



Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas.

ISSN: 1980-0193

ARTIGOS COMPLETOS/COMPLETS ARTICLES

AGENTE EMPREENDEDOR LOGÍSTICO: FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS

João Carlos Barreto ⁽¹⁾

Universidade Estadual de Campinas – Unicamp/SP

RESUMO

Este artigo tem por objetivo identificar um perfil para formar e desenvolver profissionais de logística, tendo em vista a possível carência dessa formação na instituição formal. A evolução e a importância da logística nos últimos dez anos refletem na necessidade de preparar profissionais qualificados ao mercado de trabalho. Foi utilizado o método de múltiplos casos sob a perspectiva de Yin (2001), cujo instrumento de coleta foi a entrevista em profundidade. As dez empresas pesquisadas demonstram preocupação na formação de seu colaborador, denominado de agente empreendedor logístico. Pelos resultados gerados, concluiu-se que, além das características pessoais, habilidades e recursos disponíveis, para se formar um agente empreendedor logístico, esses requisitos devem estar integrados, fazendo parte de um elo de desenvolvimento, que tenha como principal característica, a disseminação das práticas empreendedoras na busca de melhor desempenho para as empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo, Empreendedor, Logística, Agente.

ENTREPRENEUR LOGISTIC AGENT: TRAINING AND PROFESSIONALS DEVELOPMENT

ABSTRACT

This article has for objective to identify a profile to form and to develop logistic professionals, in view the possible lack of this formation in the formal institution. The evolution and the importance of the logistic in last ten years reflect in the necessity to prepare qualified professionals to the labor market. It was used the multiple cases method by perspective of Yin (2001), whose collection instrument was the in depth interview. The ten companies searched demonstrated concern in the formation of his contributor, named as entrepreneur logistic agent. By the results generated, it was realized that, in addition to personal characteristics, skills and available resources, to form an entrepreneur logistic agent, these requirements should be integrated as part of development link, that has as main characteristic, the spread of entrepreneurial practices in search of better business performance.

KEY WORDS: Entrepreneurship, Entrepreneur, Logistic, Agent.

1 INTRODUÇÃO

A área de logística não é tão recente quanto parece. Foi utilizada com diversos nomes ao longo do tempo, tais como, distribuição física, administração de materiais, distribuição total, suprimento físico dentre outros. A logística e cadeia de suprimentos existem há pelo menos 80 anos. A indústria automobilística seria a base difusora desse negócio, com a conceituação de Henry Ford. Além disso, houve a evolução ao longo do tempo, passando desde as guerras mundiais e chegando ao consórcio modular da VW em Rezende-RJ. Esse avanço, sob o ponto de vista logístico, veio com a alocação de recursos e planejamento de operação entre clientes e fornecedores, gerando um conjunto de ações com o objetivo de minimizar erros, reduzir custos e melhorar nível de serviço ao cliente.

A responsabilidade da logística, sugerida por Christopher (1997) está diretamente relacionada com o processo de gerenciar, estrategicamente, a aquisição e movimentação de materiais, dentre outros fatores, visando reduzir custos. Partindo desse conceito, a logística agrega valor quando corretamente posicionada, facilitando o fluxo de operações. Ainda, ao se considerar a definição do *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP, 2010), percebe-se a logística como parte do gerenciamento da cadeia de suprimentos responsável pelo planejamento, desenvolvimento e controle de todos os processos inerentes à movimentação de materiais no contexto empresarial.

Para efeito desse artigo, tendo em vista as diferentes denominações encontradas na literatura, doravante se utilizará a terminologia logística, abrangendo todo cenário de negócio descrito.

Ao se deparar com profissionais que ainda detêm pouco conhecimento prático e técnico para atuar nesse segmento, a outra vertente desse estudo baseia-se no empreendedorismo e na contribuição que as ações empreendedoras podem desempenhar nos resultados das empresas e na formação dos colaboradores.

Na revisão da literatura, observou-se a falta de estudos que relacionam estas variáveis, o que de certa forma, suscitou interesse acerca do assunto. Assim, o objetivo desse estudo foi o de identificar um perfil para formar e desenvolver

profissionais de logística, tendo em vista a ausência dessa formação na instituição formal.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O processo logístico

A caracterização da logística sugere um *trade-off* típico: a alocação de nível de serviço x custo total do negócio. Isso significa aliar as melhores práticas para atendimento ao cliente e, ao mesmo tempo, gerar um fluxo financeiro compatível com a realidade da organização. Pode ser ainda definida como uma entrega de benefícios intangíveis ao cliente aliada à entrega do tangível, caracterizado como produto ou serviço.

Na literatura, Haywood-Farmer (1998) apresenta um modelo em formato de triângulo para facilitar a compreensão das principais questões do gerenciamento dos serviços em diversas situações. O autor sugere que, os vértices do triângulo caracterizam os serviços intensivos em habilidades técnicas (conhecimento, diagnóstico e assessoria), os serviços intensivos em características pessoais (motivações e identidade pessoal) e os serviços intensivos em recursos (ativos, sistemas, procedimentos e rotinas etc). De modo geral, a natureza dos serviços apresenta maior ou menor grau dessas características. A figura 1 representa os fatores que compõem os serviços.

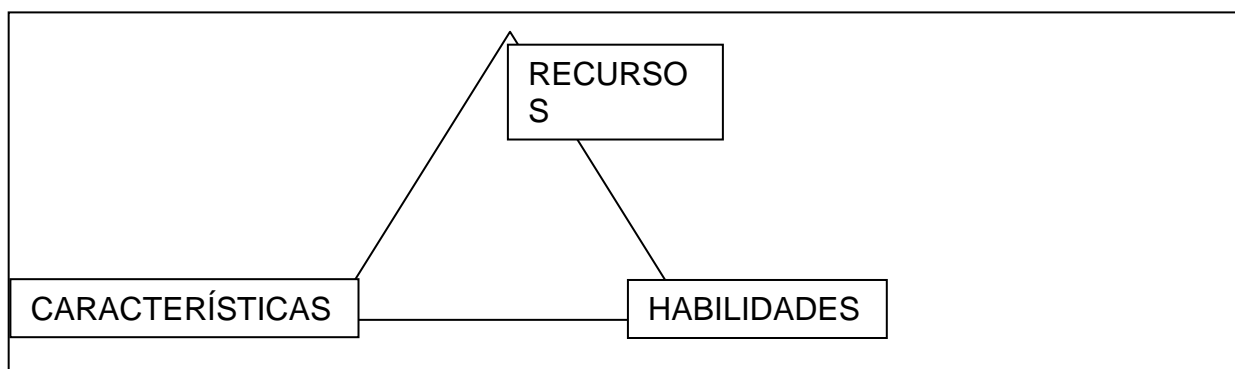


Figura 1: Triângulo dos serviços
Fonte: Haywood-Farmer (1998)

A proposição de Haywood-Farmer (1998) para o melhor funcionamento da atividade logística leva em consideração a complementaridade, ou seja, é a combinação dos três que podem promover resultados eficazes. Além disso, também trata de procedimentos e rotinas, uma vez que relaciona a disponibilidade de produtos e tempos de entrega.

Em se tratando de recursos, a área de logística vem se constituindo em um negócio de grandes proporções, com rápida evolução. Pesquisa realizada pelo CEL (Centro de Estudos em Logística, Coppead-UFRJ) em 2003, indica que em conjunto, as 500 maiores empresas do Brasil movimentaram cerca de R\$ 39 bilhões por ano com gastos em suas operações logísticas, o que equivale, na média, a 7% do faturamento total. Pesquisa do Instituto Ilos (2011), apresenta os custos logísticos equivalendo a 10,6% do PIB do Brasil. Nos EUA, o mesmo indicador equivale a 7,7% do PIB.

Com o crescimento da logística e com a devida conceituação de área estratégica de negócio, desde a entrada em 1997 de empresas multinacionais tais como Ryder e Exel no Brasil e na contínua expansão de empresas denominadas operadores logísticos, que tratam a operação logística como fim de seu negócio, gerou-se a necessidade de mão-de-obra mais qualificada e especializada.

Ao interpretar a Figura 1, percebe-se que as características pessoais e as habilidades técnicas são essenciais para definir o comportamento desse profissional da logística. Essa integração propicia o crescimento sustentável do indivíduo dentro da organização em que está inserido e o torna melhor capacitado de propagar os conhecimentos técnicos e acadêmicos adquiridos.

2.2 Desenvolvimento do profissional de logística e perfil proposto

A literatura consultada demonstra que este assunto é ainda incipiente, ao se considerar que o profissional de logística advém da carreira administrativa. Com isso, não se encontrou um modelo de formação para capacitar este profissional que, via de regra, necessita de um preparo específico e focado em sua área de atuação. O que se observa são programas de Instituições de ensino, técnico ou superior, que

abordam aspectos da operação logística e não da formação do profissional, com desenvolvimento e habilidades específicos.

Essa capacitação nos dias de hoje passa pela qualificação profissional e tem na prática educativa sua referência e utilizando-se do conceito de competência como estratégia das empresas, conforme cita Deluiz (2001), a capacitação está relacionada, portanto, ao uso, ao controle, a formação e a avaliação do desempenho da força de trabalho, diante das novas exigências impostas pelo capital: competitividade, produtividade, agilidade, racionalização de custos.

Ainda segundo Deluiz (2001), o conceito de qualificação relaciona-se ao plano educacional, à escolaridade formal e aos seus diplomas correspondentes e, no mundo do trabalho, a grade de salários, aos cargos e à hierarquia das profissões. No modelo de competências importa não só o aprendizado escolar ou técnico profissional, mas a capacidade de utilizar o que foi absorvido para resolver problemas e enfrentar os imprevistos na situação de seu trabalho. Outros componentes que fogem da esfera organizacional, tais como as qualificações tácitas ou sociais e a subjetividade do trabalhador assumem extrema relevância.

Acredita-se que não se trata de encontrar um perfil adequado para situar o profissional de logística com uma formação específica, mas adaptá-lo a uma área em continua mudança e constantemente exposta a novas formas de atuar e desenvolver os processos. Na literatura, observa-se que o indivíduo preparado para desenvolver ou mesmo criar ações inovadoras em ambientes de constante mudança pode ser caracterizado com o perfil empreendedor. Diante disso, quais seriam os requisitos que esse profissional precisa desenvolver para gerar esse espírito empreendedor dentro das organizações no ramo de logística? E até que ponto as empresas estão preparadas para assumirem essa formação?

Partindo desses questionamentos, o conceito de espírito empreendedor, segundo Schumpeter (1959), direciona para a ideia de um profissional que ultrapassa a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais. Ainda segundo Schumpeter (1982), o empreendedor é aquele que cria

novos negócios, mas diz também que é possível inovar dentro de negócios já existentes, em empresas já constituídas.

De acordo com a pesquisa de Dornelas (2001), foram apontadas como características dos empreendedores aqueles que são visionários, sabem tomar decisões, indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, determinados e dinâmicos, dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem, interdependentes e constroem o próprio destino, dentre outros fatores. Assim, o termo empreendedorismo é atual, dinâmico e o empreendedor (dono do negócio ou colaborador) destaca-se quando sugere novos direcionamentos e resoluções para as situações diversas (SOUZA e GUIMARÃES, 2005).

Ao que tudo indica, essas características podem ser essenciais ao profissional de logística, em função da complexidade e particularidade de cada negócio existente, adaptabilidade às necessidades distintas de clientes diversos, capacidade de análise e adequação dos custos e nível de serviço prestado, além da gestão estratégica dos recursos logísticos disponíveis.

Por outra vertente, considerando os preceitos de Porter (1991), fica claro a importância de se considerar as questões relacionadas às estratégias de tal forma que as atividades desse profissional sejam incorporadas nos níveis transversal e longitudinal. O nível transversal trataria da ligação entre as características de negócio (p.ex. produto, operação e demanda) e o padrão de decisões na cadeia/sistema de valor em determinado momento do tempo. Esse possibilita melhor desempenho em termos de custo total e de nível de serviço através do ajuste fino entre as decisões e as características do negócio.

O nível longitudinal trata do porquê de certas empresas conseguirem desenvolver posições de vantagem competitiva e sustentá-las ao longo do tempo. O autor aponta que a incorporação do nível transversal seria prioritária, pois, sem uma compreensão específica sobre o que sustenta uma posição desejável ficaria complexo de lidar de forma analítica com o nível longitudinal. Esse posicionamento corrobora com Christopher (1997) quando relata que o valor para o cliente é gerado quando as percepções dos benefícios percebidos em uma transação superam os custos totais de propriedade.

Com base nessas reflexões e ao se considerar a importância do fortalecimento da logística no contexto das organizações aliada à necessidade de capacitação dos profissionais que atuam nessa área, esse trabalho optou por uma abordagem de múltiplos casos em empresas inseridas dentro da atividade logística. A ideia é a de suscitar reflexões e gerar discussões com base em experiências, tendo em vista a forma diferente das mesmas em fazer gestão e treinar/preparar seus colaboradores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 As experiências no fortalecimento do agente empreendedor logístico

Os múltiplos estudos de casos foram baseados no modelo de Yin (2001), abordando, conforme sugere o autor, uma visão geral do projeto (objetivos e patrocínios do projeto, questões de estudo de caso e leituras importantes sobre o tópico a ser investigado), procedimentos de campo (credenciais e acesso aos locais do estudo), questões do estudo de caso (as questões específicas que o pesquisador do estudo de caso deve manter em mente e, guia para relatório do estudo de caso (resumo, formato de narrativa e especificações gerais)).

Visando preservar a identidade das empresas que concederam seus dados para que se pudesse levar adiante a proposta dessa pesquisa, doravante as mesmas serão intituladas de empresas Log, devidamente numeradas de 1 a 10, como forma de alusão à área de logística e do segmento a que se destinam.

Para atender de uma forma mais consistente a proposta dessa pesquisa, 21 empresas, por meio de seus sócios gestores, foram consultadas com o objetivo de verificar àquelas que melhor se adequariam a essa perspectiva de estudo. Todas as empresas são classificadas como MPE's (micro e pequenas empresas) e inseridas dentro da mesma região de atuação, a zona oeste da grande São Paulo, tendo a cidade de Barueri como pólo central. A escolha de MPE's se deu pela sua importância no cenário econômico brasileiro, por tratarem de contratação e treinamento de colaboradores tradicionalmente de maneira informal e por acessibilidade. Após a averiguação desses resultados, foram relacionadas dez

empresas que se caracterizaram com atitudes empreendedoras como fonte desse estudo, colaborando assim no modelo proposto de formação do agente empreendedor logístico.

Os critérios averiguados para essa seleção foram fundamentados na forma de entendimento do conceito logística, o grau de conhecimento dos sócios sobre o assunto e pelo fato das empresas praticarem e terem apresentado uma melhor fundamentação em sua linha de atuação, pouco usual nas demais empresas consultadas. Sob os pressupostos de Yin (2001) procurou-se fazer esses múltiplos casos científicos em profundidade, com dados coletados em três fontes cedidas pelas próprias empresas. Assim, realizaram-se entrevistas com os sócios e gestores como principal fonte de pesquisa, além da observação da dinâmica das empresas e acesso a conversas informais com colaboradores.

As entrevistas com os sócios e gestores foram classificadas em quatro fases:

- a) Entendimento sobre a atividade logística;
- b) Entendimento sobre a gestão do negócio;
- c) Entendimento sobre empreendedorismo e atuação dos colaboradores; e
- d) Proposta de perfil para formação de colaboradores para atuarem no segmento logístico.

Para apresentação dos resultados, o trabalho foi organizado, depois de repetidas leituras das entrevistas, em agrupamento de respostas e relatado conforme seu conteúdo. Essas respostas consolidam de uma forma geral a informação de um grupo de empresas que adotam métodos similares de gestão e da forma de atuar e pensar de seus sócios e gestores.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

As empresas selecionadas estão em processo de consolidação no mercado de atuação, atuando no segmento de logística em torno de cinco anos. Em sua maioria, foram fundadas por dois sócios e tem foco de negócio em serviços de armazenagem, transporte e qualquer outra atividade relacionada ao seu negócio fim, autodenominando-se assim como operadores logísticos.

A matriz das empresas é na região de Barueri, um dos pólos de referência do desenvolvimento logístico. Essa menção se deve ao fato da cidade estar próxima dos vários acessos às rodovias que cruzam a região e por estarem ali instaladas diversas empresas que necessitam da atividade logística como parte estratégica de seu negócio.

A estrutura das empresas em média é composta por 10 colaboradores fixos, além daqueles contratados de forma temporária para atender demandas pontuais. Possuem uma frota própria em torno de 8 veículos e conta também, em função de necessidades, com uma frota de agregados ou prestadores de serviços para a empresa, que gira em torno de 20 a 80 veículos, sejam eles veículos de grande ou pequeno porte. Em face às informações iniciais, as empresas são integrantes das organizações denominadas MPE, em acordo com a Lei Complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2006.

Quando se trata de operador logístico de pequeno porte, há características que o diferem dos operadores logísticos de grande porte. Essas características são comparadas ao perfil dos proprietários, indivíduos com pouca formação técnica ou acadêmica, mas com larga experiência profissional. Há de ressaltar também que, conforme Fleury (2000), a maioria dos operadores logísticos se originou de serviços logísticos básicos e, ao longo do tempo foram adicionando novos serviços a sua atividade original.

Entretanto, algumas diferem de tal afirmação, como pode ser observado nas empresas Log3, Log4, Log6 e Log9. Elas são gerenciadas por sócios com escolaridade em nível de pós-graduação na área logística e correlatas. Em três das empresas citadas (Log1, Log4 e Log8), um dos sócios gestores atua como docente em universidade ou em instituição de ensino. Além disso, os sócios gestores dessas empresas também apresentam larga experiência no segmento desenvolvida em empresas de grande porte.

Os sócios das empresas selecionadas, por meio de seus relatos, consideram-se empreendedores e, com base nos pressupostos de Shane e Venkataraman (2000), é possível confirmar essas percepções, uma vez que os autores pontuam a importância

em identificar oportunidade de negócio que pode ser explorada por alguém com conhecimento.

O que se observa sobre a criação de MPE's, de acordo com levantamento do Sebrae (2008) é que grande parte dessas surgem para atender necessidades de seus fundadores, quer seja por perda de empregos formais, quer seja por oportunidades de mercado. Percebe-se diferenças nessa abordagem na compilação das respostas das empresas Log3, Log4, Log6 e Log9 e seu surgimento no mercado, conforme relato de seus sócios:

[...] para atender um nicho de mercado ainda carente de mão-de-obra especializada e pouco capaz de desenvolver ações e inovações que mudam a forma de operar de seus clientes. Surgiu para se diferenciar de um mercado focado “apenas” no atendimento das solicitações e não na atuação em forma de desenvolvimento de novos negócios com inovações que sustentam uma parceria duradoura e abrem portas dentro desses próprios clientes. (Log3, Log4, Log6, Log9)

Por outro lado, a necessidade da empresa em ter uma visão clara de seus objetivos é percebido de forma mais contundente em algumas das empresas pesquisadas. Nesse sentido, na alusão ao empreendedorismo e inovação, a empresa Log4 foi àquela que mais conseguiu sintetizar o significado da existência de suas atividades. Segundo os sócios, a missão da empresa está relacionada em atingir alguns aspectos em relação aos *stakeholders*, tais como:

[...] além de prover atividades logísticas, ser reconhecida no mercado como referência em inteligência logística, desenvolver projetos e criar soluções que tornam as operações mais dinâmicas, otimizadas, com alto nível de serviço e custo total equiparado com as aspirações de seus clientes, parceiros e fornecedores. (Log4)

Se esse posicionamento corrobora com Christopher (1997), quando relata que o valor para o cliente é gerado quando as percepções dos benefícios percebidos em uma transação superam os custos totais de propriedade, remete ao conceito de agregar valor ao cliente, fator diferencial quando comparado apenas à disponibilidade de recursos ofertados por outras empresas do segmento. Na alusão de seus sócios, o conhecimento teórico e prático é tido como vantagem competitiva.

É fato que essa visão e valores remetidos pelos sócios dão sentido à cultura da empresa, disseminando nos colaboradores a necessidade de, além de sobreviver no mercado, profissionalizar a empresa. E para tal, faz-se necessário que os mesmos

se preparem e busquem capacitação para verem o negócio sob a ótica de uma visão sistêmica.

Sob o aspecto de formação de equipe, fica claro que, a prioridade na constituição do grupo para fazer parte dessas empresas, está condicionada, principalmente, aos fatores de experiência, instrução e habilidade, aliado ao conhecimento prévio do contratado, por meio de indicação de terceiros ou conhecimento próprio. Para Baron e Shane (2007), esses quesitos são favoráveis, pois, pessoas com experiências similares “falam a mesma língua”, então podem conversar com mais prontidão e regularidade do que aquelas com conhecimentos destoantes do grupo em questão. É fato também, para os sócios gestores e para Baron e Shane (2007), a importância da contratação fortalecendo competências complementares, fundamentais para o bom desenvolvimento do negócio.

Concordam ainda que, essa contratação de complementaridade está atrelada às áreas suporte tais como financeiro e jurídico. Esse fato é importante para reforçar a informação de Baron e Shane (2007), quando afirmam que a regra número um para os empreendedores em processo de formação de suas equipes é:

“Não caia na tentação de trabalhar unicamente com pessoas cuja formação, instrução e experiência sejam muito similares às suas. Fazer isso será fácil e agradável, mas não fornecerá a base rica de recursos humanos de que o novo empreendimento precisa” (BARON e SHANE, 2003, p.123).

A formação de profissional dentro das empresas selecionadas são definidas por seus sócios gestores, em sua grande maioria, como modelo de trabalho e desenvolvimento baseados em *empowerment*, cujos colaboradores respondem por algumas das tratativas dentro de suas responsabilidades, principalmente relacionando a questões operacionais, não necessitando o envolvimento dos sócios nesse tipo de tomada de decisão (Empresas Log3, Log 5, Log6, Log7, Log 8 e Log9). Haywood-Farmer (1998), considera que essas deliberações dos sócios fortalecem o desenvolvimento das características pessoais e profissionais dos colaboradores, contribuindo para com o dinamismo do negócio e adaptabilidade à empresa. Assim, faz parte da filosofia dessas empresas o treinamento dos colaboradores para identificarem oportunidades, novos negócios, capacidade de análise e percepção ao risco. Além desses quesitos, procuram oferecer, como forma de incentivo dessa busca

pela inovação e novos negócios, uma premiação em dinheiro para aquele funcionário que desenvolver novos negócios e com isso trazer recursos para dentro da organização.

Bessant e Tidd (2009), frente a essas questões, afirmam que essa postura gerencial solidifica o desenvolvimento da criatividade e geração de novas idéias, contribui para soluções passíveis de serem realizadas, além de criar um comprometimento dos colaboradores para com a empresa. Sob esse enfoque, Baron e Shane (2007) apontam para duas direções:

a) a primeira coincide com o que Bessant e Tidd (2009) pontuaram; e

b) a outra caminha em direção oposta, quando diz que o comprometimento pode ser construído mediante o reconhecimento percebido pelos colaboradores e que excedem as especificações de suas funções e que não são diretas ou explicitamente reconhecidas pelos sistemas formais de gratificação.

Por tratar-se de organizações inseridas como MPE's, as empresas de uma forma geral procuram proporcionar autonomia para que os colaboradores tomem os recursos como parte da tomada de decisão, já que os procedimentos e rotinas refletem nas questões financeiras, podendo gerar resultado positivo. Sob esses aspectos, as empresas Log5, Log7, Log8 e Log9 relataram que:

[...] as ações, considerando as características pessoais e técnicas, a experiência no negócio e envolvimento de todos em uma única visão, tornam os recursos melhores aproveitados e o negócio mais rentável sob o ponto de vista financeiro, agregando maior valor aos clientes. (Log5, Log7, Log8, Log9)

Baron e Shane (2007) corroboram com essas ações quando pontuam que um dos fatores importantes na montagem de uma equipe e no estabelecimento de relações de trabalho fortes é o desenvolvimento de papéis claramente definidos, que especifiquem as respostas e a jurisdição de cada empreendedor e/ou colaborador.

Ainda a respeito da formação de equipe, os sócios da Log1, Log4, e Log8 entendem que a experiência em docência é uma grande aliada na formação dos colaboradores, uma vez que a abordagem de aprendizado é de uma forma mais clara e os objetivos ficam mais evidentes. Nesse sentido, o conhecimento técnico de ambos,

aliado ao conhecimento do negócio tem gerado resultados positivos na linguagem adotada dentro da organização, o que reflete nos resultados obtidos.

Entretanto, os sócios gestores das dez empresas selecionadas pontuam que todas têm gerado resultados expressivos, alcançando crescimento aproximado de 17% em média em relação ao ano anterior (considera-se incremento de negócios baseados em formatação de projetos, planejamento de operação, consultoria e expansão no cliente existente).

Atribuem a esses resultados o desenvolvimento de seus colaboradores, considerando como ponto primordial desse resultado. Um fator importante mencionado pelos sócios gestores (Log1, Log2, Log4, Log5, Log7, Log8) que impossibilitou maior crescimento é o desfalque financeiro (não pagamento dos clientes, integral ou parcial, pelos serviços prestados), uma vez que comprometeu o fluxo financeiro e com isso a implantação e entrada em novos projetos, expansão dos negócios existentes etc.

Como complementação da pesquisa, foi questionado sobre o perfil desejado para o profissional de logística. Na primeira parte das respostas, só os sócios gestores opinaram, conforme apresenta o Quadro 1.

Quadro 1: Perfil desejado para o profissional de logística

Empresa	Perfil desejado para o profissional de logística
Log1	Rapidez no raciocínio, responsabilidade.
Log2	Cordialidade, empatia, responsabilidade
Log3	Saber fazer, responsabilidade, cordialidade, inovador
Log4	Responsabilidade, rapidez no aprendizado, empatia, saber fazer, visão de negócio
Log5	Empatia, responsabilidade, saber fazer
Log6	Rapidez no raciocínio, empatia, responsabilidade
Log7	Cordialidade, saber fazer, inovador,
Log8	Inovador, saber fazer, rapidez no aprendizado
Log9	Empatia, responsabilidade, visão de negócio
Log10	Cordialidade, inovador, responsável

Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida, nas conversas informais com os colaboradores foram questionados sobre qual o perfil que achavam necessário para conseguirem melhorar desempenho e alcançarem melhor posição profissional. O Quadro 2 apresenta as principais características citadas.

Quadro 2: Perfil sugerido para o colaborador de logística sob a ótica do colaborador

Perfil a ser desenvolvido - visão colaboradores
Sempre disponível; responsável; cordial com clientes, fornecedores e colaboradores; com formação acadêmica na área; adaptável à cultura da empresa; rápido nas respostas aos clientes/demanda.

Fonte: Elaborado pelo autor

Esses múltiplos casos abordaram questões referentes ao estilo de gestão das empresas selecionadas, a formação e desenvolvimento de equipe, o envolvimento dos sócios e o comprometimento dos colaboradores. Após a transcrição das reflexões apresentadas pelos sócios gestores e as observações na forma de atuar, foi possível sugerir um modelo para formação do agente empreendedor logístico, abordado a seguir.

4.1 Refletindo com as experiências

As informações contidas nesses múltiplos casos contribuíram para elucidar a relevância do tema e apontar para a necessidade de atentar para essa área temática. Ao se fazer uma reflexão nos estudos de Haywood-Farmer (1998) e correlacionar ao desenvolvimento do profissional da logística. A Figura 2 - que contempla um conjunto de características e habilidades para o profissional da logística e cria assim o agente empreendedor logístico dentro das organizações.

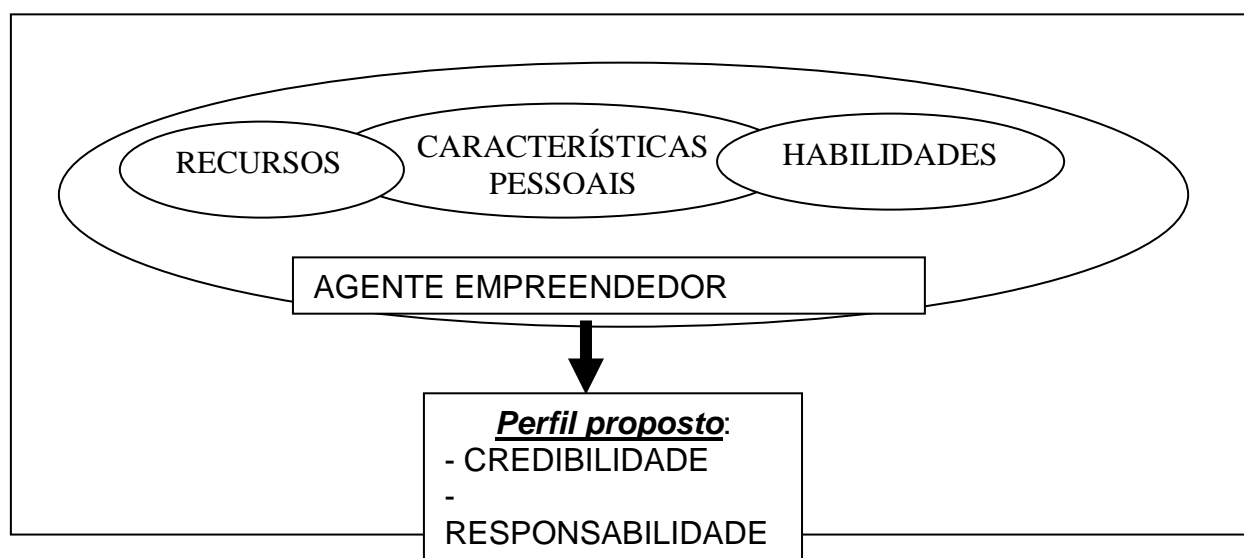


Figura 2: Elos de desenvolvimento agente empreendedor logístico

Fonte: Elaborado pelo autor - Adaptado de Haywood-Farmer (1998)

O *agente empreendedor logístico* seria o profissional capaz de relacionar as características propostas na Figura 1, devidamente apresentadas por Haywood-Farmer (1998) e, além disso, prover o desenvolvimento dos colaboradores. Para isso, ele desenvolveria um perfil para a atividade, conforme retrata a Figura 2. Esse agente empreendedor logístico seria responsável pela transformação das pessoas no sentido de criação de valores empreendedores e incentivos à prática inovadora. Além disso, contribuiria para desenvolver a visão holística para explorar as oportunidades de mercado, criando resultados baseados nas premissas básicas de logística: crescimento de nível de serviço aliado à redução de custo total.

Sendo assim, o desenvolvimento do agente empreendedor logístico necessita apoiar-se numa base de uma cultura empreendedora, disseminada pelos sócios e gestores. Para o setor logístico, a liderança, por sua vez, está mais associada à comunicação e habilidade sociais, confiabilidade, habilidade para motivar, honestidade e integridade, confiança inspiradora, inteligência e habilidade cognitiva, conhecimento do negócio, real interesse nos outros e orientação para equipe. Essa análise sugere a definição de empreendedorismo voltado aos conceitos de busca de independência através da exploração de oportunidades de mercado e liderança voltada diretamente às pessoas (Perren, 2000).

Para que se tenha o efeito esperado, há a necessidade de explorar e desenvolver no agente empreendedor logístico características e habilidades específicas, que contribuirão para o crescimento próprio e dos colaboradores que o cercam.

Uma das abordagens das entrevistas visou relacionar características que possam contribuir na identificação do perfil profissional necessário para ser intitulado como agente empreendedor logístico, ou seja, aquele indivíduo capaz de prover liderança e ainda prover a transformação para a prática inovadora e desenvolvimento dos colaboradores. Nesse sentido, nas informações geradas pelos respondentes, foram relacionadas três características sugeridas para determinar o perfil do agente empreendedor logístico, retratadas na Figura 1:

- A primeira trata da *credibilidade*, que é o ato de demonstrar conhecimento sobre o assunto em questão. Em um ambiente em constante mudança como a área logística, esse conhecimento traz ao agente empreendedor logístico maior segurança e confiabilidade para tratamento das diversas questões. A credibilidade é um fator importante dentro do empreendedorismo, como cita Fillion (2004) quando ressalta que intraempreendedores desenvolvem uma orientação, ou visão, que indica o que deverá ser feito. Essa orientação sem credibilidade, não produzirá ou não surtirá o efeito desejado.

Vale ressaltar que credibilidade em logística está associada na capacidade de conhecimento do processo operacional (saber fazer), mas também no processo tático e estratégico (saber estruturar e planejar), fundamentais na formação de sucessão de líderes dentro das organizações e importantes fatores dentro do ambiente pesquisado.

- A segunda característica trata da *responsabilidade*. Responsabilidade dentro do conceito logístico é o envolvimento dentro do negócio, no sentido do “*fazer acontecer e participar*”, é a capacidade de tomada de decisão no momento em que ocorre algo, na velocidade que se faz necessária. Essa tomada de decisão pode estar atrelada aos riscos inerentes ao negócio, que podem ser tratados como atrasos na entrega, pressão por prazos apertados dentre outros fatores. Essa responsabilidade aliada ao perfil empreendedor foi citada por Johnson (2001 p.2) como “um indivíduo que toma iniciativa, assume responsabilidade e propriedade por fazer as coisas acontecerem e é aberto e capaz de criar novidade; administra os riscos inerentes ao processo; têm persistência para ver coisas além da grande maioria, até mesmo quando enfrenta obstáculos e dificuldades”. Dornelas (2001) acrescenta a esses tributos, dedicação, busca de riqueza, planejamento, valor para a sociedade e visão de futuro.

- A terceira e última característica necessária ao agente empreendedor logístico trata da *empatia*. A empatia está relacionada ao complemento das duas variáveis anteriores, no que sugere a troca ou envolvimento mútuo das funções e ações desempenhadas. Essa necessidade de “sentir-se no lugar do outro” dentro da

logística torna-se uma grande aliada ao agente empreendedor logístico, uma vez que demonstra a sua capacidade de adaptação e de identificar as dificuldades e as oportunidades sob a ótica dos colaboradores. Essa empatia dentro do processo empreendedor é citada por Lezana (2001), quando o autor afirma que as empresas treinam seus colaboradores para ampliar sua capacidade de agir, entretanto, se faz necessário a troca mútua na tomada de decisão.

De uma forma geral, a formação e criação desse agente empreendedor logístico nas organizações passam pela maneira do indivíduo enxergar e utilizar os recursos disponíveis, e ter suas características pessoais aliadas com as habilidades desenvolvidas ao longo do aprendizado de sua trajetória. A busca pela inovação constante e melhoria contínua, com visão holística do processo o torna mais bem preparado ao mercado de trabalho. Goldratt (1984), em seu livro “A Meta”, cita que o ótimo local não é igual ao ótimo global, enfatizando a necessidade de se observar o todo e não somente parte dele, característica que sugere prevalecer em indivíduos com capacidade de análise de ambientes em constantes mudanças, como o logístico.

Se o agente empreendedor logístico tem como perfil a capacidade empreendedora, pode esse indivíduo melhorar o desempenho da empresa em que está inserido. Salim (2004) destaca isso quando ressalta que o empreendedor bem-sucedido tem as seguintes características: assume riscos, identifica oportunidades, possui conhecimento sobre o ramo do negócio, possui características de organizado, tomador de decisões, capacidade de liderança, dinâmico, independente, otimista e com tino empresarial.

Por outro lado, essa pesquisa abordou aspectos importantes na formação de negócios bem sucedidos dentro do ambiente logístico e, principalmente, dentro do ambiente das MPE's, que passam por diversas adversidades para se manterem no mercado. Para isso, ações que possam contribuir para a sustentação, crescimento e perpetuação de negócio, são importantes fontes para as organizações.

No que se propõe essa pesquisa ao abordar aspectos comportamentais, foi observado que a postura do indivíduo perante aos demais colaboradores o torna um agente empreendedor logístico, capaz de desenvolver as pessoas, criar mecanismos para o desenvolvimento de práticas inovadoras, mas também envolvido com os

negócios da área, ao desenvolver habilidades próprias ou a outrem. Também contribui para a geração do agente empreendedor logístico a capacidade de demonstrar características como responsabilidade, credibilidade e empatia perante o grupo, efetivando essas ações em melhor desempenho da área, ao mesmo tempo em que é capaz de resgatar nas pessoas maior envolvimento sobre os assuntos inerentes às suas atividades.

Vale ressaltar que a soma das características mencionadas pode tornar o agente empreendedor logístico melhor capacitado para enfrentar o ambiente que está inserido e dispor de recursos que o coloquem em vantagem competitiva em relação aos demais indivíduos, por ter em sua postura o desenvolvimento da postura empreendedora, ao mesmo tempo em que busca o aprendizado e desenvolvimento dos demais colaboradores. Há também como fator relevante os diferentes estilos de gestão que formam e desenvolvem os profissionais nas empresas. Esse conhecimento pode contribuir com outras MPE's em sua própria gestão.

5 CONCLUSÕES

Os múltiplos casos apresentados são fontes ricas de informações e de aprendizagem e quando se trata de uma proposta inovadora, sua importância amplia na medida em que interessados usufruam dessa experiência e alcancem o resultado esperado. Assim, como resposta ao objetivo desse artigo que foi o de identificar os requisitos para formar e desenvolver profissionais de logística, as experiências relatadas apontam para a necessidade de desenvolver profissionais cujos perfis estejam dentro dos atributos e características de empreendedores. Além disso, há a necessidade de estarem relacionados ao ambiente, ao desenvolvimento de características pessoais e habilidade específica para se sobressaírem na área.

Percebe-se ainda em acordo com os resultados da pesquisa que o agente empreendedor logístico pode ser um fator fundamental ao negócio, gerando resultado expressivo, melhorando a competitividade da empresa, agregando valor quando direciona o desenvolvimento das pessoas na busca de melhores práticas das suas atividades. Além disso, demonstrando características que motivam os demais

colaboradores e apoiando ações de autonomia e *empowerment*. O resultado pode ser a superação das expectativas do corpo diretivo e dos demais colaboradores da empresa.

Por fim, a presente pesquisa contribui para acrescentar novas informações em um campo de estudo ainda pouco explorado e, por meio das empresas pesquisadas, gerar conhecimento e aprendizagem sobre gestão de MPE's e associação às ações empreendedoras. Por outro lado, esse artigo tem suas limitações por narrar experiências de um grupo pequeno de empresas caracterizadas como MPE's, que possuem características próprias e estão inseridas dentro de uma região específica, nesse caso, a região de Barueri-SP.

Assim, sugere-se que, a partir dessas experiências e como forma de consolidar a abordagem gerada nesse estudo, aumentar o campo de atuação e o número de empresas pesquisadas e assim, ser possível criar procedimentos instrucionais para formar esse profissional da área logística, entender melhor quem é e como formar o agente empreendedor logístico dentro de uma organização, avaliando os pontos relevantes das ações desse profissional dentro do ambiente corporativo.

REFERÊNCIAS

BARON, Robert A. e SHANE, Scott A. **Empreendedorismo uma visão do processo**. São Paulo, Thomson Learning, 2007, cap. 5, p. 119-148

BESSANT, John e TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Tradução Elizamari Rodrigues Becker, Gabriela Perizzolo, Patricia Lessa das Flores Cunha. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BOWERSOX, Donald; CLOSS, David. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre, Brookman, 2006, cap. 2, p. 43-69.

CEL/COPPEAD. **Panorama Logístico - Terceirização Logística no Brasil**. p.314. in mimeo, COPPEAD/CEL, Rio de Janeiro, 2003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Editora Futura, 1997.

CSCMP. Council of Supply Chain Management Professionals. Acesso em 01/10/12. <http://cscmp.org/digital/glossary/glossary.asp>

DELUIZ, Neize. O Modelo das Competências profissionais no Mundo do trabalho e na Educação: implicações para o currículo. **Boletim técnico do Senac**. V. 27, n. 15-25, p.1, Set./dez. 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

DUTRA, I. S. ;MASARUTTI, J.; MUSETTI, M. G.; STEFANO, S. R.. Os egressos no curso de administração de sua formação empreendedora. **II EGEPE**, 2001.

FIGUEIREDO, Kleber; FLEURY, Paulo Fernando; e WANKE, Peter. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo, Atlas, 2003, cap. 1, p. 27-36.

FILION, L. J. Entendendo os intra-empreendedores como visionistas. **Revista de negócios**, v.9, n.2, p. 65-79, 2004.

FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber F., **Logística empresarial**. São Paulo, Editora Atlas, 2000.

GOLDRATT, Eliyahu M. **A meta: um processo de melhoria contínua**. São Paulo, Nobel, 2002.

HAYWOOD-FARMER, J. A conceptual model of service quality. **International Journal of Production and Operations Management**, v. 8, n. 6, p. 19-29, 1988.

ILOS, Instituto de Logística e Supply Chain. **Panorama - Custos Logísticos no Brasil** - p.23. ILOS, Rio de Janeiro, 2011.

JOHNSON, D. What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger Organizations. **Industrial and Commercial Training Press**, v. 33, n. 4, 2001.

LAARHOVEN, P.; BERLUNG, M.;PETERS M. Third-party Logistics in Europe – five years later. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 30, No 5, pp 425-442, 2000.

LEZANA A. G. R., PEDRO M. A., VENTURA G. F., SANTOS M. F. **A liderança, o poder e o intraempreendedorismo**, 2001.

PERREN, L. Comparing entrepreneurship and Leadership – A textual analysis. **The Council for Excellence in Management and Leadership**, 2000.

PINCHOT G. Intrapreneuring: **Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo, Harbra, p. 312, 1989.

PORTER, M. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

SALIM, César Simões. **Administração Empreendedora: Teoria e prática usando estudos de casos**. Rio de Janeiro: Campus. 2004.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1959.

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

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

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi – 2. ed. – Porto Alegre : Bookman, 2001.

NOTAS

⁽¹⁾ Doutorado (em andamento) em Engenharia Civil pela Unicamp, Mestrado em Administração, Especialista em Logística, Graduado em Administração. Linha de pesquisa em logística e cadeia suprimentos, orientação empreendedora e empreendedorismo. 20 anos de experiência empresarial e consultoria na área de logística, cadeia suprimentos e gestão de negócios.

Enviado: 20/01/2011
Aceito: 17/10/2012
Publicado: 14/12/2012