

# PROCESSO EMPREENDEDOR: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ADM LOG TRANSPORTES RODOVIÁRIOS LTDA.

*Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier*  
Mestranda em Educação, Centro Universitário La Salle  
E-mail: <ritadecassia.brochier@gmail.com>.

*Vinícius Gehring Capellari*  
Mestre em Administração e Negócios pela PUCRS.  
Diretor Executivo do IGEEP: Instituto de Gestão Estratégica Empresarial e Pública  
Professor de Administração e Processos Gerenciais no Centro Universitário La Salle  
E-mail: <vcapella@unilasalle.edu.br>.

## RESUMO

O tema empreendedorismo tem atraído muitos interesses, principalmente por estar relacionado ao desenvolvimento econômico e social de uma região e/ou país. Este artigo busca apresentar o processo empreendedor na Empresa ADM LOG Transportes Rodoviários Ltda. Os objetivos norteadores do trabalho foram: entender o processo empreendedor segundo a literatura, esclarecer as principais características do transporte excedente e compreender como se deu o processo empreendedor na organização estudada. A pesquisa foi realizada utilizando-se da abordagem qualitativa e do enfoque exploratório. A metodologia utilizada na pesquisa passou por fases distintas, como pesquisa bibliográfica, entrevista em profundidade e análise de conteúdo. Quanto ao método utilizado, o estudo de caso, permitiu entender o fenômeno processo empreendedor no contexto da organização. O processo empreendedor analisado neste estudo aconteceu por acaso, apesar da influência do fator externo histórico familiar. O processo também foi dinâmico, devido à necessidade de atender uma demanda de um irmão (família), o que, em seguida, foi um fator determinante para a mudança de estilo de vida do empreendedor e dedicação exclusiva ao transporte excedente de cargas. Percebeu-se ainda que, no caso estudado, não houve um processo exaustivo de análise e planejamento antes da ativação, bem como, no decorrer das diversas etapas do empreendimento.

**Palavras-chave:** Processo Empreendedor, Empreendedorismo, Transporte Excedente.

## INTRODUÇÃO

O tema empreendedorismo tem atraído muitos interesses, principalmente por estar relacionado ao desenvolvimento econômico e social de uma região e/ou país. Neste sentido, governos, instituições de ensino e organizações envolvidas com empreendedorismo - públicas e privadas - incentivam o comportamento empreendedor. De acordo com Dornelas (2008), negócios que focam oportunidades de mercado geram desenvolvimento econômico. Já o desenvolvimento social ocorre quando o processo contribui para o desenvolvimento local e regional, para a sustentabilidade, para melhorar a distribuição de renda, do poder e do conhecimento e para gerar autonomia profissional para as pessoas.

O processo empreendedor em um país depende, ao menos em parte, de indivíduos que sejam capazes de detectar oportunidades no ambiente em que vivem e da capacidade de transformar tais oportunidades em negócios reais (GEM, 2012). Ocorre que, para que haja maior possibilidade de sucesso neste processo, a literatura sobre empreendedorismo recomenda, cada vez mais, que o empreendedor estude as variáveis que envolvem o processo empreendedor e cumpra certas etapas antes de ativar um empreendimento.

A maneira como ocorre o processo empreendedor pode, portanto, determinar o sucesso e/ou fracasso do empreendimento. Para Dornelas (2008), o empreendedorismo é um conjunto de pessoas e processos que transformam ideias em oportunidades. Assim, uma pessoa que transforma uma ideia e oportunidade, é chamada de empreendedor. Ainda Dornelas (2008) menciona que empreendedor é aquele que capitaliza uma ideia através da criação de um negócio, assumindo riscos calculados, levando em conta três aspectos: i) a iniciativa de criar um novo negócio e a paixão pelo que faz; ii) transforma o ambiente social e econômico onde vive através da utilização de recursos de forma criativa, e; iii) aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar. Assim, é possível definir estes aspectos como as premissas do empreendedor, ou seja, estes aspectos norteiam o processo empreendedor, desde o início - a ideias, até o fim - o sucesso ou o fracasso.

Partindo do pressuposto de que se há um processo, há um caminho a ser percorrido, Dornelas (2008) define o processo empreendedor em quatro fases e menciona que cada fase deste processo possui seus desafios e recomenda que o em-

preendedor não desanime diante destes, que poderão ser diversos.

Reconhecendo a importância do processo empreendedor nas organizações e compreendendo o empreendedor como principal sujeito neste contexto, a questão que norteia este estudo é: Como se relacionam o processo empreendedor e empreendedor da Empresa Empresa ADM LOG Transportes Rodoviários Ltda. Assim, o presente trabalho tem como objetivos entender o processo empreendedor segundo a literatura, esclarecer as principais características do transporte excedente e compreender como se deu o processo empreendedor na organização em estudo.

O presente artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na segunda, são tratados conceitos sobre processo empreendedor através de uma revisão bibliográfica. Na terceira seção, é apresentada a metodologia que foi utilizada na pesquisa. A quarta apresenta a empresa e o contexto em ela que opera. Na quinta seção, está a descrição e análise dos dados e a sua articulação com a teoria sobre processo empreendedor, tendo como base, principalmente, o modelo proposto por Dornelas (2008). Finalmente, na última seção, são apresentadas as conclusões, as considerações finais e as sugestões para futuras pesquisas.

## EMPREENDEDORISMO

Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Já Kirzner (1973), define que empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente.

Bolton (1997) destaca que empreendedores são agentes de mudanças, que enxergam as oportunidades e as tornam realidade. Para Dornelas (2008), empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades, e a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso.

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009), empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos finance-

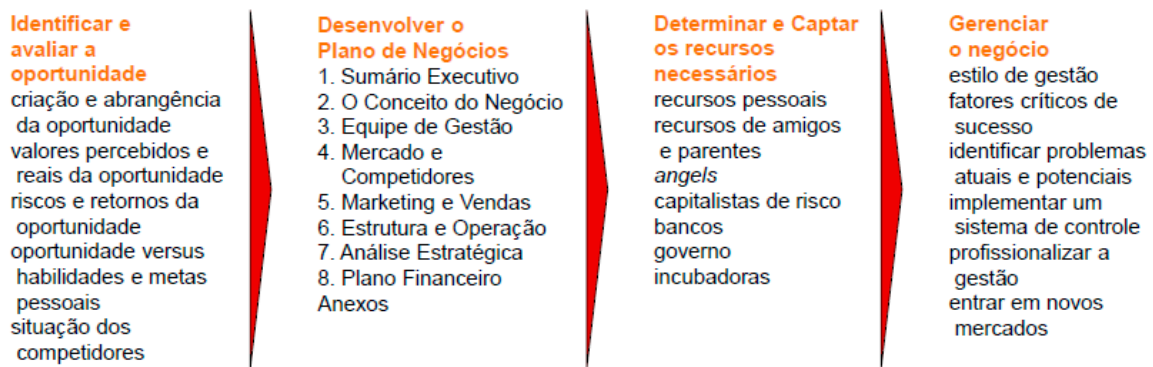
ros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

A seguir, serão abordadas as principais metodologias que versam sobre processo empreendedor, objeto central de análise deste artigo.

## PROCESSO EMPREENDEDOR

Dornelas (2008) destaca as fases do processo empreendedor envolvendo todas as funções, ações e atividades do processo. Através da figura 1 é possível perceber as diferentes fases do processo empreendedor.

**Figura 01** - As fases do processo empreendedor



Fonte: Dornelas (2008).

fase onde se cria a ideia, mas também, é a fase de identificar como utilizar esta ideia, de transformá-la num produto ou serviço. A fase 2 – desenvolver o plano de negócio: pode ser determinante para o sucesso do negócio, pois, neste momento, as estratégias para o desenvolvimento e crescimento do futuro empreendimento são criadas e devem estar de acordo com a realidade e o contexto do negócio. A fase 3 – determinar e captar os recursos necessários: é consequência da fase 2, pois, se o planejamento não estiver claro e bem estruturado, dificilmente o projeto será um captador de recursos, tampouco chamará a atenção de investidores. Já na fase 4 – Gerenciar o negócio: muitas vezes as 3 fases anteriores acontecem sem problemas e nesta fase é que eles começam a surgir, porque é a hora de colocar em prática todas as ações planejadas, e nem sempre se tem a experiência necessária ou nem tudo que se planejou deu certo.

Dada à continuidade do negócio, é o momento de minimizar os problemas iniciais do em-

Dornelas (2008) destaca que, embora as fases: 1) identificar e avaliar a oportunidade; 2) desenvolver o plano de negócios; 3) determinar e captar os recursos necessários e 4) gerenciar o negócio, sejam apresentadas de forma sequencial, não necessariamente as etapas ocorrem nesta ordem. É comum que uma nova fase se inicie sem que a anterior termine. Exemplifica o autor que, ao identificar e avaliar uma oportunidade (fase 1), provavelmente o empreendedor terá em mente o tipo de negócio que deseja criar e seguir (fase 4).

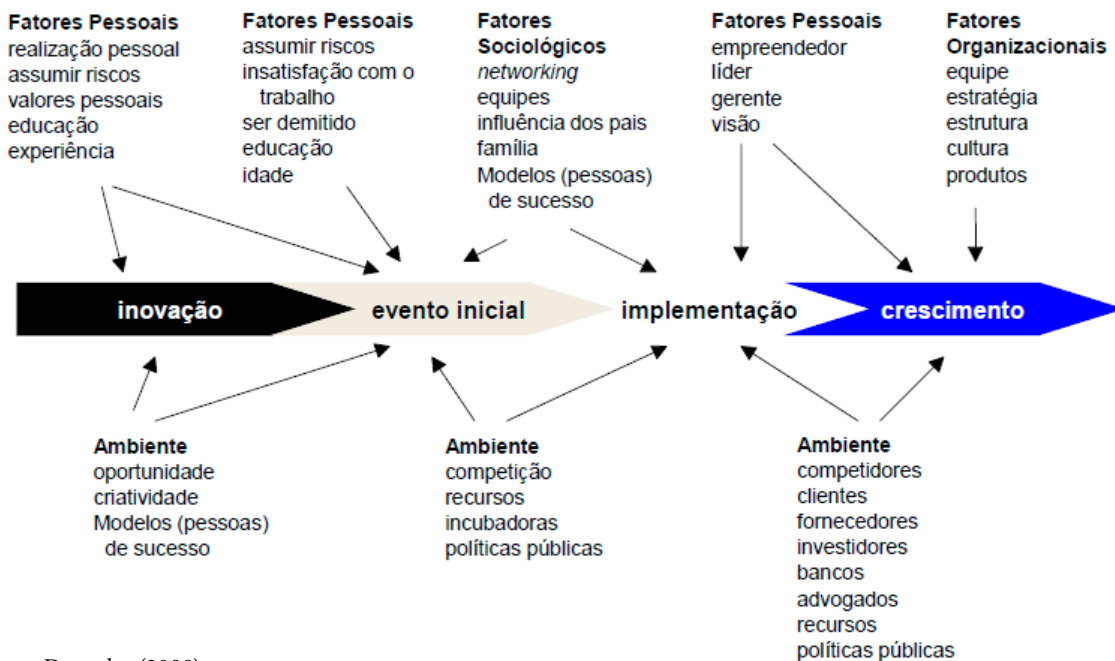
Mesmo que as fases se alternem, ou sigam sua ordem natural, é necessário compreender a importância de cada uma delas no processo. A fase 1 – identificar e avaliar a oportunidade: é a

preendimento, identificando o que é prioridade ou que é crítico para o negócio. Também, a partir desta fase o empreendedor passa a ser menos empreendedor e inicia uma etapa onde a gestão é o principal componente para o sucesso de seu negócio. Ou seja, o empreendedor deixa de ser um empreendedor/gestor para ser um gestor/empreendedor.

Um empreendedor pode empreender por diversos motivos. Segundo Dornelas (2008), basta fazer um teste com qualquer empreendedor fazendo uma pergunta básica: o que o levou a criar sua empresa? Muitas serão as respostas que surgirão, por acaso, por oportunidade, por desejo ou simplesmente não saberão responder. Mas, o que de fato ocorre, é que os motivos que levam uma pessoa a empreender são, segundo Dornelas (2008), o somatório de diversos fatores como, fatores externos (governo, histórico familiar), ambientais (cultura, influências) e sociais (estilo de vida) e aptidões pessoais (domínio de uma determinada atividade).

O autor destaca ainda que estes fatores influenciam durante todo o processo, que o chama, de aventura empreendedora. Conforme apresenta a figura 2:

**Figura 02** - Os fatores que influenciam no processo empreendedor



Fonte: Dornelas (2008).

A Figura 2 demonstra que os diversos fatores: pessoais, sociológicos, organizacionais, ambientais compõem o processo empreendedor. Os fatores pessoais, por exemplo, estão presentes em todas as etapas – inovação, evento inicial, implementação e crescimento –, apenas mudando o tipo de influência que exerce conforme a etapa. Os fatores sociológicos circulam nas etapas evento inicial e implementação como um fator de influência pessoal. Também os fatores organizacionais estão vinculados à etapa de crescimento, justamente por se tratarem da etapa de desenvolvimento do empreendimento, onde há influência de pessoas, estrutura, produto. Já o ambiente externo circula por todas as fases e, também, muda conforme a etapa do processo empreendedor.

A partir deste momento também é possível perceber, com maior clareza, os fatores favoráveis no processo empreendedor. Verifica-se a figura 3:

Conforme a figura 3, os fatores favoráveis estão estruturados em três eixos: pessoas, oportunidade e recursos. A maior parte dos fatores que compõem o eixo foram, também, fatores influenciadores do processo de gestão. O que os difere neste momento do processo, é que, dada a experiência do empreendedor, este pode utilizar estes fatores como ferramentas no processo de gestão para a captação de recursos, expansão dos negócios e a melhor estruturação de seu empreendimento.

## METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa passou por fases distintas, como pesquisa bibliográfica, entrevista em profundidade e análise de conteúdo. Por se tratar de uma técnica fundamental da pesquisa qualitativa, através da qual se buscou entender a perspectiva do entrevistado, uma entrevista em profundidade foi realizada através um roteiro adaptado de Jeffry Timmons, com 26 questões abertas. A entrevista foi realizada (gravada, com duração de aproximadamente 50 minutos) no dia 11 de março de 2013, na sede da empresa ADMLOG Transportes Rodoviários Ltda, com o Sr. Daniel Ouriques Machado, o empreendedor desta organização.

A partir da entrevista, com o objetivo de analisar seu conteúdo, construiu-se um texto e aplicou-se a técnica de análise de conteúdo, que consiste na identificação das inferências válidas do texto. Para tal análise, foram definidas as categorias analíticas, utilizando o modelo misto, o que permitiu que categorias fossem adaptadas durante a análise de dados; ao final do processo, 5 categorias foram definidas: 1) Antecedentes do processo empreendedor; 2) O início das atividades; 3) Momentos relevantes da trajetória; 4) Momentos frágeis da trajetória e; 5) Panorama atual. Quanto

Figura 03 – Fatores favoráveis no processo empreendedor



Fonte: Dornelas (2008).

ao método utilizado, o estudo de caso, permitiu entender o fenômeno processo empreendedor no contexto da organização.

## CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa ADM LOG Transportes Rodoviários Ltda, foi constituída em junho 2007, é uma sociedade entre dois irmãos, um apenas investidor e o outro, o Sr. Daniel Ouriques Machado, que concedeu a entrevista, atua à frente do negócio, é o administrador do negócio. A atividade principal da empresa é o transporte de cargas excedentes, mas também realiza outros tipos de transportes. Sua sede, alugada, está estabelecida na Cidade de Nova Santa Rita – RS, região metropolitana de Porto Alegre-RS. Possui 24 funcionários, entre administrativo e operacional. A frota é composta por 10 cavalos mecânicos e 25 semirreboques, que são próprios. Utiliza-se, também, de frota terceirizada, contando assim, com mais 10 cavalos mecânicos.

## O TRANSPORTE EXCEDENTE

Segundo a Revista Manutenção e Tecnologia (2011), o transporte de cargas excedentes tem crescido proporcionalmente à expansão do setor industrial de infraestrutura. O transporte excedente de cargas é aquele cujas cargas horizontais e especiais, realizados por carretas, são indivisíveis e ultrapassam os limites permitidos pelo DAER-RS

(Departamento Autônomo de Estradas e Rodagem do Rio Grande do Sul) e DNIT (Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes), órgãos reguladores deste tipo de transporte.

A Instrução Normativa nº 63/2007 emitida pela Secretaria de Estado dos Transportes, Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem, Diretoria de Operações e Concessões e Divisão de Trânsito, estabelece regras para a normatização, fiscalização e emissão de Autorização Especial de Trânsito - AET para veículos transportadores com excesso de peso e/ou dimensões, para trafegar nas rodovias do Estado do Rio Grande do Sul.

Para a realização do transporte excedente, o transportador deve solicitar junto ao DAER-RS uma AET (Autorização Especial de Trânsito), que acompanhará a carga por todo seu trajeto. Esta autorização deve ser solicitada sempre que uma carga comprovar ser indivisível e ultrapassar os limites, conforme quadro 1.

Quadro 1: Limites para o transporte excedente

I	Comprimento total	> 25,00 m
II	Largura total	> 3,20 m
III	Altura total	> 5,00 m
IV	Excesso longitudinal traseiro	> 3,00
V	Excesso longitudinal dianteiro	> 2,00 m
VI	Peso Bruto Total (PBT)	> 45 Ton (1) > 57 Ton (2)

- Limite de PBT por unidade de veículo
- Limite de PBTC por Combinação de Veículos de Carga - CVC

Fonte: DAER (2007).

Também, uma tarifa, denominada TUR (Tarifa de Utilização da Rodovia), é cobrada pelo

DAER para a liberação do transporte. A normativa ainda destaca a forma de sinalização das cargas e, para casos especiais, a utilização de escolta. Bem como, orienta para as multas e penalidades caso suas normas não sejam cumpridas.

## EMPREENDEDORISMO VERSUS INOVAÇÃO

A inovação é, cada vez mais, uma força presente no cotidiano dos países e das organizações. Entende-se que as fontes de inovação são as mais diversas possíveis. As mudanças econômicas, sociais e tecnológicas constituem-se em importantes eventos originários de transformações que podem redesenhar diversos setores da atividade econômica de um país.

Drucker (2002) enfatiza que a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. Neste sentido, o empreendedor é constantemente um agente crucial de inovação na medida em que entende que esta pode ser um importante mecanismo de diferenciação e de obtenção de vantagem competitiva.

No caso da ADM LOG Transportes Rodoviários Ltda, a inovação esteve presente ao longo do processo de criação e de crescimento da organização. Isso se deu tanto pelas características comportamentais do empreendedor, quanto pelas particularidades do segmento em que a empresa foi estruturada. A seguir, apresenta-se um quadro 2 com a síntese das principais inovações implementadas pela empresa ao longo do processo empreendedor.

**Quadro 2** - Síntese das principais inovações implementadas pela empresa ao longo do processo empreendedor

Inovações implementadas pela empresa ao longo do processo empreendedor	Tipos de Inovação				Quanto ao grau do impacto gerado		
	Inovação de Produto	Inovação de Processo	Inovação de Marketing	Inovação Organizacional	Inovação básica	Inovação Incremental	Inovação Radical
O transporte excedente.				X			X
Contratação de mão de obra especializada.		X				X	
Foco no atendimento ao cliente através de projetos.	X	X				X	

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

## A ANÁLISE DO PROCESSO EMPREENDEDOR

Para a análise de dados, a partir da entrevista, utilizou-se a análise de conteúdo, com a definição de cinco categorias analíticas, conforme a estruturação a seguir.

## ANTECEDENTES DO PROCESSO EMPREENDEDOR

O entrevistado, Sr. Daniel Ouriques Machado, 33 anos, casado há 11, tem 2 filhos. Antes

de empreender no ramo do transporte, trabalha como gerente de operação numa empresa do ramo da engenharia. cursava direito, depois de ter passado por cursos de eletrotécnica, eletrônica e engenharia elétrica. Segundo Daniel, o tempo que esteve na graduação, principalmente no curso de direito, hoje lhe proporciona uma maior capacidade para negociação nos seus negócios. O pai de Daniel era caminhoneiro e seu irmão tinha um caminhão como alternativa de renda. Segundo Dornelas (2008), o histórico familiar é um dos fatores externos influenciadores no processo empreendedor, entre outros, como fatores ambientais e sociais, assim como, aptidões pessoais.

## O INÍCIO DAS ATIVIDADES

Com o objetivo de entender o processo empreendedor, a entrevista iniciou-se com uma pergunta, que Dornelas (2008) chama de pergunta básica de teste: “O que o levou a criar sua empresa?” E, sem surpresa, a resposta de Daniel foi básica também: “Na verdade, foi por acaso.” O mesmo relatou que seu irmão, que possuía o caminhão como renda alternativa, foi transferido, a trabalho, para a Amazônia, e pediu que ele cuidasse/administrasse o trabalho de seu caminhão aqui no Estado. Daniel, então, assumiu a atividade paralelamente ao seu trabalho na empresa de engenharia. Segundo Ele, o envolvimento no ramo do transporte foi lhe instigando, e um mês depois decidiu comprar um caminhão, como declarou: “Quem cuidava de um, cuidava de dois.”

Pouco tempo depois surgiu a demanda do trabalho com transporte excedente, Daniel mencionou que investigou o mercado e percebeu que poucas empresas trabalhavam neste ramo. Nesta busca ao mercado, encontrou, em Santa Catarina, uma fábrica de carretas extensivas que lhe serviriam no trabalho demandado. Relatou que: “Sem dinheiro, compramos uma carreta, e em um mês, tivemos um retorno de 40% do que tinha pago nela [...] e o que aconteceu no segundo mês, compramos outra.”. Naquele momento, constituiu-se então, a ADM LOG, uma sociedade entre os irmãos Daniel e Alcione Machado, que atualmente mora no Recife. Ainda, segundo Daniel, em 5 meses haviam adquirido 4 carretas extensivas.

Seu irmão continuava na Amazônia e Daniel na empresa de engenharia. Conforme Daniel: “O negócio começou a dar certo, isso já era 2008”. Houve a necessidade de ampliação da frota, recorreram, então, a financiamento bancário e às reservas pessoais para a compra de novos veículos. Daniel relatou que estava difícil conciliar os dois trabalhos e destacou a sua decisão: “Resolvi apostar na transportadora”. Deixou a empresa de engenharia para dedicar-se ao trabalho na ADM LOG. Conforme Dornelas (2008), uma das características do comportamento empreendedor é a mudança de estilo de vida atual, que, neste caso, pode-se identificar no processo empreendedor de Daniel, visto que optou em deixar seu emprego para “apostar” na transportadora.

Já em 2009, segundo Daniel, em função da crise econômica e do roubo de um de seus caminhões, a empresa apresentou sérios problemas

financeiros que, naquele momento, comprometeram a sustentabilidade econômica da organização. Naquele período, seu irmão, Alcione, sugeriu que parassem as atividades, não queria mais participar do negócio. Mas, Daniel resolveu continuar e seu irmão passou a ter 10% de participação no capital da empresa e não mais 50% da constituição original. Demonstrando consciência do risco que estava assumindo, Daniel relatou: “Se caso eu ver que vai quebrar, ou coisa parecida, eu tiro um caminhão para mim e uma carreta, eu pego vou viajar e minha vida vou viver igual”. O entrevistado relatou que, investiu na empresa todas as suas reservas pessoais, até as reservas de sua esposa e o carro que possuíam. Mencionou ainda, ter sido uma fase muito difícil. Era necessário dedicar de 14 a 16 horas diárias de trabalho, conforme relatou: “O trabalho em primeiro lugar. Abdiquei da minha vida pessoal, do meu esporte, do meu lazer, muitas vezes, da minha família.” Além das dificuldades financeiras, Daniel, também não conseguiu mais conciliar o curso de Direito, interrompendo seus estudos. Relatou que foi um período de muitas dificuldades e de muito trabalho, conforme mencionou: “Abraçamos todos os trabalhos que apareciam.”

Mas, em 2010, conforme Daniel, a situação começou a melhorar e em 2011 foi, segundo Ele, “interessante”. Salientou ainda que, o transporte de carga excedente agrega valor pela dimensão e especificidade de cada projeto. Foi este diferencial financeiro que manteve a empresa no período de crise. Mencionou, em sua entrevista, que um transporte de cargas normais se podem cobrar “x”, e no transporte de cargas excedentes é possível cobrar “3x”, pois é um trabalho especial que demanda muita organização e planejamento para que tudo ocorra bem.

Após o relato do processo empreendedor, algumas perguntas específicas sobre metas, planejamento, mercado, cliente e gestão lhe foram feitas. Sobre metas, Daniel explicou: “Nunca coloquei metas”. No seu entendimento metas são frustrantes e é o trabalho e o mercado que o impulsionam, segundo Ele, costuma planejar seu dia de trabalho, apenas, e conhece bem seu faturamento mínimo necessário, por mês. Destacou que planeja para os próximos anos adquirir a sede própria para a empresa, localizada em Nova Santa Rita mesmo, ou arredores; destacou que a cidade é a “vitrine do estado”, em função do eixo rodoviário. Referente ao mercado, Daniel men-

cionou que o transporte excedente cresce praticamente nas mesmas proporções do setor industrial, e que sua empresa possui uma carteira de clientes consolidada no mercado e, atualmente, desenvolve o trabalho através de parcerias. Segundo Daniel, seus trabalhos focam a satisfação do cliente, independente do tamanho do projeto, e, mesmo que não seja um projeto, sendo uma carga *única*, esporádica, salientou que, este cliente pode sempre voltar. Sobre gestão, Daniel afirmou ser uma pessoa centralizadora. Mas pensa, para o futuro, construir um novo modelo de gestão, que permita que sua empresa “ande” no mesmo ritmo na sua presença ou ausência.

Percebe-se que a etapa inicial do processo empreendedor foi caracterizada pela ausência de processos estruturados de planejamento e pelo imprevisto. Como aspectos positivos, destaca-se a alta capacidade de adaptação do empreendedor ao ambiente econômico daquele momento e a velocidade com que este realizou as mudanças com a finalidade de manter a empresa aberta.

## **MOMENTOS RELEVANTES DA TRAJETÓRIA**

Ao ser questionado sobre os momentos relevantes da trajetória do processo empreendedor, Daniel destacou duas fases importantes: o reconhecimento profissional no mercado brasileiro e, em 2012, a recuperação financeira da empresa. Sobre o reconhecimento profissional, relatou que é muito gratificante ser reconhecido, por seu trabalho e dinamismo, por empresas que já estão no ramo há mais tempo, mencionou que: “Me reconhecem como aquela pessoa que resolve”. Sobre a recuperação financeira da empresa em 2012, relata que naquele ano quitou todas as pendências financeiras, conforme destacou: “No ano de 2012, eu cumpri com todas as minhas obrigações financeiras.” Depois de um período muito difícil, onde quase foi necessário fechar as portas, atualmente se trabalha totalmente enxuto, sem passivos, disse Daniel, com orgulho.

## **MOMENTOS FRÁGEIS DA TRAJETÓRIA**

Daniel destacou que o excesso de trabalho o ausentou da família, do esporte e do lazer. E ain-

da hoje fica muito tempo longe de sua família. O entrevistado sempre gostou de praticar esporte, e não mais teve tempo para tal. Também deixou de fazer muitas coisas que gostaria em função das horas necessárias de dedicação ao trabalho.

## **PANORAMA ATUAL**

Conforme o roteiro de perguntas que se utilizou na entrevista, as perguntas de fechamento contemplam o momento em que o entrevistado motiva-se a analisar o panorama atual, conforme se descreve a seguir.

A primeira pergunta de fechamento lhe questionou sobre como se sente hoje em relação ao seu empreendimento; se ainda é um empreendedor, ou se atualmente é um gestor. Daniel relatou que ainda se sente um empreendedor, alega faltar-lhe conhecimento para ser um gestor. Tem certeza de que é um bom operacional. Mas pensa numa reestruturação e na implantação de ferramentas e pessoas que lhe deem suporte na gestão. Segundo Dornelas (2008), entre as dez fases de um empreendimento, o empreendedor, num determinado momento, deixa de ser empreendedor/gestor, para ser um gestor/empreendedor. E isto se faz necessário para o crescimento de seu negócio em diversos estágios.

Também lhe foi perguntado sobre o seu maior ativo hoje, e Daniel disse que: “O ativo mais valioso da empresa é a sua marca”. Mencionou que é possível recomeçar sem nenhum veículo, apenas com sua marca e caminhões terceirizados.

Na sequência de perguntas, foi questionado sobre o que faria diferente se começasse hoje. Foi categórico e respondeu que se fosse começar hoje, não faria aplicação de recursos pessoais na empresa, trabalharia apenas com recursos bancários.

Daniel encerrou a entrevista mencionando, com orgulho, que se sente muito recompensado em saber que venceu os problemas e que tudo que possui é fruto de seu trabalho, e que pode hoje oferecer “boas coisas” à sua família, principalmente a seus filhos, conforme relatou: “É gratificante saber que tudo que tenho hoje é fruto do meu trabalho”.

## **ARTICULAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA COM O MODELO PROPOSTO POR DORNELAS**



A seguir, apresenta-se no quadro 3 um resumo que tem por finalidade comparar o processo empreendedor proposto por Dornelas (2008) com o caso estudado. Percebe-se que há lacunas entre o que versa a literatura e a prática desenvolvida pelo empreendedor estudado.

## CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

O processo empreendedor analisado neste estudo aconteceu por acaso, apesar da influência do fator externo histórico familiar citado por Dornelas (2008). O processo também foi dinâmico, devido à necessidade de atender uma demanda familiar, o que, em seguida, foi um fator determinante para a mudança de estilo de vida e dedicação exclusiva ao transporte excedente de cargas.

O surgimento de uma demanda de transporte de cargas excedentes foi o que se pode chamar de “divisor de águas”, pois, a partir deste momento, houve uma grande expansão no negócio através de investimentos em veículos, consolidando, assim, a sua frota. A crise financeira mundial, em 2009, fez com que Daniel enfrentasse sérios problemas financeiros. Mas, em 2012, já recuperado, pensa em investimentos.

Daniel percebe-se ainda um empreendedor e não um gestor. Reconhece a necessidade de organização no processo de gestão de sua empresa, iniciando pela descentralização de tarefas. Não realiza planejamento explícito, mas sabe o seu faturamento mínimo necessário, apesar de trabalhar com sua capacidade máxima de produção no momento. Mantém um trabalho focado no cliente, o que determina seu fator crítico de sucesso.

Por último, percebe-se que, no caso estudado, não houve um processo exaustivo de análise e planejamento antes da ativação, bem como, no decorrer das diversas etapas do empreendimento. A falta de planejamento formal tem sido apontada pela literatura como um dos fatores que podem contribuir para a alta taxa de mortalidade de empresas antes de completarem dois anos de vida. A ausência de um processo de planejamento e de criação de um plano de negócio não permite ao empreendedor evidenciar e avaliar todos os riscos que estão presentes na ativação de um empreendimento, mas podem minimizá-los. No caso da

organização estudada, e como já foi descrito, não houve planejamento explícito, mas Daniel, como principal empreendedor, demonstra grande domínio de seu negócio, podendo este, ser o fator determinante para seu sucesso.

## REFERÊNCIAS

- Bolton, W. K. (1997). *The university handbook on enterprise development*. Paris: Columbus.
- Dornelas, J. C. A. (2007). *Empreendedorismo na Prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker, P. (2002). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Greco, S. M. S. S. (2011). *Empreendedorismo no Brasil/2011*. Recuperado em: 04 maio, 2013, de, <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/2406>>.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2009). *Empreendedorismo*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Kirzner, I.M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: Chicago University Press.
- Revista Manutenção e Tecnologia. (2013). *Quando a carga impõe desafios à operação*. Recuperado em: 06 março, 2013, de, <[http://www.revistamt.com.br/index.php?option=com\\_content&task=viewMaterial&id=588](http://www.revistamt.com.br/index.php?option=com_content&task=viewMaterial&id=588)>.
- Roesch, S. M. A. (2012). *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Schmidt, S., & Bohnenberger, M. C. (2013). *Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional*. Recuperado em: 06 março, 2013, de, <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552009000300007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000300007)>.
- Schumpeter, J. (1949). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

**ABSTRACT**

The topic Entrepreneurship has attracted many interests mainly because it is related to economic and social development of a region and/or country. This article aims to present the entrepreneurial process at the Company ADM LOG Road Transport Ltda. The guiding objectives of this article were to understand the entrepreneurial process according to the literature, explain the main features of surplus transportation and understand how was the entrepreneurial process in the studied organization. The survey was conducted using a qualitative and also an exploratory approach. The methodology used in the study went through some different phases, such as literature, in-depth interviews and content analysis. Regarding the method that was used, the case study allowed to understand the phenomenon of the entrepreneurial process in the context of the organization. The entrepreneurial process analyzed in this study happened by chance, despite the influence of family history as an external factor. The process was also dynamic, due to the necessity of supplying the demand of a brother (family), which then was a determining factor to change the lifestyle of the entrepreneur and his exclusive dedication to the surplus cargo transportation. In addition, in the case studied was further noted that there was an exhaustive process of analysis and planning before activation, as well as during the several stages of the project.

**Keywords:** Entrepreneurial Process. Entrepreneurship. Surplus transportation.

**Quadro 3** - Síntese do processo empreendedor: comparativo da teoria com o caso em estudo

Processo empreendedor segundo a teoria			Como ocorreu o processo empreendedor no caso estudado: linha do tempo
Dimensão	Categorias	Variáveis	
Processo empreendedor	Antecedentes do processo empreendedor: fatores pessoais	Realização pessoal	Antes de 2007: - Trabalhava numa Empresa de Engenharia Civil; - Cursava Direito; - Administrava um caminhão de seu irmão.
		Assumir riscos	
		Valores pessoais	
		Educação	
		Experiência	
	Antecedentes do processo empreendedor: fatores ambientais	Idade	Antes de 2007: - Pai caminhoneiro e irmão dono de caminhão; - Utilização de recursos próprios para investimento; - Experiência própria para a criação do negócio.
		Modelos (pessoas de sucesso)	
		Recursos	
		Incubadoras	
		Políticas públicas	
Identificar e avaliar a oportunidade	Acesso a modelo de negócio	2007 - Demanda de mercado para o transporte excedente; - Poucos concorrentes.	
	Influência dos pais e família		
	Criação e abrangência da oportunidade		
	Valores percebidos e reais da oportunidade		
	Riscos e retornos da oportunidade		
Desenvolver o plano de negócios	Oportunidade versus habilidades e metas pessoais	2007 - Não houve registro de tipo algum de planejamento. Utilizou-se apenas de sua experiência.	
	Situação dos competidores		
	Sumário executivo		
	O conceito do negócio		
	Equipe de gestão		
Determinar e captar os recursos necessários	Mercado e competidores	2007 – 2008/1 - Utilização de recursos pessoais para investimento na frota; - Financiamento bancário para aquisição de veículo novo.	
	Marketing e vendas		
	Estrutura e operação		
	Análise estratégica		
	Plano financeiro		
Panorama atual: gerenciar o negócio	Recursos pessoais	2008/2 em diante - Gestão centralizadora; - Atendimento ao Cliente como foco; - Desejo de criação de um novo modelo de gestão; - Trabalha com sua total capacidade produtiva.	
	Recursos de amigos e parentes		
	Angels		
	Capitalistas de risco		
	Bancos		
		Governo	
		Incubadoras	
		Estilo de gestão	
		Fatores críticos de sucesso	
		Identificar problemas atuais e potenciais	
		Implementar sistemas de controle	
		Profissionalizar a gestão	
		Entrar em novos mercados	

Fonte: Adaptado de Dornelas (2008).