

País em Crise: O transporte e os Motoristas no Novo Brasil
Country in Crisis: Transportation and Drivers in New Brazil
País en crisis: El transporte y los conductores en el nuevo Brasil

Recebido: 29/11/2020 | Revisado: 07/12/2020 | Aceito: 15/03/2021 | Publicado: 25/03/2021

Ruan Carlos dos Santos

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7396-8774>

Universidade do Vale do Itajaí- UNIVALI, Brasil

E-mail: ruan_santos1984@hotmail.com

Vanderson de Melo

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6645-502X>

Brasil Novo S.A, Brasil

E-mail: vanderson@brasilnovo.com

Lidinei Éder Orso

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8128-4337>

Universidade do Vale do Itajaí- UNIVALI, Brasil

E-mail: lidinei.orso@yahoo.com.br

Claudete Correa dos Santos

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2498-0384>

Instituto Federal Catarinense, IFC

E-mail: claudete22clau@gmail.com

Gilmar Lorenceti da Silva

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8668-5618>

Centro Universitário Avantis- UNIAVAN, Brasil

E-mail: gilmar.silva@uniavan.edu.br

Resumo

O caso propõe analisar os dilemas do investidor que envolvem a iniciativa do risco de investimento e visão empreendedora no setor de transporte. Com dois anos de existência, na cidade onde atua, a empresa se tornou líder de mercado do seu segmento. Essa história retrata a realidade de um sonho de um jovem motorista que virou

realidade, após cinco anos de muita estrada conseguiu abrir seu próprio negócio, a transportadora. A denominação “BRASIL NOVO” foi o nome para enfrentar a crise que o estado estava passando. Devido às diferenças entre os empreendedores do setor, temendo os riscos, o proprietário analisa os prós e os contras, mas foca no investimento da frota, abertura de filiais, mantendo a fidelização dos clientes. A vida desse jovem, estimula os alunos a buscar soluções para os negócios, compreender a estratégia particular e a busca pelo tal “sonho” realizado. O resultado da pesquisa corrobora a competência empreendedora do indivíduo, característica no comportamento do setor de transporte e empreendedores, que aponta olhares voltados ao mercado, à oportunidade de expansão e ao cliente. Isso traz à tona a discussão, em sala de aula, sobre as habilidades empreendedoras e a proposta de soluções para a tomada de decisão.

Palavras-chave: Competência e Comportamento empreendedor; Tomada de decisão; Transporte de cargas.

Abstract

To propose a case study to analyze the investor's dilemmas involving the investment risk initiative and entrepreneurial vision in the transportation sector. With two years of existence, in the city where it operates, the company has become market leader in its segment. This story is about a dream of a young driver that came true, after five years of a lot of road, managed to open his own business, the carrier. The name "BRASIL NOVO" was the name to face the crisis that the state was going through. Due to the differences between entrepreneurs in the sector, fearing the risks, the owner analyzes the pros and cons, but focuses on investing in the fleet, opening branches, maintaining customer loyalty. The life of this young man encourages students to seek solutions for business, understand the particular strategy and the search for such a "dream" realized. The result of the research corroborates the entrepreneurial competence of the individual, a characteristic in the behavior of the transportation sector and entrepreneurs, who point out looks, turned to the market, the opportunity for expansion and the client. This brings up the discussion, in class, about entrepreneurial skills and the proposal of solutions for decision-making.

Keywords: Competence and Entrepreneurial Behavior; Decision-making; Cargo transportation.

Resumen

Proponer un estudio de caso para analizar los dilemas del inversor en relación con la iniciativa de riesgo de inversión y la visión empresarial en el sector del transporte. Con dos años de existencia, en la ciudad donde opera, la empresa se ha convertido en líder del mercado en su segmento. Esta historia es sobre el sueño de un joven conductor que se hizo realidad, después de cinco años de un largo camino, logró abrir su propio negocio, el transportista. El nombre "BRASIL NOVO" fue el nombre para enfrentar la crisis que el estado estaba atravesando. Debido a las diferencias entre los empresarios del sector, temiendo los riesgos, el propietario analiza los pros y los contras, pero se centra en la inversión en la flota, la apertura de sucursales, el mantenimiento de la lealtad de los clientes. La vida de este joven estimula a los estudiantes a buscar soluciones para el negocio, a entender la estrategia particular y la búsqueda de tal "sueño" realizado. El resultado de la investigación corrobora la competencia empresarial del individuo, característica en el comportamiento del sector del transporte y de los empresarios, que señalan miradas enfocadas al mercado, la oportunidad de expansión y el cliente. Esto saca a la luz la discusión, en clase, sobre las habilidades empresariales y la propuesta de soluciones para la toma de decisiones.

Palabras clave: Competencia y comportamiento empresarial; La toma de decisiones; Transporte de carga.

Introdução

Não é fácil começar, mas para chegar em algum lugar é preciso arriscar! Vandinho além de ser um sonhador, viajava de norte ao sul do Brasil no seu caminhão MERCEDES 1513 do ano 1977, mas o amor por caminhão, vontade de vencer e o gosto pelo setor de transporte era maior que o silêncio que pairava no descanso de uma viagem. Neste cenário de inquietude e de paixão por este tipo de negócio é que se constrói o caso de ensino proposto.

A empresa de pequeno porte catarinense, que já obtinha reconhecimento no mercado estadual como transportadora de cargas, sempre teve a audácia de ter seus negócios reconhecidos em todo o Brasil e ser considerada entre as 10 maiores transportadoras do Sul do Brasil, do período de 2001-2021 onde a empresa completa 20 anos de existência no mercado de transporte. A partir de um caminhão velho, Vandinho,

criou sua empresa para responder com profissionalismo e responder as demandas no setor de transportes das empresas do estado de Santa Catarina. O jovem sonhador e empreendedor estava pensativo, mas em busca de alternativas que resolvessem o impasse: realizar os investimentos necessários para expandir sua empresa de Tijucas-SC para todo o Brasil acerca das operações logísticas da “Brasil Novo” e aproveitar a crise do país como oportunidade para se preparar as exigências do mercado, pois o modal rodoviário era o que mais contribuía para economia do país, atendendo de norte a sul com commodities para os supermercados, necessidades para a sobrevivência da população e matéria prima para construção civil que estava sendo a “moda do momento”.

Esse impasse poderia acabar com a oportunidade de expandir os negócios ou trazer a idéia de internacionalizar a frota para fora do Brasil. Agora que estavam com tudo pronto, qual o melhor caminho a seguir? Desistir diante da oportunidade? Essas são angústias constantes de empresários que querem expandir os seus negócios para os mercados internacionais, então como não foi possível dialogar no exterior pelo alto custo cambial, Vandinho negociou com empresas estrangeiras no país fechando contratos comerciais, vivenciando o lado da feliz da moeda sem correr risco e sem frustrasse.

Antecedentes da História: BRASIL NOVO e a Estrada

O caso de ensino trata de uma empresa dinâmica de transporte de cargas, especializada em operações logísticas focadas nas empresas de cerâmicas, o qual destaca-se as indústrias cerâmicas – Eliane, Itagres, Portinari, Elizabeth, Portobello – e revendas de pisos cerâmicos, localizadas em Santa Catarina. A empresa de pequeno porte, denominada “Brasil Novo” (nome verdadeiro criado, conforme idealização do proprietário), atuava no desenvolvimento e operação logística de transporte para empresas no estado de Santa Catarina, quando surgiu a oportunidade de aumentar o empreendimento com o crescimento de indústrias e revendas de revestimento cerâmico, aço, ferro, bebidas e celulose nos estados: Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. Com o crescimento da empresa, clientes como Ambev, Companhia Siderúrgica Nacional, ArcelorMittal, Cerâmica Portobello (PBG Group), Votorantim, Gerdau, Saint-Gobain e Leroy Merlim, passaram a integrar a carta de cliente e a estratégia de aumentar a frota para responder as demandas do mercado e fortalecer a

clientela conquistada até o momento.

Além de dirigir que foi o primeiro passo... em seguida cuidar dos clientes

Após quase 5 anos trabalhando como ajudante de motorista com o pai no Comércio de Pescados, o jovem motorista Vandinho aprendeu nas estradas da vida como caminhoneiro: desde dirigir até administrar uma pequena empresa, o qual via no seu pai um exemplo de empresário.

Ao longo dessa caminhada o jovem já conhecia muito bem de caminhão e das Estradas “de Norte ao Sul do país” no que se referia ao setor de transporte. Diante desse conhecimento, ele buscou mais informações sobre o processo de transporte, como no caso de negociar com as empresas e efetuar propostas comerciais diferenciadas para surpreender seus concorrentes...

Vandinho conversou com um motorista antigo de Tijucas, seu Gildo, o mesmo conhecia muito bem as estradas do Brasil e incentivou o jovem a investir no transporte. Empolgado com a história de vida do seu Gildo e de gostar de caminhão, Vandinho em 1997 deu sua moto CG Fan, seu veículo Corsa Millennium e parcelou o resto da dívida em quatro parcelas de R\$1.000,00 cruzeiros, no seu primeiro caminhão usado, modelo Mercedes 1313. A partir daí Vandinho precisa arranjar bastante frete para começar a pagar a dívida e correr atrás do sonho.

Depois de 8 meses carregando frete, já tinha pago a dívida do caminhão e já pensava em comprar outro caminhão. Em 1998, Vandinho já trocou o caminhão velho por um novo caminhão Ford Cargo 2030 e já financiava outro caminhão porque já tinha carga fixa para carregar cebola em Ituporanga-SC para o Ceasa-SP, e já tinha um acordo comercial para carregar como terceiro pela “Votorantim-SP” para “Votorantim-SC”.

Dirigir o caminhão e negociar com os clientes é melhor que administrar a empresa

Entretanto no ano de 1999, o jovem Vandinho passa de motorista à administrador de sua pequena frota de cinco caminhões truck’s que continuava a transportar cebola de Ituporanga-SC para o Ceasa-SP, e descia com cargas de cimento da Votorantim para o Centro de Distribuição da Votorantim em Joinville-SC. Não contente com a situação, e querendo ver a empresa crescer, o jovem empreendedor no ano de 2000 troca os seus cinco caminhões por duas carretas novas, visto que o peso de carga de um caminhão era

no máximo 14.000 kg enquanto da carreta era 32.000 kg. Nesse momento, o empreendedor já conhecia muitas empresas e tinha muitos contatos, era o momento ideal para colocar seu plano em prática de criar a sua própria transportadora e escolher um nome que chamasse atenção no atual cenário do setor de transporte em Santa Catarina. Com muitas dúvidas ainda, mas não conseguindo se aquietar, começou a pensar qual seria o nome ideal para sua empresa. Então, o primeiro nome que veio em sua mente foi “BRASIL SUL” então pediu para contabilidade ver se era possível usar esse nome, mas a resposta foi negativa, pois na Junta Comercial de Santa Catarina disse que esse cadastro já existia; mas enfim, para o jovem nada estava perdido! Sendo assim, Vandinho não desistiu em procurar e pensar em um nome que chamasse a atenção para o seu negócio, então analisando que o setor de transporte em Santa Catarina nos meados de 2001 estava passando por uma fase difícil, por causa da grande quantidade de transportadoras no estado e pouca demanda de carga pelas indústrias, o jovem Vandinho disse: “Brasil Novo” será o nome da transportadora”!

Primeira parceria comercial: abriu o caminho para seu negócio

A partir daí, a Brasil Novo Transportes em 2002 recebeu um contato do gerente de logística da “Cerâmica Portobello”, perguntando se tinha interesse de efetuar um contrato dedicado para carregar piso cerâmico para uma empresa multinacional – “Saint-Gobain” – visto que, as empresas que estavam fazendo o transporte estavam tendo reclamações por parte do cliente. Imediatamente, Vandinho percebe a oportunidade de começar a ter seu próprio espaço no mercado no setor de transporte. Após dois anos, em 2004, fazendo um excelente trabalho, Vandinho faz um empréstimo bancário, nisso foi aprovado e com o valor na época conseguiu comprar mais dez carretas.

Como a transportadora “Brasil Novo” agora tinha uma frota maior, poderia enfim, correr atrás de novos clientes, e a partir desse momento novas oportunidades surgiram. Vandinho foi convidado entre o ano de 2005 e 2006 a participar de um evento em São Paulo chamado REVESTIR, um ambiente que tinha as maiores empresas que produziam piso cerâmico no Brasil, e assim novas ideias e novas oportunidades foram surgindo, como vários contatos de empresas interessadas em fechar parcerias. Na mesma semana, o empreendedor ligou para as empresas e já conseguia fechar mais

alguns contratos com as empresas de Criciúma/SC: “Portinari”, “Incepa”, “Eliane” e “Elizabeth”. Até aquele momento a Brasil Novo só tinha clientes no ramo do setor cerâmico!

Com o crescimento das parcerias comerciais

Em 2007, Vandinho teve que rever a estrutura da empresa, pois seus concorrentes estavam colocando em risco os negócios fechados com os clientes conquistados até o momento. Ele preocupado com a situação da empresa, buscou entender porque as transportadoras estavam ganhando espaço no mercado e conquistando os seus clientes. Vandinho se perguntou o que faço? Então começou a conversar com outros empresários do setor de transporte e ao carregar alguns fretes terceiros para outras transportadoras, viu que os valores do frete deles eram mais competitivos!

Em 2008, a transportadora já possuía uma frota de 24 carretas, o que ainda parecia ser um sonho para o jovem empreendedor, já era realidade! Mas, a partir desse momento, Vandinho começou a preocupar-se por estar atuando em apenas um segmento, e buscou ampliar seus clientes. Começou então uma nova trajetória, transportando cargas esporádicas de ferro e aço das empresas “Arcelormittal” de Santa Catarina para São Paulo-SP. Essas empresas, diante da excelente percepção e desempenho, firmaram contrato com a transportadora, e isso exigiu da “Brasil Novo” mais agilidade e empenho. Para responder a necessidade e a conquista de novos clientes, a empresa teve que fazer novas aquisições de carretas e aumentar sua equipe profissional para acompanhar o crescimento da empresa e a preparação da implantação da ISO 9001:2004 e 14001:2008 uma das exigências das empresas multinacionais.

Em 2010, a “Brasil Novo” dava mais um passo importante, sendo que sua frota agora era composta de 50 carretas, 10 clientes fixos, sendo indústrias como vendas comerciais em vários segmentos entre eles: bebida, piso cerâmico, aço, ferro, cimento, celulose e produtos alimentícios. A partir desse momento, Vandinho pensava em aumentar as bases operacionais da “Brasil Novo” nas cidades estratégicas do Brasil, porém essa idéia somente se tornou realidade em 2012: onde em janeiro instituiu a primeira filial em Santa Gertrudes-SP e depois de alguns meses (abril) iniciou as operações em Campo Largo-PR. No ano de 2014 a empresa “Brasil Novo” chega no auge, onde o Diretor Vandinho recebeu o contato de uma das maiores empresas do setor

siderúrgico do país em assumir operações logísticas em todo o Brasil. A empresa do setor siderúrgico estava tão interessada na parceria com a transportadora que deu alguns dias para Vandinho pensar e responder sobre o acordo comercial. A resposta do Diretor Vandinho foi imediata: podem contar conosco! Em 2015 a diretoria deu o próximo passo de abrir a filial Canoas-RS (em fevereiro de 2015) e a outra filial Barra Mansa-RJ que foi aberta em junho de 2015.

Diante de tanta carreta foi necessário abrir a própria mecânica....

Em 2016, a transportadora “Brasil Novo” já contava com 150 funcionários, com uma frota de 112 carretas e três veículos utilitários para apoiar nas necessidades da empresa e sua estrutura: a Matriz em Tijucas-SC, a sub-base em São Francisco do Sul-SC e mais cinco filiais (Pernambuco, São Paulo, Paraná, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro). Mais para Vandinho, parece que faltava alguma coisa, nisso ao fazer uma análise dos gastos de manutenção das carretas, percebeu que era hora da “Brasil Novo” ter sua própria mecânica, e seu projeto foi efetuado logo em abril de 2016, mostrando que sua atitude foi assertiva, porque depois de um mês de trabalho da já tinha instalado a mecânica chamada “Mectrans”, e com ela veio a redução de custo e agilidade rápida com os consertos das carretas, sendo mais uma força para superar seus concorrentes.

Para Brasil Novo se manter no mercado, Vandinho teve que tomar algumas medidas urgentes diante dos problemas com seus concorrentes: 1) Fretes mais baratos; 2) As empresas tinham várias filiais no país; 3) Os donos de transportadoras participam de vários eventos que tratavam sobre transporte e outros eventos que eram ligados aos clientes que precisam do transporte dos seus produtos; e por último, 4) algumas empresas já estavam aderindo as normas de certificações sobre a qualidade e meio ambiente (ISO's) que estavam sendo exigidas pelas grandes multinacionais, as quais garantiam melhor desempenho e confiança das transportadoras juntos aos respectivos clientes.

Dilemas do transporte, das transportadoras e os empreendedores

a) Fazer aquisição de frota própria ou criar parceria com outras transportadoras através do frete terceiro.....

Com a crise da eleição brasileira e com ela a vinda de um novo presidente, o mercado levou dois meses a dar uma resposta ao mercado do transporte, e um suspiro para a economia e nesse período a questão foi usar uma parte do capital próprio parado no fluxo de caixa para fazer aquisições das transportadoras que fecharam. De certa maneira aqui nós aumentamos a frota e organizamos melhor nossa estrutura, dando um maior número de caminhões para responder nossos novos clientes nos 11 estados brasileiros, 21 bases operacionais e a Matriz (BA (Camaçari), GO (Goiânia), SC (Tijucas, Araquari, São Francisco do Sul, Itajaí), RS (Canoas e Porto Alegre), RJ (Volta Redonda, Porto Real e Barra Mansa), SP (São Paulo, Cubatão, Itaquaquecetuba, Mogi das cruces e Piracicaba), RE (Recife), MS (Campo Grande), MT (Cuiabá), PR (Campo Largo e São José dos Pinhais), ES (Jaboatão dos Guararapes) e estamos planejando a implantação de mais 8 unidades federativas para fazermos o cerco no modal rodoviário.

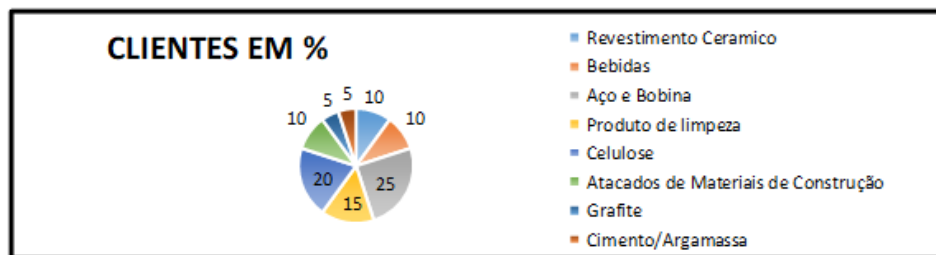
b) O valor do frete abaixo da Tabela da ANTT....

Mesmo diante do decreto do Governo federal, 70% dos grandes clientes multinacionais, mantiveram a tarifa própria, a qual está abaixo do piso da ANTT de 11%. Mas com ela o lucro é menor, e sem ela é preparar para vender parte da frota para deixar o fluxo de caixa seguro até porque nem o sindicato do Transporte e muito menos o segmento das transportadoras são unidos para reivindicar preço justo de tarifa, mas pra isso todos tem que dizer “sim”, caso o contrário um só estraga o mercado até ele não aguentar a pressão de armazenagem, carregamento e programação de entrega.

c) Não posso ficar refém de um só fornecedor...

Após 10 (dez) anos de parceria como uma empresa do ramo cerâmico catarinense e uma das maiores do Brasil, fomos surpreendidos por um ato antiético proposto pelo atual do cenário comercial que “não é o melhor serviço” e “sim o melhor preço”. Com essa surpresa, fomos obrigados a nos posicionar com as oportunidades do mercado no ramo de bebidas, produtos de limpeza, bobina e aços longos, celulose, grafite, calçados e outros fretes terceiros, destacado no gráfico abaixo com informações de clientes e seus percentuais nos segmentos de cargas.

Figura 1 – Percentuais por nicho de mercado



Fontes: Dados secundários do Diretor da Brasil Novo.

Buscamos de forma incansável a satisfação dos nossos clientes, com uma estrutura operacional de 20 unidades de atendimento distribuídas pelo Brasil, nas regiões: sul, sudeste, centro-oeste e nordeste, atuando com uma frota com o seguinte perfil: carretas vanderléias, bitrens, rodotrens, carga seca e sidereiros, total sidereiros e baús, totalizando 260 veículos próprios com 3 anos em média de rodagem, demonstrando nossa preocupação com a qualidade do serviço que entregamos.

O Grupo Brasil Novo surge da evolução da Brasil Novo Logística. Com a expansão dos nossos negócios através da Mectrans, responsável por toda a parte mecânica da nossa frota e da Brasil Novo Seminovos, que revende veículos que faziam parte das nossas operações, vimos a necessidade de nos tornarmos um Grupo, profissionalizando de forma responsável todos esses processos.

Mas não foi fácil essa caminhada, foram vários os desafios, que iam sendo vencidos com muita perseverança e que serviam para nos lembrar de nunca perder o foco de sempre satisfazer as necessidades e expectativas dos nossos clientes. Com este intuito, seguimos nossa rota de sucesso e te convidamos a fazer parte da nossa história. Somos a solução para o transporte rodoviário dos seus produtos, através de uma frota própria, rastreada, com motoristas treinados e preparados para proporcionar a chegada da sua carga de forma responsável e segura.

NOTAS DE ENSINO

Resumo do caso de ensino:

O presente caso de ensino busca apresentar os dilemas que envolvem a decisão investimento e a visão empreendedora no setor de transporte. As informações foram obtidas a partir de fontes de dados primárias e secundárias: entrevista com o proprietário e gestores da empresa. O caso de ensino trata de um sonho de um jovem motorista que

virou realidade, o qual depois de 5 anos de trabalho conseguiu construir uma transportadora, especializada e focada no transporte estadual e interestadual de cargas em vários segmentos do mercado.

Estas notas de ensino apresentam sugestões de como os professores podem usar o caso de ensino com seus alunos, a começar pela identificação de um objetivo de ensino que elas possibilitam atingir.

Objetivo de ensino: Fazer a imersão de seus leitores e alunos em uma situação de empreendedorismo e de competências relacionada a atividades de transporte e visão de mercado, em especial no tocante a pequenas e médias empresas e, a partir daí, promover sua aprendizagem sobre esses temas.

As fontes e os métodos de coleta

Os dados para construção do caso foram coletados utilizando-se entrevistas semiestruturadas com os dirigentes citados e empregados da empresa, observação direta, documentos da empresa e material divulgado pela imprensa. Um dos autores visitou as instalações da empresa, sendo possível observar as rotinas organizacionais. Quanto aos documentos analisados, foram utilizados materiais promocionais e o conteúdo de um website da empresa www.brasilnovo.com.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

No caso, é possível identificar aspectos que remetem ao desenvolvimento de um processo empreendedor, elaboração de capacidades deliberada a partir de competências empreendedoras emergente, gestão de mercado e mudança organizacional para atender demandas de novos mercados durante a crise. Ele apresenta passagens sobre exportação, superação de barreiras de entrada no comércio exterior, aprendizagem sobre o mercado internacional, normas internacionais de certificação de produtos e construção de redes de relação que viabilizam a exportação. É fortemente sugerido para cursos de comércio exterior e disciplinas do curso de Administração que envolvam aspectos ligados a mercado nacional e estratégias para a expansão ao business nacional,

empreendedorismo, plano de negócios, gestão estratégica, planejamento e micro, pequenas e médias empresas.

Disciplinas sugeridas para uso do caso: Plano de Negócios, Comportamento Empreendedor, Empreendedorismo, Administração de Pequenas Empresas.

Possível organização da aula para uso do caso

É preferível que antes da aula, todos os alunos já tenham feito a leitura detalhada do caso e tomado nota dos elementos que lhes parecerem mais importantes e interessantes. Isso propiciará um melhor aproveitamento do tempo de aula e o início desta com qualidade mais elevada da participação dos alunos, dado que já conheceriam o conteúdo do caso e já teriam tido tempo para refletir um pouco sobre ele. Para ter mais segurança da leitura prévia do caso por todos os alunos, o professor pode lhes pedir que tenham prontas e por escrito (valendo nota de avaliação ou não) as respostas para perguntas sugeridas nestas notas de ensino. O professor pode escolher do que tratará com os alunos, focando exclusivamente ou de modo combinado atividades relacionadas aos diferentes temas centrais do caso destacados nestas notas.

Para enriquecimento das respostas dos alunos, promoção do aprendizado mútuo entre eles e aperfeiçoamento de suas contribuições a serem compartilhadas em uma discussão aberta com todos, é recomendável que o professor use um primeiro momento da aula para que trabalhem em equipes de cerca de três alunos na resposta a algumas das questões sugeridas. Uma experiência produtiva é que seja dado um tempo um pouco curto para isso aos alunos, de modo que se mantenham bem despertos e dinâmicos e mais facilmente gostem da atividade. O professor pode dar dicas e estimular a todos em alguns momentos desta primeira atividade.

Numa segunda etapa, pode-se fazer uma discussão aberta, a começar pelas respostas de cada equipe desenvolvidas na etapa precedente e podendo-se também usar alguns elementos de resposta dos exercícios eventualmente pedidos a eles para antes da aula. É recomendável que o professor ou alguns alunos registrem na lousa ou numa projeção de multimídia os elementos centrais das respostas discutidas para que sejam tratados eventuais enganos ou dúvidas no final da etapa.

Pode-se usar também uma terceira etapa, ainda aberta à participação de todos os alunos e com tomada de nota dos elementos principais, usando-se as demais questões aqui recomendadas.

Na última etapa, é recomendável retomar as notas registradas, tratar de enganos e dúvidas e, por fim, dar retroalimentação a todos e fazer conexões de fixação e de melhor aproveitamento conceitual dos aprendizados com os conhecimentos e demais leituras trabalhadas na disciplina ou curso com os alunos. Para tanto, normalmente é produtivo citar autores e leituras que eles já estudaram ou vão estudar, usando-se aspectos do caso para ilustrar suas contribuições.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

A seguir, está um conjunto de questões que podem ser usadas para estimular à análise do caso, durante a etapa de discussão:

1.1 Preparação para o crescimento da transportadora BRASIL NOVO: em uma etapa da aprendizagem sobre as competências empreendedoras nos planos de negócios, identificando os desafios que o Vandinho teve que superar (e Como o fez)?

1.2 Diante dos fatos: A expansão de uma transportadora é um caminho fácil de ser percorrido? Como realizá-la?

1.3 A empresa do Vandinho já estava preparada para crescer desde o início dos anos 1998?

1.4 Foi uma boa decisão iniciar a expansão enfrentando a crise partir de 2016? O que essa experiência de crise de gestão assistida diante dos concorrentes gerou de bom para a empresa?

1.5 Há vantagens de se começar a crescer gradualmente com o auxílio de consultores e programas de certificações? Quais?

1.6 Segundo o que se viu na história dessa empresa, o que recomendaria para a preparação de outras micro, pequenas ou médias empresas visando o setor de transporte?

2- Capacidade emergente e aprendizagem:

O caso pode ser usado no ensino sobre capacidade empreendedora e empreendedorismo; assim, usar o exemplo desse empreendedor para contribuir nas etapas do ensino sobre esses temas, os professores podem usar questões como as seguintes; para tanto, é importante considerar que a exportação se desenvolveu como uma estratégia emergente na empresa, algo não intencional no início, mas que foi aos poucos se mostrando mais interessante e estimulando a aprendizagem estratégica e a mudança organizacional, até se transformar em algo claramente deliberado e planejado em detalhe.

2.1 De que modo Vandinho identificou a transportadora como algo interessante? Foi realmente ele que inicialmente procurou fazer as iniciativas dos crescimentos da transportadora?

2.2 Depois que teve as primeiras experiências e abertura das primeiras filiais de operação logística, por que quiseram repeti-las?

2.3 Que papel teve o desenvolvimento de uma competência empreendedora voltada para o crescimento das filias da transportadora partir do interesse que teve em continuar crescendo?

2.4 Que desafios esse nível de exigência impôs à preparação da empresa para crescer?

2.5 Pode-se dizer que a visão empreendedora de crescimento no ramo de transporte, que começou a se formar nas primeiras experiências, envolveu a ideia de expandir com maior intencionalidade e a fez evoluir para uma estratégia empreendedora emergente? Justifique sua resposta.

Lembrar que esses elementos, quando existem, normalmente demonstram a ocorrência de um processo de aprendizagem que viabiliza a emergência de estratégias.

MATERIAL DE APOIO À DISCUSSÃO E ANÁLISE DO CASO

Para embasar as discussões, para o ensino e a reflexão sobre dilemas existentes na empresa, deve ser considerada a literatura referente ao comportamento empreendedor, à tomada de decisão e a estratégica da competência empreendedora.

COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

No campo do empreendedorismo, o conceito de competências assume novas conotações já que tanto as competências individuais quanto práticas administrativas acabam vindo à tona, tornando-se difícil separá-las. Essa junção de competências individuais com ações empresariais fez emergir, principalmente nos últimos anos, diversos conceitos de competências empreendedoras. (ZAMPIER; TAKAHASHI; FERNANDES, 2012).

A competência empreendedora é formada por características, tais como, traços da personalidade, habilidades, conhecimentos e atitudes que destacam os indivíduos reconhecidamente competentes (MAN; LAU, 2000). Segundo os autores, a competitividade das micro e pequenas empresas é fortemente influenciada pelas competências do empreendedor. A partir de um estudo empírico realizado com empresas de Hong Kong, os autores confirmaram essa afirmação e desenvolveram uma categorização das competências empreendedoras em seis áreas distintas, a saber: competências de oportunidades, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento. Com a categorização proposta por Man e Lau (2000), é possível perceber a vinculação das características pessoais e empresariais citada por Zampier, Takahashi e Fernandes (2012).

Ser um empreendedor competente implica em identificar oportunidades de mercado e tomar a iniciativa de ação, convencendo investidores a acreditarem em um projeto, por exemplo. É o que defendem Lans et al. (2008). Segundo os autores, o empresário competente é capaz de não apenas identificar, mas explorar uma oportunidade dentro de um contexto específico. Feuerschütte e Godoi (2008) afirmam que o empreendedor é detentor de determinados atributos que lhe predispõem ao sucesso e à eficiência e utiliza-os para desafiar situações complexas transformando-as em espaços para empreender.

O uso apropriado das competências empreendedoras possibilita o desenvolvimento de capacidades organizacionais a partir dos recursos disponíveis, reforçando a percepção estratégica, possibilitando o vislumbre de oportunidades para inovação, o crescimento dos negócios e a prestação de novos serviços ou a criação de linhas de produtos. É o que defendem Souza e Teixeira (2013).

Contudo, a competência empreendedora é formada por fatores motivacionais do empreendedor, como necessidade de realização, de independência,

crescimento pessoal entre outros, somados a características pessoais como inovação, criatividade, propensão ao risco e pro atividade (JAIN, 2011) e a descrição do comportamento do empreendedor ao tomar decisão (SÁNCHEZ, 2012). Desta forma, Nassif, Andreassi e Simões (2011) afirmam que estudar a figura do empreendedor passa, fundamentalmente, por entender as ações desses atores sociais, dentro ou fora das organizações, a fim de compreender quais competências mobilizam as suas atividades e seu comportamento. Abaixo a Tabela 1 mostra os tipos de comportamentos dos empreendedores (MILE; SNOW, 1978).

Tabela 1 - Tipos de Comportamento Empreendedor

Comportamento	Características
Prospector	Busca constantemente oportunidades em novos produtos e/ou mercados, primando pelo pioneirismo. Muitas vezes os esforços para tal comprometem sua lucratividade no curto prazo o que não representa um problema, já que a organização e o gestor apostam no retorno futuro das estratégias assumidas.
Defensivo	Direciona o seu escopo de atuação em uma linha de produtos ou mercado estável, sob a qual mantém o domínio através da especialização. Restringe-se ao que sabe fazer tão bem, ou melhor que a concorrência.
Analítico	Analisa as tendências do mercado em que atua, adotando somente as estratégias já implantadas e bem-sucedidas por outras organizações. Combina, assim, características prospectoras e defensivas, com objetivo de minimizar riscos e maximizar oportunidades de lucro.
Reativo	Apenas reage ao ambiente externo, desenvolvendo novos produtos ou mercados somente sob ameaça de outros competidores, evitando assim a perda de clientes ou de lucratividade. Atua como se não houvesse estratégia ou com a falta de consistência destas.

Fonte: Adaptado de Miles e Snow, (1978) e Chell e Chell, E. (2013)

Sobre o desenvolvimento das competências empreendedoras, Lenzi (2008), defende que assim como um indivíduo lapida suas próprias competências, um empreendedor pode adequar suas individualidades a fim de desenvolver uma competência empreendedora. Lizote e Verdinelli (2014) destacam que as competências empreendedoras podem ser entendidas como um construto que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos. Middleton e Donnellon (2014) utilizam os termos “know how, know what e know why” para referir-se a esses traços e às competências empreendedoras. Para as autoras, o know what é o conhecimento cognitivo dos indivíduos sobre o que fazer em dada situação, o know how como fazer, ou seja, a capacidade funcional do indivíduo e o know why, está relacionado às atitudes, valores e comportamento do empreendedor e representam o engajamento pessoal e a legitimação da ação empreendedora.

Os pesquisadores Mitchelmore e Rowley (2010) realizaram uma revisão de

literatura buscando integrar as contribuições oriundas de estudos sobre competências empreendedoras realizados em diversos países e em diferentes setores industriais e momentos econômicos. A tabela 2 resume os achados dos autores, em ordem cronológica até 2020, complementado com citações posteriores de outras fontes.

Tabela 2 – Relação Competências Empreendedoras

Autor	Conceito de competência empreendedora
Ronstadt (1988) Vesper e McMullan, (1988)	Incluem habilidades orais para apresentação, habilidades interpessoais e capacidade para preparar e apresentar um plano de negócios.
Grant (1991); Barney (1991)	Capacidade dos gestores em adquirir e desenvolver recursos que proporcionem vantagem competitiva às empresas.
Thomas e Herrisier (1991)	Características individuais de longa duração que levam ao sucesso ou o desempenho em um trabalho e, posteriormente, em uma organização.
Bird (1995)	Características subjacentes aos indivíduos, que iniciam ou transformam suas organizações, agregando valor através da organização de recursos e da visualização de oportunidades.
Martin e Staines (1994)	Qualidades pessoais como personalidade extrovertida, acessibilidade, liderança, autoconfiança, inovação e capacidade de correr riscos.
Murray (1996)	Experiência adquirida em áreas como produção, comercialização e no contato prévio com os capitalistas de risco.
Hunger e Wheelen (1996)	Aplicação de habilidades e conhecimentos em diferentes contextos.
Stuart e Lindsay (1997)	Habilidades, conhecimentos e características pessoais de um empresário.
Gasse et al. (1997)	Capacidades intelectuais, habilidades sociais e competências e habilidades gerenciais.
Johnson e Winterton (1999)	Diferenciam a gama de habilidades e competências necessárias para dirigir uma pequena empresa e aquelas requeridas em organizações maiores devido ao foco do contexto empresarial estar sob o indivíduo.
Baum et al. (2001)	Sua presença é associada à criação, sobrevivência e crescimento de um
Man et al. (2002)	Capacidade do empresário para realizar um trabalho com sucesso.
Florén (2006)	Habilidade em dividir seu tempo entre atividades diferentes, como administrativas, de interação e comunicação.
Lans et al. (2008)	Capacidade de identificar e explorar oportunidades dentro de um contexto
Feuerschütte e Godoi (2008)	Desafiar situações complexas transformando-as em espaços para empreender.
Mitchelmore e Rowley (2010)	Conhecimentos e habilidades que permitam a um empreendedor ser competentes na condução de um negócio
Zampier e Takahashi (2011)	Habilidades, qualidades ou características pessoais que podem contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio através da criação de valor para a sociedade.
Souza e Teixeira (2013)	Competência empreendedora reforça a percepção estratégica, possibilitando o vislumbre de oportunidades para inovação, crescimento dos negócios e desenvolvimento de melhores capacidades a partir dos recursos organizacionais.
Lizote e Verdinelli (2014)	Pode ser entendida como um construto que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos do indivíduo.

Middleton e Donnellon (2014)	A competência empreendedora é formada pelo <i>Know what</i> , o conhecimento cognitivo dos indivíduos sobre o que fazer em dada situação, o <i>know how</i> , ou a capacidade funcional do indivíduo e o <i>know why</i> , relacionado às atitudes e valores do empreendedor que legitimam a ação empreendedora.
Brasil (2015)	A autora analisou o processo de inovação social a partir das práticas de liderança e competências empreendedoras na esfera da administração pública. Os resultados demonstraram que a prática de liderança, que teve maior correlação foi o desafiar o processo. Quando avaliadas as correlações entre as competências empreendedoras e a nota observouse que o comprometimento e a busca de informação tiveram associação positiva.
Lizote, Verdinelli, Bervian, e Nascimento (2018)	A pesquisa teve como objetivo avaliar como os diretores de centro de uma Universidade pública e duas comunitárias do sul do Brasil percebem as competências empreendedoras dos coordenadores de cursos da unidade acadêmica que dirigem e como elas se relacionam aos desempenhos desses cursos, segundo amensuração que efetua o Ministério da Educação. Os resultados, quando se analisam as competências de modo conjunto, apontam relação positiva com o desempenho. Individualmente, o conjunto “realização” não se relaciona com o desempenho.
Behling & Lenzi (2019)	O estudo buscou analisar a relação entre as competências empreendedoras e o comportamento estratégico por meio de levantamento de campo com 211 microempreendedores individuais. Os resultados demonstraram haver diferenças entre as médias para as competências empreendedoras quando comparados os padrões de comportamento estratégico adotados pelos empreendedores.
Meneghatti, Ruas, Costa e Pedron (2020)	Pela visão dos formadores é possível entender que, nos ambientes das IES investigadas, a aprendizagem empreendedora assume características específicas. Primeiro, porque considera a formação como uma condição fundamental na formação de competências para empreender. Segundo, porque essa aprendizagem é um processo único, singular, e conta com vários tipos de esforços para aproximar o aluno das práticas empresariais empreendedoras mesmo fora do ambiente empresarial, estabelecendo uma relação teórico-prática capaz de promover um tipo de aprendizagem que assegure ao aprendiz um perfil dinâmico, capaz de suportar as dificuldades destas ações no seu campo de atuação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ampliando o conceito, Zampier e Takahashi (2011) definem competência empreendedora como um corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos que podem contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio permitindo a um indivíduo imprimir ações e estratégias na criação de valor para a sociedade. Todavia, a competência empreendedora é formada por fatores motivacionais do empreendedor, como necessidade de realização, de independência, crescimento pessoal entre outros, somados a características pessoais como inovação, criatividade, propensão ao risco e pro atividade (JAIN, 2011).

Alguns argumentos, entre os autores pesquisados, suportam a conexão entre

competências dos empreendedora e tomada de decisão, como os citados a seguir: a) As competências do empreendedor são construídas e se revelam na ação por meio da reflexão sobre esta e sobre o contexto que envolve o processo empreendedor (BAMIATZI; JONES; MITCHELMORE; NIKOLOPOULOS, 2015); b) A competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010); c) A tomada de decisão é usada para explorar como o proprietário de pequeno negócio aprende e consegue sobreviver, tendo em vista que, neste caso, sua habilidade está relacionada com este tipo de negócio (NASSIF; ANDREASSI; SIMÕES, 2011); e d) Para Priyanto e Sandjojo (2005), a decisão é um fenômeno complexo e dinâmico e consiste no processo de desenvolvimento de habilidades e competências do empreendedor (JORGE; URICH; JUNGER; DE ANDRADE; BLUMETTI FACÓ, 2018).

O empreendedor deve empregar as competências na busca de resultados e no desenvolvimento do seu negócio. Sánchez (2012) afirma que as competências do empreendedor desempenham um importante papel no crescimento da empresa já que permitem não só a formulação de estratégias superiores como a capacidade de identificar novas oportunidades de negócios (MARIN; ANUNCIACÃO; ORTRIWANO; JUNGER; BLUMETTI FACO, 2018).

O DESFECHO

A história relatada é real e ainda não tem desfecho definitivo. Em relato na entrevista com o autor, o protagonista aponta pistas de qual decisão deverá tomar. Como tem grande apreço pelo setor de transporte e realmente acredita no seu potencial comercial, deve fazer nova proposta de negociação com os clientes comerciais onde está instalado. Atualmente, a transportadora ocupa um espaço estratégico nas cidades onde fica a matriz e as filiais, notadamente com menor circulação de pessoas. Ele pretende aumentar a frota de carreta, que tem mais influência e visão acerca dos concorrentes, trazendo o aumento de outros parceiros comerciais. Vandinho confessa que nunca teve o perfil empreendedor comum, o tipo que nunca sonhou em trabalhar para os outros. O caso de dirigir para o pai no comércio de pescados e a conversa com um motorista experiente da cidade foi mesmo uma grande e feliz coincidência para ele, que reitera à

intenção de continuar no negócio, pois neste caso: a paixão pelo transporte fala mais forte.

REFERÊNCIAS

BRASIL NOVO TRANSPORTES. Disponível em: <<http://www.brasilnovo.com>>. Acesso em: 12 set. 2020.

BRASIL, M. L. A. V. (2015). *O processo de inovação social a partir de práticas de liderança e de competências empreendedoras: um estudo no setor cultural do estado do Amazonas*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC.

BAMIATZI, V.; JONES, S.; MITCHELMORE, S.; NIKOLOPOULOS, K. (2015). The role of competencies in shaping the leadership style of female entrepreneurs: the case of North West of England, Yorkshire, and North Wales. *Journal of Small Business Management*, v. 53, n. 3, p. 627-644.

BEHLING, G.; LENZI, F. C. (2019). Competências empreendedoras e comportamento estratégico: um estudo com microempreendedores em um país emergente. *Brazilian Business Review*, 16(3), 255-272.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. (1993). *Administração Estratégica – Planejamento e Implantação da Estratégia*. 1. ed. São Paulo: Makron Books.

CHELL, E.; CHELL, E. (2013). Review of skill and the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 19, n. 1, p. 6-31.

FEUERSCHÜTTE, S.G.; GODOI, C.K. (2008). Competências de Empreendedores Hoteleiros: um estudo a partir da metodologia da história oral. *Turismo - Visão e Ação* - vol. 10 - n.1 p. 39-55 jan. /abr.

BEHLING, G.; LENZI, F. C. (2019). Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico: um Estudo com Microempreendedores em um País Emergente. *BBR. Brazilian Business Review*, 16(3), 255-272.

JAIN, R. K. (2011). Entrepreneurial Competencies: A Meta-analysis and Comprehensive Conceptualization for Future Research. *Vision*, 15(2) 127–152.

JORGE, R. R.; URICH, L. G.; JUNGER, A. P.; DE ANDRADE, A. A.; BLUMETTI FACÓ, J. F. O ecossistema de fintechs no brasil. *Revista de Casos e Consultoria*, v. 9, n. 3, p. e931, 1 jul. 2018.

LENZI, F. C.; SANTOS, S.A.; CASADO, T.; RODRIGUES, L.C. (2011). *Talentos Inovadores na Empresa: Como identificar e desenvolver empreendedores corporativos*. Curitiba: IBPEX.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; BERVIAN, L. M.; NASCIMENTO, S. (2018). Competências empreendedoras e desempenho dos cursos de graduação: um estudo de suas relações a partir da percepção dos diretores de centro. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(3), 311-335.

MARIN, A. C.; ANUNCIACÃO, F. S.; ORTRIWANO, F. A.; JUNGER, A. P.; BLUMETTI FACO, J. F. (2018). Empreendedorismo cultural: benefícios da captação de recursos para o museu casa das rosas. *Revista de Casos e Consultoria*, v. 9, n. 4, p. e944, 13 set. 2018.

MENEGHATTI, M. R., RUAS, R. L.; DA COSTA, P. R.; PEDRON, C. D. (2020). As categorias da formação empreendedora e a mobilização de competências no ambiente de ensino superior. *Revista Alcance*, 27 (2), 251-272.

MIDDLETON, K.W.; DONNELLON, A. (2014). Personalizing entrepreneurial learning: A pedagogy for facilitating the know why. *Entrepreneurship Research Journal*, v. 4, n. 2, p. 167-204.

MILES, R. E.; SNOW, C.C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H.J. (1978) Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, v. 3, n. 3, p. 546-562.

MINTZBERG, H. (1988). Estratégias Genéricas. In: Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J.B.; Mintzberg, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. *Advances in Strategic Management*, Greenwich, v. 5, JAI Press, p. 1-67.

MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International journal of entrepreneurial Behavior & Research*, v. 16, n. 2, p. 92-111.

NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. (2011). Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 8, n. 3, p. 33-54.

NETO, J. F. R.; MUÑOZ-GALLEGO, P. A.; SOUZA, C. C., RODRIGUES, W.; PORTER, M. (1986). Estratégias Competitivas Genéricas. In: *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, p. 49-60.

PORTER, M. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus.

PRIYANTO, S. H.; SANDJOJO, I. (2005). Relationship between entrepreneurial learning, entrepreneurial competencies and venture success: *Empirical study on SMEs*. *International Journal Entrepreneurship and Innovation Management*, v. 5, n. 5/6, p. 454-467.

ROESCH, S. M. A. (2007). Casos de ensino em administração: notas sobre a construção de casos para ensino. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, abr/jun, p. 213-234.

SÁNCHEZ, J. (2012). The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance. *Revista Latinoamericana de Psicología*, v. 44, n. 2, p. 165-177.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A.R.W.; FERNANDES, B.H. (2012). Sedimentando as bases de um conceito: as competências empreendedoras. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - REGEPE*, v.1, n.1, jan/abril.