001).

Perfil das empresas dos empreendedores

Participaram da pesquisa doze empreendedores e proprietários principais de empresas do setor de logística da região de Jundiaí. Com o objetivo de preservar a identidade dos mesmos e de suas empresas, doravante, estes serão denominados de E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11 e E12. Das 12 empresas participantes da pesquisa, seis são administradas por dois sócios, duas por um sócio e quatro empresas não têm sócios. Os empreendedores relatam suas opiniões acerca do ambiente das empresas, sendo que para E2, E4 e E10 consideram o ambiente de trabalho exigente; para E3, E6, E7, E8, E9, E10 e E11, o ambiente é desafiador e exige muita atenção, doação e comprometimento; e, para E1, E5 e E12 o ambiente é sempre muito agitado, corrido e concorrido. De forma unânime, a região onde estão instalados contribui de maneira significativa para o desenvolvimento de seus negócios. A faixa etária dos entrevistados situa-se entre 27 e 48 anos. Quanto ao gênero, são todos homens, nove casados e três solteiros. Todos nasceram e residem no entorno da capital de São Paulo. Embora o senso comum e mesmo a literatura associem o empreendedor como aquele que empreende independente de sua formação acadêmica ou da continuidade dos estudos, observou-se que, na amostra pesquisada, os participantes possuem cursos superiores de diferentes áreas, como por exemplo: Tecnólogos (4), Bacharel em Matemática (1), Engenharia de Produção (2), Economia (1), Administração de Empresas (3), e Ciências da Computação (1), sendo que oito deles são pós-graduados.

Resultados da Pesquisa e Análise dos Dados

Os resultados da presente pesquisa contribuíram para a organização de cinco categorias de respostas, a partir da análise de conteúdo à luz de Bardin (1977). Após sucessivas leituras das entrevistas transcritas, as categorias ficaram assim intituladas: criação do negócio, os motivos que os levaram a escolher atuar no ramo da logística, influência e conquistas, estratégias e metas de crescimento da empresa e desafios e dificuldades para trabalhar na área de logística.

Na primeira categoria – criação do negócio, agrupamos diferentes experiências, tais como por influência da família (E1, e E6) identificação de oportunidades (E2, E3 e E4,), *network* e convite para ser sócio de uma empresa (E10) e, por conhecerem e terem atuado em empresa de grande porte do setor (E5, E7, E8, E9, E11 e E12). Os motivos alegados pelos entrevistados têm pertinência com os pressupostos de Venkataraman (1997) e Kirzner (1973), que percebem o empreendedor como aquele que está sempre atento às oportunidades de lucro, observando e identificando quando o mercado dá sinais de alguma demanda não atendida. Bygrave (2004) menciona em seus estudos a importância do papel da família para geração ou continuidade de empresas empreendedoras. Parte dos entrevistados percebeu uma necessidade do mercado em criar uma empresa de prestação de serviços de logística que atendesse bem aos clientes. O grupo que passou por experiências em seus empregos anteriores, alegou que vivenciaram diversas vezes a falta de qualidade no atendimento ao cliente, falta de critério e planejamento na lógica de distribuição de produtos, falta de atenção nas informações de diferentes fontes – fornecedores, localização, dificuldades de integração dos modais logísticos e a falta de pequenas empresas da área que terceirizam serviços.

Eu comecei a sentir a necessidade de profissionais competentes da área logística e que pudessem dar apoio e resolver problemas [...] quase sempre me deparava com pessoas que traziam mais problemas do que soluções e frente a esse cenário percebi uma chance de começar minha empresa (E2)

Eu trabalhei numa grande empresa de logística [...]as reclamações eram diárias [...]clientes insatisfeitos mudando de empresas e procurando por empresas menores querendo mais atenção [...] não podia perder essa brecha (E11)

Eu procuro sempre ter bons relacionamentos e preservo todos. E foi assim que um de meus contatos me convidou para ser sócio de uma empresa já constituída no ramo e ele queria minha habilidade de fazer *network*, pois a empresa carecia desse requisito. O negócio

foi bom e eu aceite. Mas, tive que transformar a empresa quase que completamente (E10)

E7 trabalhava numa empresa de grande porte do ramo que fechou. Um colega o procurou dizendo que estava insatisfeito com o serviço prestado pela empresa de logística que ele havia contratado, e sugeriu que, com base na experiência que ele havia acumulado, abrisse uma empresa e que todo serviço seria passado a ele. Esse incentivo deu impulso para E7 abrir sua empresa.

[...] assim, fiz o projeto de acordo com as necessidades do cliente, prospectei as informações e, percebendo que ele seria o primeiro, mas, não o único cliente, criei coragem, mesmo sem dinheiro, resolvi encarar e abrir meu negócio. (E7)

A família do E6 possuía uma empresa que dependia de transporte para distribuir o produto em diferentes lugares, e com a escassez desse tipo de transporte, criou-se uma perspectiva para abrir uma empresa ao invés de contratar um terceiro. A convivência com as experiências familiares fez com que E6 identificasse uma oportunidade (Venkataraman, 1997), possibilitando assim a criação de sua empresa. A criação de um negócio ou mesmo a renovação ou transformação de uma empresa, por meio de um empreendedor criativo, consciente de seu ambiente e das condições oferecidas, que valoriza as experiências anteriores corroboram os pressupostos dos autores estudados na literatura (Filion, 1999, Venkataraman, 1997, Baron & Shane, 2007, Julien 2010). Os constructos de Kirzner (1973) e Schumpeter (1982), enfatizam ser o empreendedor um identificador de oportunidades, inovador, curioso e atento às informações, como características que aumentam as chances de conquistar mercados. Complementarmente, verificou-se que a criação do negócio não partiu de um processo estruturado de análise que contemplasse a viabilidade operacional e financeira, conforme sugerido por Morse & Mitchell (2006). Na realidade, o negócio resultou de um misto de intuição e opiniões de terceiros.

A segunda categoria analisada procurou identificar os motivos que os levaram a escolher atuar no ramo da logística. Os motivos predominantes são de caráter individual e estão relacionados com as escolhas pessoais e com as oportunidades que surgiram. Filion (1999) afirma que os motivos que levam um empreendedor a abrir um

negócio nem sempre são claros. O autor afirma que se o empreendedor busca maior liberdade ao criar sua empresa ou comprar uma, essa ação pode estar relacionada ao desejo de se afirmar, de se identificar ou de se distinguir por meio de sua obra. Para a maioria dos entrevistados, os motivos vieram da vontade de se estabelecerem por conta própria e de serem seus próprios patrões. As experiências adquiridas, para boa parte deles, contribuíram e deram segurança para que a atitude de abrir seu próprio negócio se concretizasse. Os entrevistados E5, E7, E8 e E11, afirmam que a convivência no ramo de logística não deixou dúvidas de que esse seria o negócio de suas vidas. Já E1 disse que escolheu o ramo de logística pois estava envolvido na área devido a influências do pai e descobriu que tinha vocação para o ramo:

Porque eu vivi envolvido na logística. Eu gosto de fazer, aprendi a fazer... E o sinal que eu tive foi dentro de casa, vendo o trabalho do meu pai e ficando envolvido no trabalho dele. (E1)

O entrevistado E2 vislumbrou, a partir de seu trabalho, uma oportunidade de atuar no ramo. Sua escolha definitiva deu-se por uma necessidade percebida quando precisou utilizar os serviços de uma empresa e não foi bem sucedido. Assim, viu que poderia ser um prestador de serviços na área de logística, e com o crescimento do *e-commerce*, surgiu a oportunidade de criar a própria empresa.

A logística foi fruto da minha necessidade de ter bons prestadores de serviço na área de logística. (E2)

Já os entrevistados E7, E8, E9, E10, E11 e E12 citam que a escolha pelo ramo se deu em função do conhecimento que tinham na área e consideraram o ambiente promissor, fatores de grande importância para iniciar um negócio.

Sob essa perspectiva, Shane & Venkataraman (2000) afirmam que o conhecimento do negócio, experiências adquiridas são fatores importantes para a identificação de uma oportunidade de negócio. A escolha pelo ramo de logística, para E6 foi ocasionada pela necessidade de transportar o produto que revendiam para outra empresa do grupo. O entrevistado diz que foi muito mais uma questão de necessidade, do que interesse na área. Porém, com as

oportunidades e evoluções no setor, a logística está se tornando prioritária em seus negócios:

E aí com as oportunidades que foram aparecendo, nós fomos migrando para logística, por uma série de questões (...) Hoje, nosso foco é muito mais na logística do que no transporte do produto.(E6)

Assim como o E6, Novaes (2001) cita que a logística vem apresentando uma evolução constante, sendo hoje um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas, corroborando os pressupostos de Mintzberg, (1994). E9 escolheu o ramo por uma questão de necessidade, assim como E4, porém por uma questão pessoal, pois havia sido demitido da empresa em que trabalhava. Aconselhado a migrar para o setor da logística, contando com sua experiência e com uma rede de relacionamentos que conseguira estabelecer, ao longo de sua atuação na área com empresas deste setor, decidiu aceitar o desafio e iniciar negócio.

Timmons (1994) acredita que o empreendedor tece redes de relações e faz *networks* importantes, cujos contatos podem ser utilizados como suporte para alcançar seus objetivos. O autor afirma que tais contatos podem ocorrer entre amigos ou com pessoas do seu ambiente de trabalho e externos à empresa. Ainda que os empreendedores possuíssem algum conhecimento sobre atividades logísticas, não se constatou a busca por informações relativas ao tamanho do mercado, sua projeção de crescimento, seu ciclo de desenvolvimento, sua lucratividade e nem em qual posição da cadeia de valor (a montante ou a jusante) eles pretendiam atuar com a criação de seus negócios.

Na terceira categoria estudada – influências e conquistas relacionadas com a vivência e com as experiências individuais de cada empreendedor, não foi possível fazer comparações entre elas, por serem singulares e específicas de cada um deles e de cada contexto. Bygrave (2004) relata que o empreendedor, por vezes, se organiza a partir do ambiente geral e das relações que estabelece com a família e com suas redes. Afirma ainda que o papel dos modelos provenientes do meio tem muita importância no desenvolvimento de cada negócio.

Para E1 e E6, as oportunidades profissionais sempre estiveram presentes desde a infância. Enfatizam que as oportunidades surgem na vida das pessoas e que devem ser aproveitadas. Outros entrevistados

abordam a influência do meio bem como suas conquistas de modo muito particular.

Envolvi com transportes desde cedo [...] a logística tem espaço para muita gente. Oportunidades sempre aparecem [...] as oportunidades que vieram e que apareceram no decorrer desses anos, elas apareceram porque eu estava presente, eu estava ali naquele momento. (E2).

Tive sorte de estar presente numa reunião da empresa que trabalhava e a fala de um dos diretores me despertou para a possibilidade de abrir um negócio [...] algo que sempre sonhei em ter[...]contei com apoio de minha esposa e com meu pai, mesmo sob riscos de pedir demissão e sair de um emprego estável [...]o “sim” deles, me deu força para tomar decisão. (E4).

Os entrevistados E5, E7, E8, E9, E11 apontaram os empregos anteriores como os maiores influenciadores para a conquista da oportunidade e para dar início às atividades que estão envolvidos. Alegam que dentro de uma empresa de grande porte as oportunidades são inúmeras, basta não desviar os olhos, ficar atento às visitas, buscar informações o tempo todo e participar sempre das atividades que aparecem. E12 disse que foi despertado para abrir um negócio próprio durante uma visita e que foi incumbido de acompanhar o grupo. As perguntas que algumas pessoas fizeram, as observações e provocações do grupo deixaram-no inquieto muito tempo e assim, depois de dois anos, [...] *consegui concretizar essa façanha de ter meu negócio próprio*. Baron & Shane (2007) confirmam a importância das redes, dos relacionamentos e das amizades para conquista de oportunidades.

A quarta categoria – estratégias e metas de crescimento da empresa, contribuiu para perceber que empresas com expectativas de crescimento podem estabelecer metas factíveis de serem alcançadas. Embora estudos apontem que os empreendedores são audaciosos, ousados, Bhidé (2000), assegura que os empreendedores não arriscam tanto, pois toleram como poucos conviver com a incerteza e a ambiguidade. As metas têm por objetivo contribuir com o desenvolvimento das empresas, bem como norteiam suas iniciativas. Amit et al. (1990) afirmam que “*os empreendedores se defrontam com*

incertezas de mercado, com incertezas competitivas, porque eles não sabem se serão capazes de criar uma vantagem competitiva e de obter lucros ao explorar uma oportunidade ou se outras empresas irão subtrair deles esse lucro” (p.103).

Posso dizer que daqui a três anos, a minha meta é dobrar de tamanho. Mas na verdade, essas movimentações mudam a meta. Eu tenho que inovar minhas estratégias, atender bem e crescer estruturado de forma sustentável. Isso não é dobrar o crescimento de um ano para o outro. (E1)

A palavra chave chama-se estratégia. Se não inovar e caminhar na mesmice vai morrer. Tenho estratégias e metas agressivas [...] preciso, às vezes, tirar o pé do acelerador para não cair no abismo. (E9)

Participei de muitas reuniões de planejamento da empresa que trabalhava [...] e nunca saiam do bla, bla, bla. As estratégias formalizadas eram incríveis, eu percebida que através delas havia retorno, mas o duro era executá-las [...] tinha desculpa para tudo. Então morria nas gavetas. Eu aprendi com isso e, o que eu estabeleço, procuro, na medida do possível, cumprir. Mas, a minha empresa é pequena e é mais fácil. Na empresa grande sempre é mais difícil das pessoas aderirem. (E7).

A empresa do E2 tem como meta tornar-se a empresa número um da região de Jundiaí e estabeleceu a meta que, dentro de dois anos, será uma das maiores de seu porte. Relata que está estudando muito para isso acontecer e está se estruturando para estabelecer estratégias de crescimento e inovação. Para concretizar tudo isso, percebe que precisa renovar para crescer. Os recursos são escassos, segundo E5, E8 e E10, mas estão se estruturando para atuarem nesse mercado competitivo com toda energia e qualidade, pois confiam em suas experiências.

E3 tem como meta de longo prazo, vender a empresa, e como meta de curto prazo, prepará-la para torná-la atrativa no mercado e assim, concretizar sua venda.

No curto prazo eu tenho que estruturar a empresa pra que isso aconteça daqui a cinco ou dez anos. Então, a gente tem que estruturar o negócio, aumentar as vendas, tem que alcançar uma taxa de crescimento constante e boa e para isso, as estratégias têm que estar na pauta do dia. Não tenho muita paciência de ficar muito tempo com a mesma empresa. Ela tem que ser um negócio. (E3)

E4 tem metas financeiras e de faturamento, porém enfatiza que o aumento está baseado no tamanho da empresa, pois o empresário tem como prioridade ter uma empresa menor e mais enxuta.

Na verdade eu tenho metas financeiras e uma noção bem clara do que eu quero ser... Eu não quero ter o dobro de caminhões... não quero ter o dobro de faturamento, porque a empresa vai passar a ter um tamanho muito maior do que o perfil de empresas que eu idealizei .(E4)

Ao contrário da empresa do E4, a empresa do E12 tem como meta aumentar a estrutura, para conseqüentemente atender bem seus clientes.

Só agrego algum cliente, quando a estrutura que tenho para os clientes que possuo tiver crescido também. Então, está tudo no papel [...] é difícil cumprir, mas tenho que levar as metas que estabeleci na ponta do lápis e acreditar que vou conseguir conquistar. (E12)

A visão empreendedora desses entrevistados corrobora os pressupostos de Christopher (1997) quando afirma que o olhar para dentro e fora da empresa é fundamental, além do serviço ao cliente ser visto como uma das principais fontes de vantagem competitiva. Já Mintzberg (1994) pontua que a chave do negócio é a de projetar estratégias que possibilitem a realização de um serviço de qualidade e

que possa trazer vantagem competitiva aos negócios, por meio de estratégias flexíveis e emergentes, como os empreendedores dizem ser um dos objetivos da logística e do crescimento da cadeia de suprimentos. Além disso, fica claro a visão de longo prazo de alguns deles, como afirma Filion (1999), cujo intuito é o de planejar suas ações para colher frutos no futuro. Mesmo com a aparente definição dos propósitos organizacionais (missão, visão, objetivos e valores), verificou-se certa subjetividade por parte dos empreendedores, o que reflete a falta de uma análise mais estruturada do setor que permita a formulação e implementação de estratégias mais apropriadas aos seus negócios.

A quinta categoria procurou analisar os desafios e dificuldades de trabalhar na área de logística. Conforme Julien (2010, p. 113) *“alguns empreendedores querem enfrentar o desafio de ter sucesso em um novo negócio, ou mesmo de viver uma aventura de criar uma nova empresa ou de transformá-la.* Para o entrevistado E3 o desafio na área de logística é entrar, se posicionar e expandir no mercado competitivo. Ele afirma que por ter um negócio de pequeno porte é difícil enfrentar seus concorrentes. Já para E2, E5, E8, E9 e E11 são vários os desafios e dificuldades para trabalhar nesta área. Citam a questão dos concorrentes, empresas do setor público que possuem alguns benefícios que suas empresas não têm, como por exemplo, isenção tributos, ICMS e ISS. Outras dificuldades recaem na precariedade dos meios de transporte, da malha rodoviária das estradas, da infraestrutura oferecida no Brasil.

[...]a infraestrutura é precária no Brasil, as estradas, os modais de transferência de tudo aquilo que a gente coleta aqui em São Paulo, são dois únicos: estrada ou avião. As estradas são péssimas, e no modal aéreo temos poucas opções de transporte e custo alto. (E1)

Nós não temos portos, não temos estrada, não temos infraestrutura, não temos ferrovia adequada no Brasil. Os produtos que eu transporto, por serem mais delicados, têm que ser transportados por caminhão ou avião. E é aí que mora o perigo [...] condições precárias. (E2)

O descaso das autoridades para com as rodovias é evidente. Para onde temos que

levar os produtos as estradas têm péssimo estado Nós não atuamos somente nas estradas que tem um tapete como as principais rodovias e que pagamos um pedágio exorbitante. Temos que caminhar para além delas. (E7)

Além dos problemas citados recorrentemente por E5, E9, E10, E11 e E12, referente aos meios de transportes utilizados em seus serviços, o rodoviário e o aéreo, os empreendedores afirmam que a ferrovia seria uma opção de transporte estratégica e que poderia abrir novos caminhos, facilitar os percursos, minimizar os acidentes, minimizar a superlotação das estradas, além da economia de combustível, pedágios e poluição. A pequena malha ferroviária existente no Brasil tem um sistema arcaico e precário. Mesmo em uma das regiões mais favorecidas do país, a infraestrutura oferecida para o deslocamento para outras origens são precárias, principalmente no modal rodoviário. Conforme uma pesquisa desenvolvida pela Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2007), enquanto a área de logística inova em alternativas para superar as dificuldades, como investimento em espaço para armazenagem, melhoria no atendimento de clientes com rapidez, qualidade e segurança, o setor sofre por ter uma concentração de 60% das suas atividades em estradas. Há ainda outros desafios relacionados à gestão do negócio. O mais citado e considerado como o mais preocupante aos olhos dos empreendedores recai no atendimento ao cliente. Nem sempre conseguem atendê-los nos momentos essenciais frente às suas necessidades. E12 afirma que o sucesso do trabalho e das pessoas depende de todos fazendo sua parte no processo para atingir este desafio. A falta de comprometimento de algumas pessoas no atendimento aos clientes é destacada como uma grande dificuldade por vários entrevistados. Para E7, os desafios da logística estão centrados na concorrência e nas baixas margens do ramo. Por isso ele cita que é necessário ser uma pessoa criativa e saber exatamente o que quer do negócio.

Você tem que ser criativo, [...] tem que saber exatamente o que você quer. Não pode perder o foco, caso contrário o custo fica insustentável. (E7)

Muitas vezes tenho que abrir mão de alguma coisa para atender meus clientes. (E9).

Não basta ter qualidade, preço justo, ser organizado e cuidadoso com o material. Se não tiver estratégias para atender [...] perde o cliente. (E10)

O cliente nunca quer saber de suas dificuldades, se a estrada está adequada, se o caminhão consegue transportar tudo que o cliente quer numa só viagem [...] e você tem que ser criativo, fazer mágica. (E3)

Schumpeter (1982) associa o empreendedor à inovação e à criatividade como sendo habilidades que o caracterizam. Para E4, além da questão da criatividade e inovação, os riscos são fatores inerentes ao processo.

[...] só que com um risco enorme, tomando dinheiro, devendo uma fortuna no banco... Nós reduzimos o faturamento, acho que menos da metade. Só que reduziu muito o risco. Hoje eu tenho que vender com uma margem muito pequena. Entendeu, o risco cresceu muito. (E4)

Dentre as várias dificuldades e desafios mencionados pelos entrevistados, fica claro que nesse ramo de negócio há a necessidade de fortalecer seu espaço, firmar seu nicho de mercado, porque em um segmento de mercado amplo o risco da empresa é maior. Os custos são altos porque é necessário contratar serviços de escolta ou de seguro para evitar acidentes e roubos, uma das dificuldades também citadas por vários entrevistados. É necessário ter um serviço seguro, pois as estradas não oferecem nenhum tipo de segurança. Esses e outros empecilhos emergem por falta de segurança para os motoristas, danos mecânicos nos caminhões, riscos de deterioração das cargas, desperdícios e o desgaste físico dos profissionais possibilitando graves acidentes nas rodovias. Os empreendedores alegam que os órgãos oficiais não priorizam esses pontos para alterar essa situação. Outro ponto ressaltado é a falta de mão de obra qualificada, principalmente de motoristas, mesmo estando em uma região privilegiada. Assim, com todos esses desafios a serem superados, com os altos custos de impostos e tributos que necessitam arcar para se manterem na

formalidade, precisam estar atentos o tempo todo para sobreviverem e buscarem alternativas de crescerem e prosperidade de seus negócios.

Quando perguntado aos sujeitos participantes da pesquisa qual o conceito de empreendedor e quais são as principais características do mesmo, fica claro o conceito difundido na mídia, nas revistas de difusão ou mesmo nas salas de aula. Alegam que muito se fala, mas pouco se ensina em como ser de fato um empreendedor. Algumas das características citadas pelos entrevistados convergem com a literatura, tais como, a habilidade de liderar um grupo de pessoas (Timmons, 2004); o empreendedor tem características de líder e corre risco calculado (Bhidé, 2000); é aquele que busca desafios e inovações constantemente (Drucker, 1986); tem que ter uma visão de curto, médio e longo prazo do negócio (Filion, 1991); o empreendedor tem que estar atento e ligado o tempo todo para não perder nenhuma oportunidade (Venkataraman, 1997); ter garra para sabe enfrentar os desafios com dignidade (Julien, 2010). Outros afirmam que além do empreendedor ter que saber inovar e a lidar com as mudanças de mercado e do setor, precisa aprender com os clientes, ter escuta ativa para entender as necessidades do mesmo e procurar por estratégias e recursos para atendê-los de maneira diferenciada. Essas percepções dos entrevistados condizem com o que Drucker (1986) postula como capacidade essencial do empreendedor. Para esse autor, o empreendedor tenta inovar no presente, guiado pelo mercado, minimizando os riscos, concentrando-se nas oportunidades. E3 acredita que empreendedor é aquele que tem a iniciativa de montar um negócio:

Eu sempre acreditei, pelos empreendedores que conheço que só é empreendedor quando se tem coragem de montar uma empresa. Caso contrário esse cara não é empreendedor.
(E3)

Assim como E3, Schumpeter (1982) defende que o empreendedor é normalmente aquele que cria novos negócios, mas diz que também é possível inovar dentro de negócios já existentes, empresas já constituídas. Em suma, o economista associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios.

E2 também acredita que o empreendedor tem um bom “*feeling*”. Porém, segundo Drucker (2002), o espírito empreendedor

não é uma característica de personalidade. O empreendedor não nasce com esse diferencial e é predestinado ao sucesso, como se acreditava antigamente, pois qualquer indivíduo que precise tomar uma decisão pode aprender e se comportar de forma empreendedora. Filion (1991) diz que o empreendedor é o inovador com características como criatividade, persistência, liderança, iniciativa, flexibilidade, habilidade em conduzir situações, habilidade em utilização de recursos.

Não é fácil ser líder nesse mercado. Precisa ter paciência, boa vontade e muita persistência. Senão, você desacelera e desiste rapidamente. Ou as pessoas te amam ou te odeiam [...] e assim, você precisa buscar um equilíbrio para manter o respeito, a autoridade e a credibilidade junto aos funcionários. (E12).

Nem sempre os desafios estão ao alcance, por mais que se preparem para superá-los. Gostar de desafios como vários respondentes alegaram parece que está entre as características marcantes dos empreendedores, de acordo com estudiosos do assunto. Manter-se líder é considerado como um dos grandes desafios para alguns dos pesquisados.

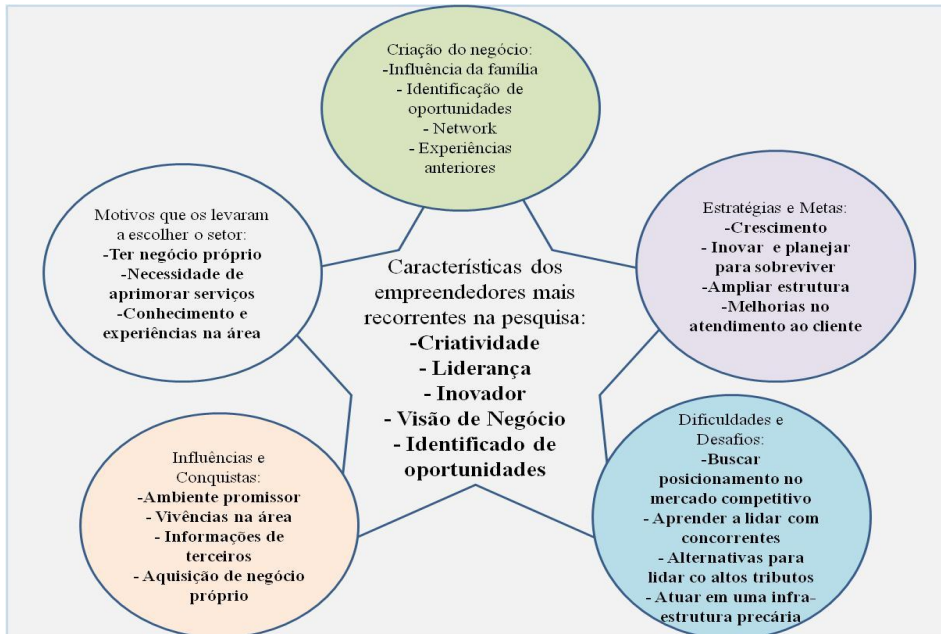
Minha liderança é alicerçada na confiança que coloco nas pessoas. Nem sempre tenho sucesso com essa atitude. Mas, persisto nela, pois a cada três tentativas, uma dá errada, mas duas eu acerto [...] e está de bom tamanho no meu ramo de negócio. Claro que não deixo a “peteca” cair!. (E10)

Outras características mencionadas pelos entrevistados estão relacionadas com a identificação do negócio, com o gostar do que faz, com a autorrealização e ainda, mencionam vários adjetivos que estão bem marcados quando o tema se volta para os empreendedores, tais como coragem de arriscar, persistência, abertura para novos contatos, dentre outras características.

Nessa mesma linha de pensamento, Filion (1999) e Drucker (2002) dizem que ser empreendedor requer ousadia e preparo para assumir riscos calculados, assim como Bhidé (2000) que afirma que o

empreendedor não é tão ousado quanto parece ser. De maneira geral, depende-se dos resultados obtidos nessa pesquisa que há aspectos convergentes e divergentes em todas as categorias estudadas e a Figura 1 traz os principais resultados da pesquisa.

Figura 1: Principais resultados das categorias de respostas



Fonte: Dados da Pesquisa

Na maioria dos casos, o início do negócio dos entrevistados ocorreu por uma necessidade identificada por eles, principalmente no que diz respeito à prestação de serviço no ramo de logística, por influência da família, amigos e outros modelos de profissionais com que tiveram contato e, principalmente, por terem tido experiências no ramo e identificaram oportunidade de constituírem seus negócios. As metas das empresas relacionam às melhorias da qualidade e do crescimento e para isso as estratégias adotadas são focadas na qualidade do serviço prestado aos clientes, visando ao aumento de faturamento para dar condições de ampliar a infraestrutura, além de firmarem um espaço nesse setor competitivo. A escolha pelo ramo de logística se deu pelas oportunidades identificadas, além do

conhecimento adquirido anteriormente nas atividades profissionais como também a convivência com pessoas e familiares. Os desafios e dificuldades de trabalhar na área são bastante diversificados, desde a concorrência, a precariedade da infraestrutura, saúde financeira, impostos e a dificuldade de encontrar profissionais qualificados no mercado.

Conclusão

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a trajetória de doze empreendedores do ramo de logística da cidade de Jundiaí – SP, no que diz respeito à criação, sobrevivência e desenvolvimento de empresas empreendedoras, bem como identificar quais são as características empreendedoras desses atores sociais.

A pesquisa analisou as categorias que explicam: a criação dos negócios, as condições de trabalho, as estratégias e metas de crescimento, além das dificuldades e desafios desses empreendedores. Os estudos de empreendedorismo relacionados ao ramo de logística têm se mostrado incipientes na literatura. Por outro lado, dada às dimensões territoriais, o cenário socioeconômico e as perspectivas de crescimento e desenvolvimento vivenciadas pelos brasileiros na atualidade, esse assunto merece maior atenção, não apenas na pauta dos pesquisadores, mas, principalmente, na agenda dos órgãos públicos e privados responsáveis pelo setor. Trata-se de uma área de impacto significativo no padrão de vida de uma sociedade ao se considerar que, de maneira geral, quase todas as atividades que envolvem pessoas, direta ou indiretamente, depende do processo logístico. Pelos relatos, vivências e experiência de um pequeno grupo de empreendedores, instalados em local privilegiado, é possível perceber o senso de urgência e a necessidade de rever as prioridades que impactam nesse importante setor da economia brasileira. Os resultados da pesquisa deixam claros os problemas relacionados à infraestrutura, à falta de segurança das estradas, a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada dentre outros quesitos que propiciam sustentação para a sobrevivência e desenvolvimento de empresas do ramo. Esse segmento não atua de maneira isolada. Ao contrário, ele é parte de um todo, sendo necessário estar alinhado com outros segmentos em que ele possa ser utilizado com qualidade e eficiência. Não obstante o segmento logístico ter suas peculiaridades, trata-se de um setor dinâmico, que exige uma gestão eficiente e que

pode diferenciar uma empresa de outra, propiciando-lhe vantagem competitiva.

À luz dos entrevistados, as dificuldades vivenciadas pelos mesmos perpassam, não somente pela infraestrutura precária dos modais disponíveis e segurança, mas também pelas altas taxas de impostos e tributos que precisam cumprir para se manterem na formalidade. É neste cenário que os empreendedores de empresas de pequeno porte precisam usar suas características empreendedoras para crescer e sobreviver em um ambiente de competitividade, cercados de empresas de grande porte que contam com estruturas e recursos diferenciados. O desenvolvimento e o espírito empreendedor (Drucker, 1986) passam pelo dinamismo de um negócio (Julien, 2010), principalmente quando ele se identifica com seu negócio, gosta do que faz, participa das mudanças multiplicando ideias e se colocando como o elemento-chave do negócio. Os participantes da pesquisa nos remetem às suas trajetórias, aos papéis vivenciados, às dificuldades e desafios que observam em seus cotidianos e esses relatos corroboram os pressupostos teóricos dos autores pontuados nesse estudo. Constatou-se que além da experiência profissional dos empreendedores no setor de logística, uma visão mais estratégica suportada pela utilização de análises de mercado e de ferramentas e técnicas de planejamento pode elevar as chances de sobrevivência e crescimento das organizações estudadas. Dessa forma, os empreendedores poderiam conhecer melhor o ambiente de negócios no qual estão inseridos e como este evolui criando condições para o surgimento de ameaças e oportunidades. O empreendedor só existe com os outros e, se seu ambiente e suas condições de trabalho forem propícias, com o desenvolvimento que idealizam dar em seus negócios, possivelmente, despertarão mais ações empreendedoras, novos negócios, abrindo novos caminhos, ampliando e desenvolvendo regiões pouco exploradas. Os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados por terem em seu conteúdo, respostas de um grupo específico e, portanto pertinente a eles mesmos. Por se tratar de um tema ainda pouco explorado, sugerimos que novos estudos nesse mesmo segmento podem ser desenvolvidos, procurando investigar se os empreendedores desse setor estabelecem parcerias, como se organizam na captação de recursos e o que fazem para inovar, importantes variáveis que permitem a ampliação do conhecimento da área.

Referências

- AMIT, R.; GLOSTEN, L.; MULLER, E. Does venture capital foster the most promising entrepreneurial firms? **California Management Review**, primavera, v.32, p.103, 1990.
- BAIN, J. S. **Industrial organization**. New York: John Wiley & Sons, 1968.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora 70, 1977.
- BARNEY, J. A.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARON, R.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão de processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BESANKO, D. *et al.* **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BHIDÉ, A. **The origin and evolution of new businesses**. Nova York: Osford University Press, 2000.
- BOGDAN, R.; TAYLOR, S. **Introduction to qualitative research methods**. New York: Wiley, 2000.
- BROCKHAUS, R. S. Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. **Academy of Management Journal**, v.23, n.3, 1980.
- BYGRAVE, W. D. The Entrepreneurial Process. In: BYGRAVE, W. D.; Zacharakis, A. **The Portable MBA in Entrepreneurship**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004.
- CARLAND, J. *et al.* Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. **Academy of Management. The Academy of Management Review**. v.9, n.2, 1984.
- CARLAND, J.; HOY, F.; CARLAND, J. A. C. Who is an Entrepreneur? Is a Question Worth Asking. **American Journal of Small Business**, v.12, n.4, 1988.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Editora Futura, 1997.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, 2007. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br/paginas/Plano-CNT-de-Logística.aspx>>. Acesso em: 1 fev. 2013.

CURRAN, J.; BLACKBURN, R. A. **Researching the small enterprise**. Londres: Sage Publications, 2001.

D'AVENI, R. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: políticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (Entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

FALCONE, T.; OSBORNE S. Entrepreneurship: a diverse concept in a diverse world. Anais: **IberoAcademy. Academy of Management**. Faculdade de Economia - Universidade Nova de Lisboa. Lisbon, Portugal, v.8, n.1, 2005.

FILION, L. J. O Planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, p.13, jul./set. 1991.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39, n.4, p.6-20, 1999.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORMAINI, R. L. The engine of capitalist process – Entrepreneurs in economic theory. **Economic & Financial Review Fourth Quarter**, Dallas, v.14, p.2-11, 2001.

HISRIC, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

JOHNSON, G., SCHOLE, K., & WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

MARKIDES, D. M. **All the right moves: a guide to crafting breakthrough strategy**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

MARTINS, R. S. *et al.* Decisões estratégicas na logística do agronegócio: compensação de custos, transporte-armazenagem para soja no estado do Paraná. Rio de Janeiro: Anpad, **Revista de Administração Contemporânea**. v. 9, n.1, jan./mar. 2005.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MINER, J. B. Evidence for the Existence of a Set of Personality Types, Defined by Psychological Tests, that Predict Entrepreneurial Success. In: **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Newton, MA, Babson College, 1998.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. Londres: Prentice Hall, 1994.

MORSE, E. A.; MITCHELL, R. K. **Cases in entrepreneurship: the venture creation process**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLSON, P. Entrepreneurship: process and abilities. **American Journal of Small Business**, v. 10, n.1, 1985.

PHAN, P.; POH K.; & WANG, C. Antecedents to entrepreneurship among university students in Singapore: beliefs, attitudes and background. **Journal of Enterprising Culture**, v.10, n.2, 2002.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, 2000.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

TIMMONS, J. A. **New venture creation**. 4. ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.

TIMMONS, J. A. Opportunity recognition. In: BYGRAVE W. D.; ZACHARAKIS A. (Eds.). **The portable MBA in entrepreneurship**. 3. ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, v.32, p. 29-70, 2004.

VENKATARAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-962, aug. 1997.