

Área temática: Administração Geral

Título do Trabalho: Gestão empreendedora bem sucedida em empresa familiar

AUTORES

HERMANN HRDLICKA

Universidade de São Paulo

hhrdlicka@usp.br

ADEMIR ANTONIO FERREIRA

Universidade Paulista

adefer@usp.br

Resumo: A pesquisa tematiza a gestão empreendedora como transformadora de negócios e fonte de oportunidades de um grupo focado em logística integrada. Os objetivos foram: 1) Mencionar o fator ou fatores que impeliram ou impelem as transformações e iniciativas de negócios da empresa e capazes de revelar o espírito empreendedor da organização; e 2) Analisar, à luz da bibliografia consultada, as principais evidências do modelo de gestão predominante. A metodologia da pesquisa, de caráter exploratório, pautou-se na estratégia de estudo de caso, tendo sido escolhida a entrevista pessoal em profundidade dirigida aos acionistas-proprietários da empresa. Como suporte para a coleta de dados foi utilizado um roteiro de perguntas abertas e fechadas. Na busca das respostas, constatou-se que as iniciativas de negócios dessa empresa familiar são conduzidas por uma capacidade empreendedora preservada através da profissionalização de gestão. À luz do referencial teórico apresentado, o grupo a) construiu sua habilidade em competir e correr riscos como fomentadora do seu crescimento; b) desenvolveu seu processo empreendedor orientado interna e externamente, gerando inovações, novos produtos, serviços e tecnologias; e c) buscou parceiros com expertise, com o mesmo foco e comprometimento, e de tamanho assemelhado proporcionou o atendimento especializado a novas oportunidades com risco calculado.

Abstract: This case study focuses on entrepreneurship as a tool to business transformation and opportunity's source for an integrated logistics group. The research's objectives were 1) to mention factor or factors that drive the firm's transformation or business's initiatives e to be able to reveal the organization's entrepreneurship; and 2) to analyze, as peer the bibliography , the evidences that show the predominant management model. The research was designed as exploratory research based on personal interview thru a list of questions that were answered by the group's vice-president. One of the research result was the finding that the entrepreneurship capacity is still preserved thru the management professionalism. Also, the findings include: a) the group has created

compelling skills and risk attitudes as sources of business development; b) built his entrepreneur internal and external oriented process generating innovations, new products, services and technologies; and c) look for partnership as a way to attend new opportunities with calculated risks.

Palavras-chave: Empreendedorismo - Gestão empreendedora – Empresa familiar.

1. Apresentação

Este trabalho tem como tema um modelo de gestão que suportou as diferentes mudanças que ocorreram numa empresa de transportes – Luft Transportes, transformando-a num grupo de peso no ramo em que atua, ao satisfazer a necessidade de aprender e reinventar seu negócio com ênfase na gestão empreendedora e um novo olhar sobre a empresa familiar. Como se deu essa transformação? Essa é a pergunta-chave que norteará a pesquisa.

Serão relatadas algumas das capacidades que foram desenvolvidas e exploradas e que permitiram incrementar as vantagens competitivas dessa empresa, e como esse sucesso desenvolveu, ainda mais, a capacidade empreendedora dos acionistas.

São objetivos desta pesquisa:

1. Mencionar o fator ou fatores que impeliram ou impelem as transformações e iniciativas de negócios da empresa e capazes de revelar o espírito empreendedor da organização.
2. Analisar, à luz da bibliografia consultada, as principais evidências do modelo de gestão predominante.

A principal justificativa da pesquisa se fundamenta na importância econômica das empresas familiares, a grande maioria delas de pequeno e médio porte sendo uma das principais formas de criar e expandir a capacidade empreendedora (BIRLEYM & MUZYKA, 2001. P. XVII), e na escolha do modelo de gestão adequado que contribua para a realização da visão, sobrevivência e desenvolvimento dos negócios.

2. Revisão Bibliográfica

“Em tudo o que fazemos, temos em vista outra coisa”.

Aristoteles

Crescimento e inovações¹ sempre tem sido tema essencial para o desempenho e sobrevivência de firmas e indústrias. Em muitas delas a taxa de nível de mudanças tem aumentado em função da desregulamentação, da globalização, e do progresso tecnológico, intensificando uma competição que tornou irrevelante os limites de atuação de uma empresa em particular fazendo com que procurasse novos espaços.

Assim, cresce o uso da administração empreendedora como meio das organizações complexas desenvolverem suas habilidades inovadoras e, ao mesmo tempo, aumentar o sucesso corporativo mediante a criação de novos negócios (FERREIRA, 2002), ou recuperar as bases do negócio primordial, de maneira simples ou com alta ênfase na tecnologia de informação.

Nesse contexto, sobressaem dois indutores de mudanças fundamentais: a percepção de oportunidades decorrentes de necessidades e desejos não satisfeitos, ou a constatação de um melhor uso dos recursos da empresa. Ambos se traduzem em desafios para o universo empresarial e dependem de um elemento essencial e capaz de

¹ Segundo diferentes autores, a inovação é cada vez mais o fator central de sucesso das corporações. (Nota do autor).

transformar idéias e empresas em grandes realizações com projeções no mercado: a figura ou o espírito empreendedor (CORDEIRO, J.V.B.M.C;RIBEIRO, R.V.) .

Apesar de não haver uma definição universal aceitável (FERREIRA, 2002; P.2), neste trabalho adotou-se a definição de empreendedor como aquele que criou uma nova empresa ou o administrador que tenta melhorar uma unidade organizacional pela introdução de mudanças produtivas.

Por sua vez, o espírito empreendedor (*entrepreneurship*) é um processo aparentemente descontínuo de combinar recursos para produzir novos bens e serviços (STONER; FREEMAN, 1999; P.114). Em ambos, nota-se a característica da capacitação de tomar os fatores de produção e usá-los para produzir novos bens e serviços a partir da constatação de uma oportunidade no mercado ou uma necessidade do negócio atual.

Segundo Ferreira (FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F; PEREIRA, M.I., 2002; P.182-4), a palavra *entrepreneurship* foi traduzida, no Brasil, como administração empreendedora e seu conceito envolve aspectos culturais, psicológicos, econômicos e tecnológicos. É a ação do empreendedor(es) que através da inovação, constrói um negócio e que pode ser apreendida segundo alguns aspectos básicos praticados rotineiramente por esses indivíduos.

Para o autor, os fundamentos da empresa empreendedora são “coisas simples, práticas, básicas e implantadas com obsessão”, sendo que dois elementos sobressaem: a estratégia (o que fazer) e a cultura da empresa (como fazer). Assim, a administração empreendedora é um modelo alternativo que possibilita a recuperação da capacidade de inovação da empresa, de forma a mantê-la competitiva e crescer a longo prazo.

Para Dornelas (DORNELAS,s/d), o empreendedorismo se tornou relevante e sugere que as empresas que possuem orientação empreendedora apresentam maior possibilidade de sobrevivência e crescimento no mercado, além de possibilitar a modificação do comportamento organizacional ao estimular a constante busca por novas oportunidades e a forma de explorá-las. Nesse sentido, o autor estabelece que o processo empreendedor nas organizações (*corporate entrepreneurship*) é um ato de defender e desenvolver novas idéias (do conceito à realidade) relacionando a oportunidade à viabilidade e à lucratividade, e devem se constituir em fonte poderosa para a mudança e inovação.

Quanto à oportunidade, Degen(1989) aponta oito fórmulas mais comuns utilizadas no processo de identificação de oportunidades de negócios, dentre elas a identificação de necessidades, observação de deficiências, a observação de tendências, a derivação da e ocupação atual.

Diferentes autores identificam vários fatores ou dimensões da gestão empreendedora, dentre os quais: a habilidade da empresa em competir e correr riscos, inovação e estratégia como fomentadoras do desenvolvimento de mercado. Da mesma forma, todo processo empreendedor pode ser orientado internamente, em nível de empresa, e caracterizado como as atividades internas capazes de criar ou expandir métodos de produção, tecnologias em uso ou serviços internos, ou externos, entendidos como os esforços investidos em aquisições, fusões, *joint ventures*, *corporate venture*, *venture spin-off*, e outros (FERREIRA, 2002).

Para Michalski (s/d), a tarefa do empreendedor corporativo que (dependendo das circunstâncias e tamanho da empresa estabelecida pode ser uma pessoa, um grupo ou uma unidade de negócio) é sistematicamente gerar inovações sob a forma de novos produtos, serviços, tecnologias ou negócios. E isso pode ser desempenhada por uma

atitude *intrapreneurial* (empreendedor interno), uma orientação empreendedora de toda uma divisão ou, ainda, pelas atividades de risco da empresa ao criar uma unidade de negócios inovadora e independente.

Segundo ele, os diferentes tipos das corporações empreendedoras podem ser diferenciados por duas dimensões: o grau em que a gestão empreendedora está separada do negócio central da corporação e no grau em que se institucionalizou, possibilitando, assim quatro tipos diferentes de orientação apresentados na figura 1 abaixo.

Para Ferreira (2002), há três tipos de empreendedorismo corporativo: o primeiro é criação de um novo negócio dentro da mesma organização (empreendedorismo interno e investimento de risco corporativo). O segundo está associado à transformação de uma organização existente; e o terceiro, associado à teoria schumpeteriana de destruição criativa: a nova alocação de recursos transforma a empresa em algo significativamente diferente do que era anteriormente.

Essa “nova empresa” caracteriza seu comportamento empreendedor que envolve um novo estágio de prosperidade pela nova combinação de recursos e que inclui, dentre outros, o renfoque do negócio, mudanças na gestão de marketing e distribuição, redirecionamento do desenvolvimento de produtos e serviços e um novo desenho nas operações. Outros enfoques importantes tratam da estratégia empreendedora, a importância de estilos e a figura do empreendedor, como veremos a seguir.

Quanto à estratégia empreendedora, Drucker (apud, STONER, *Op cit.* P.122-3) aponta três: “ser o primeiríssimo entre os melhores”, a “imitação criativa” – um paradoxo adotado por empresas ao imitarem projetos dos concorrentes, e o “judô empreendedor” através da antecipação de uma nova tecnologia.

Para Bateman & Snell (1998,P.35-36), as abordagens estratégicas criam valor agregado através de um diferencial central que pode ser a competitividade em custos, a inovação, a velocidade de desenvolvimento de novos produtos e a qualidade.

Michalski (*Op.Cit.*,P.17), ao questionar a importância dos estilos de gestão e liderança pra tornar mais eficaz a criação de um contexto empreendedor centra a figura do empreendedor como fundamental para que ocorra a proação da empresa na busca de novas oportunidades. Para ele, líderes estratégicos podem alavancar o contexto organizacional ao alimentar uma cultura baseada na inovação e, ao mesmo tempo, prover as estruturas adequadas caracterizadas por descentralização e relações informais entre os participantes na organização.

Por sua vez, Stoner e Freeman (*Op.Cit.*, P.116-123), ao argumentar os benefícios do empreendedorismo (crescimento econômico, produtividade, novas tecnologias, produtos e serviços) enfatiza que as variáveis econômicas, sociais e culturais favorecem seu surgimento, que encontram nas características do empreendedor – os fatores psicológicos, sociológicos e competências específicas, o agente de mudança e de novos negócios.

Em conclusão, o tema é complexo, mas dia-a-dia novas pesquisas vêm traduzindo o fenômeno que associa o aprendizado, as criações de idéias e as realizações de sonhos (visão) das pessoas com o desenvolvimento econômico.

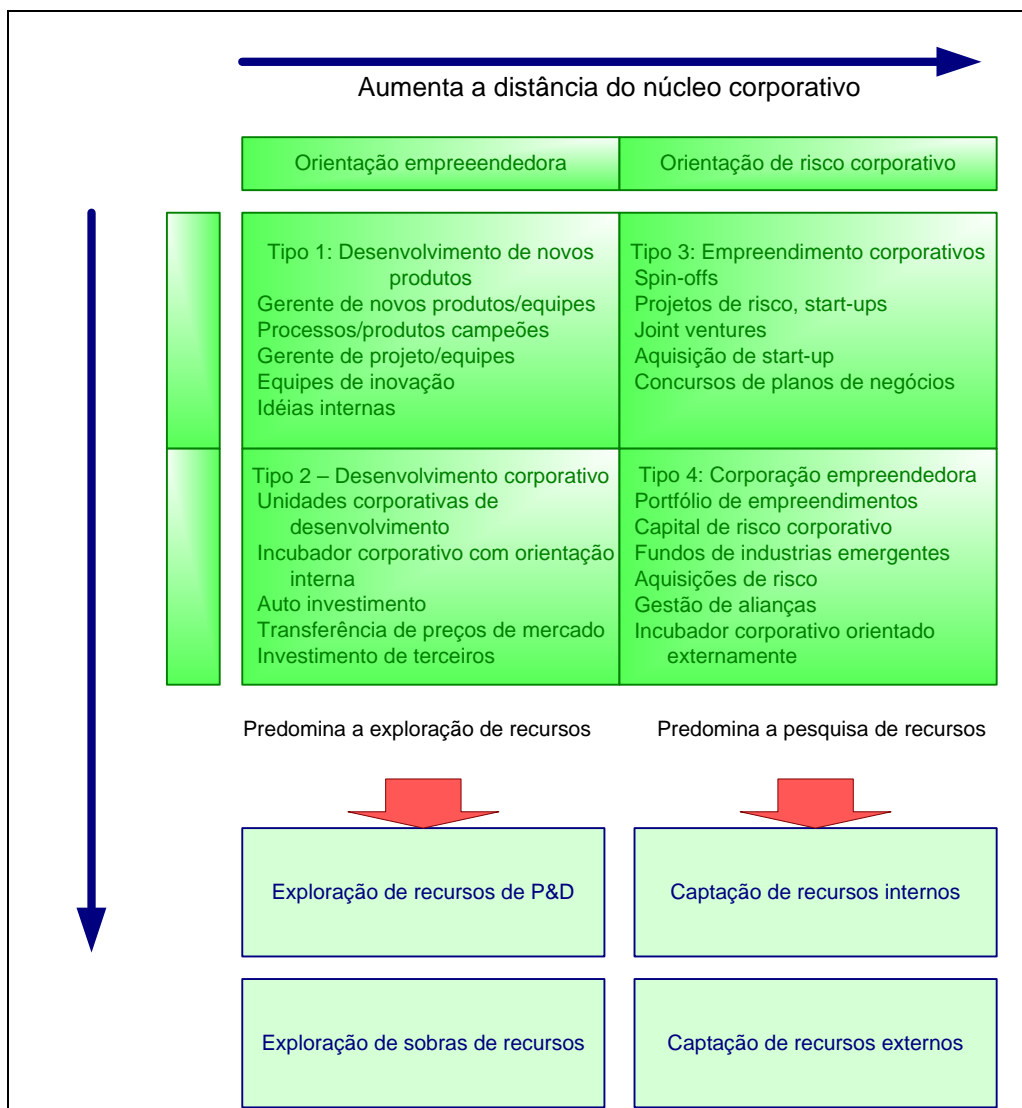


Figura 1 – Tipos de orientação dos processos empreendedores corporativos

Adaptado de MICHALSKI, T. – “Radical innovation through corporate entrepreneurship from a competence-based strategic management perspective” – disponível na Internet.

2. Metodologia

Este trabalho, de caráter exploratório, pautou-se na estratégia de estudo de caso. Escolhemos a entrevista pessoal em profundidade como técnica para a obtenção de dados primários, dirigida aos responsáveis pela empresa com suporte num roteiro de perguntas abertas.

O roteiro de questões elaborado baseou-se em fatores e *insights* proporcionados pela revisão bibliográfica, e constituiu-se de itens que, uma vez respondidos, proporcionaram um quadro do modelo (ou modelos) de gestão adotado pela empresa.

Foi entrevistado o vice-presidente na sede corporativa do grupo.

3. Análise dos resultados

O Grupo Luft é, hoje, um conjunto de empresas que atua em transportes, logística e tecnologia de informações, e ao procurar novos mercados ou nichos, cria uma empresa independente para cada um deles.

Líder no segmento de transporte de defensivos agrícolas, com 70% de participação no mercado de agrobusiness, e um dos grupos mais atuantes e diferenciados em logística integrada no Brasil que, segundo seu vice-presidente, é uma das mais avançadas do Mundo, superando a europeia e a americana.

É um dos maiores frotistas da marca Mercedes-Benz, e seu parceiro de P&D no desenvolvimento de novos caminhões e acessórios, possuindo mais de mil veículos de diferentes modelos que rodam mais de 150 milhões de km por ano.

Fundado em 1975, no Rio Grande do Sul, como Transportes Luft – mais uma transportadora familiar que se estabeleceu no concorrido e desnivelado mercado de transportes generalistas por encomenda. Sua reestruturação começou em 1992 que incluiu a mudança de sua sede para Alphaville, em São Paulo, e com uma nova visão: ser conhecida como a melhor empresa no ramo de logística integrada em qualquer segmento que procurasse atuar, na América Latina.

Essa visão se concretizou de forma rápida. Hoje, o Grupo Luft atua nos segmentos químico, agroquímico, alimentício, de saúde, têxtil e petróleo e seu crescimento decorre dos conceitos aplicados nos negócios: qualidade e profissionalismo.

O reconhecimento do mercado não tardou: o grupo foi agraciado com diferentes e importantes prêmios, dentre os quais o prêmio *Top Hospitalar* 2002, o *Top Agronegócios* 2004, o milionésimo caminhão produzido no Brasil e ofertado pela Mercedes-Benz, e outros; porém considera o prêmio de melhor parceiro concedido pela Du Pont – pelo investimento em segurança (aí compreendida a questão sócia ambiental), tecnologia e comprometimento com a qualidade. A evolução no faturamento evidencia essa rápida ascensão no mercado:

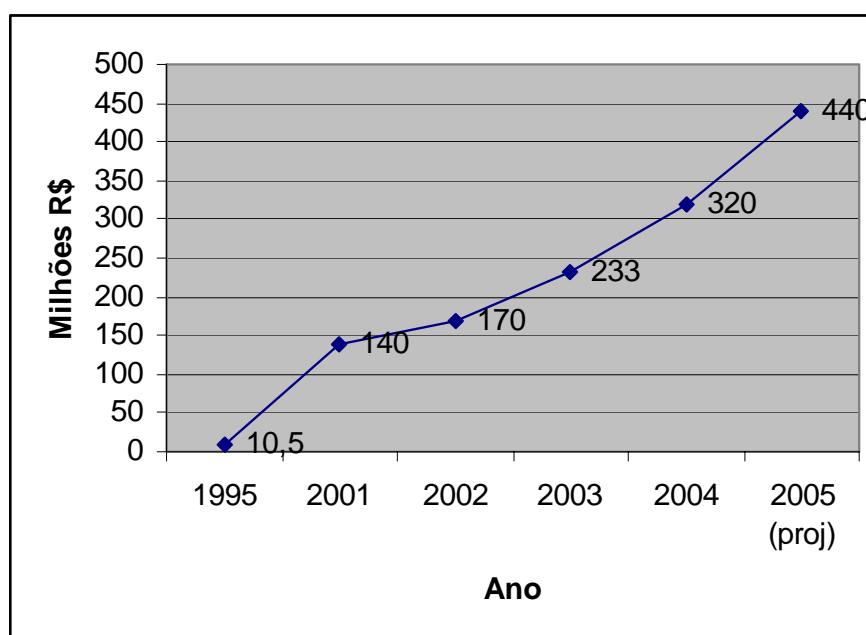


Figura 2 – Grupo Luft – Faturamento 1995-2005

Com aproximadamente 3.000 funcionários, o Grupo Luft se profissionalizou e se compõe com as seguintes empresas:

- **INTEC CARGO** empresa que se dedica à prestação de serviços de transportes de produtos farmacêuticos desde 1982;
- **FLUXO LOGÍSTICO** que atua na logística integrada do segmento de lazer e entretenimento;
- **FBD - Logística e Alimentos**, atuando na prestação de logística de alimentos;
- **BOMI BRASIL**, aliança realizada com o BOMIGROUP, líder na Europa atuando nos serviços de armazenamento e distribuição de produtos de saúde, tanto na área farmacêutica como na médico-hospitalar.
- **LUFT PETRO** – empresa recém adquirida e que atua no mercado de transportes de combustíveis.
- **SHUTTLE** – atua em logística integrada no segmento têxtil.
- **LUFT AGRO** – empresa especializada em ações integradas de agrobusiness desde 1992, introduziu o conceito de logística de especialização com base na cadeia de abastecimento. Hoje, além de distribuir produtos, a empresa aplica os defensivos agrícolas na medida da necessidade geográfica através de sistema de aplicação gerenciado por GPS e GIS. Também introduziu a logística reversa de produtos agrotóxicos – outra fonte de receita gerada a partir do recolhimento e distribuição das embalagens vazias para centros de processamento operacionalizados pelo INPEV – Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias, sendo uma de suas parceiras.

Essas empresas, altamente focadas em seus segmentos, são dirigidas por ex-presidentes e diretores de empresas do segmento de atuação e por técnicos de reconhecida competência logística e de visão de negócios. Essa forma de atuação – especializada e focada no segmento, garantiu o excelente desempenho em comparação com seus concorrentes que, ainda, generalistas, abandonam alguns segmentos para atuarem em outros. - continuidade, foco e tecnologia são alguns dos seus pontos fortes.

Um mesmo grupo com diferentes empresas e marcas. A estratégia de posicionamento e diversificação de marcas vigente até 2004 foi idealizada para fortalecer a imagem de empresa prestadora e especializada em determinado serviço dentro do seu segmento.

Hoje, consagrado como referência em logística e transportes, o grupo desenvolve estratégia de unificação de marcas com o objetivo de tornar mais visível o nome do Grupo Luft.

A fórmula genérica adotada é a seguinte: o nome do grupo – Luft, seguido de um outro referenciando a especialidade. Assim, para o segmento agro-químico foi designada a marca Luft Agro, para o segmento de serviços, Luft *Services*, para a de alimentos, Luft *Food*, para a de saúde, Luft *Health*, e assim por diante.

O desempenho do Grupo Luft tem melhorado gradativamente em função dos ganhos de escala, pelo aumento significativo do mercado – principalmente o agrícola concentrado nas regiões Centro-Oeste, Sul e Sudeste (90%) projetando uma margem bastante atraente.

No ramo de *agrobusiness* brasileiro focado pela Luft Logística, seus clientes incluem a Bayer, a Dow Chemical e a Dupont, dentre outros que atuam numa das maiores fronteiras agrícolas mundiais com altíssima produtividade.

Seus principais fornecedores são a Mercedes Benz, a Computer Associates, a Pirelli e algumas redes de combustíveis; os concorrentes são Transportes Araçatuba e Transportes Mira, além de outras.

As principais parcerias são de longo prazo e incluem a Mercedes Benz no processo de melhoria contínua de caminhões e introdução de novos conceitos de segurança, tais como, *airbags*, sistemas de freios e outros. A montadora também fornece protótipos de novos veículos para fins de avaliação de desempenho e melhorias.

A estrutura organizacional do grupo é formada por um Conselho de Administração que avalia, em conjunto, as melhores alternativas de decisão nas empresas – sempre considerando aspectos sociais e ambientais. O papel do conselho é acompanhar a gestão e controlar desempenhos, é o responsável pelos altos investimentos (autofinanciamento), pela rede de disseminação das melhores práticas, e onde reside o núcleo da capacidade da empresa em “traçar seu próprio rumo”: os empreendedores.

A gestão é profissionalizada e a nova sede do grupo, longe dos armazéns e unidades operacionais, melhorou muito o processo administrativo. Cada empresa atua de forma independente, conduzida por seus presidentes, que se reúnem com o Conselho de Administração para se integrarem e traçarem as estratégias e metas anuais.

O Conselho criou diferentes áreas corporativas – dentre elas, destaca-se uma inovadora: a engenharia que é responsável por novos projetos, produtos, e desenvolvimento operacional. Nela, atuam engenheiros, especialistas em logística, em processos, em tecnologia em informações, operações, melhores recursos tecnológicos disponíveis, equipamentos, pessoal e gestão; a área desenvolve, em parceria com a Mercedes Benz, melhorias nos caminhões produzidos pela montadora.

Até 1992, o modelo de gestão era familiar e não profissional que operava o negócio de transportes entre o Sul e o Sudeste do Brasil. Eram como todas as empresas transportadoras familiares, generalistas que transportavam defensivos agrícolas com alimentos, tecidos, eletroeletrônicos, etc. tudo num mesmo veículo. Não ofereciam diferenciais ao mercado que ainda padecia de legislação ou regulamentação do setor.

O espírito empreendedor se revelou quando conquistaram um grande cliente no ramo agro-químico e perceberam que era muito perigoso transportar defensivos agrícolas com alimentos. Também perceberam que nenhuma outra transportadora era especializada no transporte de produtos perigosos, pois a legislação nacional não previa o manejo e transportes de tais produtos. Chegou, então, o momento de fazer uma opção: transportar somente agro-químicos – produtos altamente perigosos.

Como vimos no referencial teórico apresentado, a opção envolvia, pelo menos, duas abordagens: ser o primeiríssimo a entrar no negócio ou focar na qualidade do serviço a ser executado.

Essa foi a primeira decisão estratégica que se solidificou com o aumento dessa clientela específica e da regulamentação de legislação específica focada nos cuidados ambientais - a Luft foi um dos agentes de transformação participando no desenvolvimento da regulamentação oficial.

Com isso, verificaram que a especialização era uma tendência forte e que proporcionava um crescimento rápido: saíram na frente dos concorrentes, crescendo muito entre 1994 e 1997, desativando outras operações com foco no transporte de produtos perigosos.

Segundo o entrevistado “...foi uma decisão certa no momento certo, acompanhando o crescimento do agrobusiness, a empresa conseguiu recompor e multiplicar os negócios perdidos com a decisão de sair de outros segmentos”.

Assim, a especialização foi o primeiro ponto de inflexão dos negócios. O segundo ponto foi a decisão, em 1997, atuar em outros segmentos também de forma especializada. Para isso teriam que profissionalizar a gestão da empresa familiar. Segundo seu vice-presidente:

“... quando a família é maior que a empresa... é complicado... muito chefe para pouco índio... é uma história que a gente conhece bem! Assim, o grupo tem que ser maior que a família.”

Dessa forma, a Luft começou a operar no segmento médico-hospitalar sob a forma de *joint-venture* com uma empresa internacional – a Bomi International, líder europeu no segmento médico-hospitalar que, na época, estava procurando um parceiro brasileiro.

Foi um duplo encontro: a Luft procurando um parceiro com expertise na área, e a Bomi um parceiro com expertise logística no Brasil; a *joint-venture* foi firmada e, a partir do 1998, as operações deslancharam com gestão profissionalizada. Essa estratégia fundamentou a fundação das outras empresas do grupo e permeia os novos negócios em desenvolvimento.

O Grupo Luft investe sempre em novas tecnologias, adquirindo ou desenvolvendo suportes aos negócios.

Dois exemplos apresentam o grau de importância das inovações para as empresas do grupo e a expertise acumulada: um software único no mundo, segundo o parceiro BOMI International que participou da avaliação do produto, baseado na tecnologia SMS e o uso celular como instrumento de logística integrada que trata as informações operacionais rotineiras e outras que exigem tratamento urgente

Outra inovação foi o desenvolvimento de um novo sistema de armazenagem em *pallets* fracionados chamado *vertical shuttle* – que faz a separação do produto e atende até cem pedidos ao mesmo tempo sem erro, reduzindo custos de mão de obra e diminuindo o tempo total da operação.

Por exemplo, com o *vertical shuttle*, e outros dispositivos como código de luzes, radio frequência e código de barras, o que 18 pessoas levavam três dias para separar os pedidos do cliente, hoje três funcionários com a máquina executam em três horas.

A máquina foi patenteada e o grupo está selecionando parceiros na Europa e Japão criando um novo negócio: o aluguel do *vertical shuttle*, que já está sendo utilizado pelo grupo Pão de Açúcar.

A oportunidade existe: na cidade de S.Paulo, a regulamentação da entrega noturna e as pequenas áreas de estocagem dos grandes supermercados adaptados para apenas uma entrega diária parecem ser um grande mercado de *pallets* fracionados.

Essas inovações surpreendem, pois se percebe que o modelo de gestão adotado permitiu com que os acionistas mantivessem sua capacidade empreendedora como diferencial de crescimento do grupo.

Segundo o entrevistado, alguns mitos foram destruídos:

- a) A gestão profissionalizada é, sem dúvida, melhor que a gestão familiar.

- b) Logística não é fator determinante de competitividade, mas transportes o são.
- c) Terceirizar nem sempre funciona; no caso da Luft, o transporte próprio é estratégico para garantir valor ao cliente.

Para o grupo:

- A gestão profissionalizada deve ser encarada fundamental para a continuidade da empresa com gestão familiar, tão comum na indústria brasileira. Ao profissionalizar, a família mantém o controle do negócio e, ao mesmo tempo, exercita o empreendedorismo – com profissionalismo.
- A estratégia deve estar baseada nos fatores determinantes de competitividade do negócio de forma a possibilitar crescimento do grupo. Por exemplo, pensava-se que a logística (armazéns, operações, etc.) seria o fator estratégico de sucesso; mas o grupo observou que o processo de armazenagem quase todos os concorrentes fazem bem, pois as variáveis são controláveis. O problema está nos transportes: são necessárias estrutura, tecnologia, sistema de informações compatível fora de seu local de armazenagem.
- Fazer o transporte próprio agrega valor ao cliente, pois ao deixar de ser mais um elo da cadeia, o desempenho e o índice total da qualidade de serviço é maior; e o SAC mais tranqüilo. Portanto, na Luft a ordem é: nada de terceirizar transportes.
- Evitar de buscar financiamento para seus projetos. O grupo é auto-capitalizado, sendo que 70% do lucro são reinvestidos no próprio negócio – uma política conservadora e que busca preservar o crescimento do grupo.

Muitos acertos e alguns fracassos pontuaram o crescimento do grupo.

Quanto à estratégia de especialização e no grau de tecnologia envolvido nos negócios nada houve de errado, segundo o entrevistado. Se erraram, foi na demora em investir em tecnologia de informação (processo iniciado em 2002) o que teria possibilitado um crescimento maior do grupo.

Outra lição aprendida: cada negócio é um outro, com regras próprias e não necessariamente semelhantes com um modelo em particular. Erros de análise econômica de alguns contratos, de formatação de projetos e informações promoveram o aprendizado de gestão para cada negócio.

Quanto a parcerias e participações em outras empresas: o grupo percebeu que os riscos devem ser compatíveis e os parceiros devem estar focados no mesmo negócio. A lição aprendida decorreu de uma participação como empresa de logística no boom da internet, sendo seus sócios um banco de primeira linha e um portal de comercialização pela internet. Assim, segundo o entrevistado:

“Jogue com alguém do seu tamanho e seja parceiro de alguém que tenha o mesmo interesse estratégico no negócio que o seu... Nós queríamos ganhar na logística, o banco nos recebíveis, e o portal na comissão sobre vendas”.

“... faça parcerias com quem tenha a mesma fonte de recursos, e sem interesses paralelos conflitantes.”

O grupo se desenvolveu, em grande parte, com a assunção da segunda geração nas responsabilidades de gestão estratégica, mas que tiveram como fio condutor o espírito empreendedor herdado e incentivado pela geração anterior.

Em 1992, a empresa, ainda uma sociedade com três sócios irmãos que explorava o negócios de transportes interestaduais, estava mal. Os sócios eram empreendedores,

mas, como constatou o dirigente entrevistado: “...a empresa não tinha espaço, e a família não dava espaço: a família era maior que a empresa.”

Os dois filhos de um dos sócios, os mais velhos da família, queriam montar seu próprio negócio e criaram uma empresa de transportes aéreos. O negócio não deu certo, mas foi um grande aprendizado de gestão integrada: vendas, finanças, administrativa, etc. A empresa não era competitiva, não tinha licenças exigidas pela regulamentação vigente, e tudo era terceirizado.

“...deu um lucrinho...mas foi legal que os outros sócios viram... os dois garotos são bons. Quando conseguiram o cliente na área agro-química, então pensaram na gente... A Luft faturava 4 milhões quando entramos e detonamos.. não foi a primeira geração...”

Os novos acionistas já tinham experiência: passaram por todas as áreas da então transportadora, de *motoboy*, a chefe do malote, e a fazer qualquer tipo de trabalho.

“... nós éramos muito mais cobrados que os outros... Agüentávamos a gozação dos funcionários quando fazíamos coisas erradas, como fazer uma entrega errada, etc.. Isso fazia a gente ficar mais espertos, mais rigorosos com a gente mesmo... Tivemos oportunidade, assumimos os riscos, e queríamos ter nosso próprio negocio e fomos suficientemente maduros para voltar para o negócio da família... com união e abertura para novas tecnologias... com nossa criatividade e iniciativa.”

E o aprendizado e os novos desafios deixaram uma outra lição:

“Quem não é empreendedor não se cobra...”

Comprometimento, visão de futuro, profissionalismo, foco nos negócios, busca por novas oportunidades, um resumo das características da gestão praticada pelo Grupo Luft, e que vão de encontro aos princípios da gestão empreendedora apresentada por Maximiniano (2004, P.90) de valorizar e incentivar comportamentos como iniciativa, responsabilidade e decisão; flexibilização dos recursos organizacionais, a tolerância a fracassos e a possibilidade de formar equipes multifuncionais para exploração de novas oportunidades.

4. Conclusão

Este trabalho propôs, no estudo de caso realizado, mencionar o fator ou fatores que impeliram ou impelem as transformações e iniciativas de negócios da empresa e capazes de revelar o espírito empreendedor da organização; e analisar, à luz da bibliografia consultada, as principais evidências do modelo de gestão predominante.

Na busca das respostas, constatamos que as iniciativas de negócios são conduzidas pelo conselho de administração do grupo que preservou a capacidade empreendedora ao profissionalizar uma empresa familiar, separando a família dos negócios.

À luz do referencial teórico apresentado, o grupo:

- Construiu sua habilidade em competir e correr riscos como fomentadora do seu crescimento; e,
- Desenvolveu seu processo empreendedor orientado interna e externamente, gerando inovações, novos produtos, serviços e tecnologias.

- Buscou parceiros com expertise, com o mesmo foco e comprometimento, e com tamanho assemelhado proporcionou o atendimento especializado a novas oportunidades com risco calculado.

Dessa forma, caracterizou as dimensões propostas por Michalsky(s/d) já apresentadas: a institucionalização da prática da gestão empreendedora e o afastamento do núcleo gestor das empresas, quando o assunto é inovação, novos mercados, nichos ou oportunidades.

Assim, o Grupo Luft utiliza o modelo de gestão empreendedora como forma de crescer num mercado altamente competitivo, no Brasil, através da especialização, na criação de valor para o cliente, no investimento em novos negócios e inovações, e na busca constante por oportunidades e melhorias de qualidade.

O presente estudo limitou-se a conhecer alguns fatores e indicadores do modelo da gestão empreendedora adotado em empresas e procurou identificá-los no grupo estudado. Também procurou demonstrar a evolução dos negócios tendo como referência uma estratégia bem concebida que persegue oportunidades sem deixar de perder o foco no negócio.

5. Bibliografia

- BATEMAN, T.S. e SNELL, S.A. – “Administração – Construindo vantagem competitiva” – S.Paulo:Editora Atlas – 1998.
- BIRLEY, S. e MUZYKA, D.F. – “Dominando os desafios do empreendedor” – S.Paulo:Prentice Hall – 2004.
- CORDEIRO, J.V.B.M.C; RIBEIRO, R.V. – “Gestão da empresa” in Coleção Gestão Empresarial, disponível na internet. P.6.
- DEGEN, R. – “O empreendedor – Fundamentos da iniciativa empresarial” – S.Paulo:Makron Books – 1989.
- DORNELAS, J. et al. – “Corporate entrepreneurship: the case of Brazil and Argentina” – Disponível na internet. Acessado em 10.05.2005.
- FERREIRA, A.A., REIS, A.C.F. e PEREIRA, M.I. – “Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias – Evolução e tendências da moderna administração de empresas” – S.Paulo: Pioneira – 2002.
- FERREIRA, J. “Corporate Entrepreneurship: a strategic and structural perspective” in International Council for Small Business – 47th World Conference – S.Juan – Puerto Rico – June 16-19, 2002 – ICSB 2002-001. Disponível na internet. Acessado em 10.05.2005.
- LONGENECKER, J.G., MOORE, J.G. e PETTY, J.W. – “Administração de pequenas empresas” – S.Paulo: Makron Books, 2004.
- MAXIMINIANO, A.C.A. – “Introdução à administração” – S.Paulo: Atlas. 2004.
- MICHALSKI, T. – “Radical innovation through corporate entrepreneurship from a competence-based strategic management perspective” – Disponível na internet. Acessado em 10.05.2005.
- STONER, J.A.F. e FREEMAN, R.E. – “Administração” – R.de Janeiro: LTC. 1999.