

Diversificação Estratégica: o caso de uma empresa familiar de Juiz de Fora

Joyce Gonçalves Altaf¹

Irene Raguenet Troccoli²

Gláucia de Paula Falco³

Cristina Sayuri Ouchi Dusi⁴

Daniele Mattos de Albuquerque⁵

Tatiana Dornelas⁶

¹ Mestre em Administração de Empresas. Coordenadora do Curso de Administração de Empresas das Faculdades Integradas Vianna Júnior. Endereço: Rua Princesa Isabel n. 155 apt. 501, Granbery, CEP: 36010-400 - Juiz de Fora, MG. Email: jgaltaf@yahoo.com.br. Telefone(s): 32 3217-8679 ou 32 8436-7668.

² Doutora em Administração de Empresas. Professora da Universidade Estácio de Sá-RJ. Rua Marechal Mascarenhas de Moraes, 120/401, Copacabana, CEP 22030-040 - Rio de Janeiro, RJ. Email: irene.troccoli@estacio.br. Telefones: (21) 2206-9748 ou (21) 8215-4035.

³ Mestre em Métodos de Apoio à decisão. Coordenadora do Curso de Economia das Faculdades Integradas Vianna Júnior. Endereço: Rua Santa Rita, 449 apt. 302, Centro, CEP: 36010-071 - Juiz de Fora, MG. Email: glaupf@terra.com.br. Telefone(s): 32 3211-4523 ou 32 9979- 4542.

⁴ Mestre em Administração de Empresas. **Professora da** Universidade Federal de Juiz de Fora e da Faculdade Metodista Granbery. Endereço: Rua Batista de Oliveira n.1145, Granbery. Cep: 36100-000– Juiz de Fora, MG. Email: cscouchi@gmail.com. Telefone(s): 32 8834-2306

⁵ Bacharel em Administração de Empresas. Endereço: Rua São Sebastião, 1050/ 501, Santa Helena. CEP 36015-410 - Juiz de Fora, MG. E mail: danielema02@yahoo.com.br. Telefone: (32) 8407-2422 e (32) 3215-4158.

⁶ Aluna do curso de Administração de Empresas das Faculdades Integradas Vianna Júnior. Endereço: Rua Dr. Edgard Quinet, 25/600, Morro da Glória. Cep: 36036-080 – Juiz de Fora, MG. Email: dornelas.tatiana@gmail.com. Telefone(s): 32 3217-4433 ou 32 8407-6620.

Resumo

O objetivo deste caso de ensino é expor a situação vivida por um dos fundadores de uma empresa familiar brasileira atuante nos segmentos de reciclagem e de transporte rodoviário, o qual, lembrando o surgimento e a história de sucesso desta, se questiona a respeito de o que aguarda seu futuro e o dos demais sócios. No caso, a pergunta central remete à sua dúvida quanto à capacidade de se harmonizar a perspectiva – previsível - de crescimento continuado do negócio com as necessidades das vidas pessoais de cada um dos proprietários. O quadro teórico de referência é constituído por elementos da indústria da reciclagem, do segmento de transporte rodoviário, e da área de empreendedorismo aplicado à empresa familiar. O resultado deste caso de ensino é a reflexão sobre a eventual necessidade de revisão do modelo administrativo familiar aplicado à empresa enfocada.

Palavras-chave: Empresa Familiar; Empreendedorismo; Diversificação Estratégica

INTRODUÇÃO

Em uma manhã chuvosa de sexta feira do verão de 2008, João Carlos Munck, diretor financeiro do Grupo Rei da Sucata, chegou inquieto à sede da empresa e foi direto para sua sala. Antes mesmo de sentar-se, fez rápida verificação dos números financeiros recentes da empresa na tela do seu microcomputador, que, como de costume, já estava ligado sobre sua mesa. Depois de encontrar o relatório que procurava, decidiu imprimi-lo. Afinal, de origem simples e acostumado com trabalho braçal, ele não gostava muito de computadores.

Enquanto aguardava o fim da impressão, João Carlos pensava na reunião que ele teria com os outros dois diretores seus irmãos - o diretor operacional Luiz

Cláudio Munck e o diretor de compras Júlio César Munck- para discutirem os rumos estratégicos do Grupo Rei da Sucata para os próximos anos. Ele se lembrava de que a pauta era extensa e implicava alguns desafios. O principal era definir ações para manter a trajetória de mais de 20 anos de crescimento expressivo e contínuo da empresa. Como expandir sua participação no mercado de forma mais ordenada e controlada? Ao mesmo tempo, precisariam conversar sobre a interferência do trabalho sobre suas atividades particulares, até então deixadas para segundo plano - afinal, para que crescer tanto se não era possível usufruir desse crescimento no plano pessoal?

A origem

A história do Grupo Rei da Sucata Ltda. - que atualmente engloba as empresas Opção Comércio de Sucata Ltda., Rei da Sucata Ltda, Sucatrans Juiz de Fora Ltda. e Union Frère Ltda. - iniciou-se em 1987. Naquele ano, Júlio César Munck resolveu entregar o diploma de técnico em agropecuária para a mãe e abraçar a atividade que já havia sido exercida por seu avô materno, empreendendo no segmento de comércio de metais ferrosos e não ferrosos. Para isto, fundou a empresa Opção Comércio de Sucata Ltda. Inicialmente, tratava-se tão somente de um negócio de muito pequeno porte, dedicado à compra e à venda de sucata. Possuía apenas um veículo usado, e contava com o apoio de somente um colaborador - que continua no Grupo até os dias de hoje. Mas, devido ao grande esforço de ambos, os negócios prosperaram e, em 1989, o fundador convidou, para atuarem como sócios igualitários, seus dois irmãos: Luiz Cláudio - que, naquela época, cursava o último período da faculdade de Engenharia Civil na Universidade Federal de Juiz de Fora - e João Carlos, então recém-formado no curso técnico de mecânica. Segundo João Carlos,

*“Quando meu irmão nos convidou para sermos sócios, nós realmente acreditamos que ia dar certo. Afinal, ambos *topamos* abandonar nossos horizontes de vida particulares que já estavam estabelecidos: eu havia acabado de passar em um concurso público que me daria estabilidade a vida inteira, e o Luiz Cláudio, que estava prestes a se formar, já tinha o próprio dinheiro oriundo de aulas particulares. Achamos que valia a pena arriscar. Eu deixei meu concurso e*

meu irmão nunca conseguiu se formar, pois, assim que iniciou no negócio, teve que abrir uma filial da empresa na cidade de São João Del Rei”.

Para que a empresa pudesse prosperar, os *três meninos* – forma como ficaram conhecidos entre seus concorrentes e fornecedores - dedicaram-se totalmente a ela. No começo, Luiz Cláudio bem tentou conciliar suas funções na empresa com seus trabalhos como professor de matemática e como instrutor de direção defensiva. Afinal, essa era a única forma de ele ajudar a aumentar o capital de giro da empresa, que era muito baixo. No entanto, logo após teve que concentrar seu foco apenas na empresa, porque a existência de clientes já estabelecidos na cidade de São João Del Rei o fez mudar-se para lá. Esta mudança foi efêmera, porém: o rápido crescimento da empresa em Juiz de Fora fez com que Júlio César o chamasse de volta à cidade-sede em 1990.

Maior comprador de sucata da região da Zona da Mata mineira

No ano de 1992, os sócios viram a necessidade de criar uma nova empresa, o Rei da Sucata Ltda., atuando apenas com compra e venda de metais não ferrosos. Através dessa estratégia, o Grupo começou a tomar forma, conforme passava a haver duas empresas: uma trabalhando com material ferroso (a Opção), e outra com material não ferroso (o Rei da Sucata). O incansável trabalho dos irmãos fez com que os pais vendessem seu único bem, o apartamento onde moravam, e entregassem todo o dinheiro aos filhos. Este valor, adicionado às economias que fizeram durante os primeiros anos de trabalho no negócio, possibilitou a concretização do sonho de aquisição da primeira sede própria da empresa que até hoje faz parte dos imóveis do grupo – muito embora às custas de a família passar a morar em imóvel alugado. Como bem colocou Luiz Cláudio,

“Minha mãe e meu pai foram fundamentais. Afinal, acreditaram no nosso potencial. Viram que a nossa empresa era nosso objetivo maior. Acredito que, quando a família dá força, o crescimento da empresa é mais consistente. Sem esse apoio, não sei se chegaríamos aonde chegamos”.

Com o foco concentrado no setor de metais ferrosos e não ferrosos, o plano de a empresa tornar-se o maior comprador de sucata da Zona da Mata mineira foi concretizado em 2001. Isto estimulou os irmãos a ampliarem seus horizontes,

investindo no ramo de negócio que suportava sua atividade econômica principal: o transporte.

Nasce a Sucatrans Juiz de Fora Ltda

A decisão de investirem no ramo de transporte ocorreu aos irmãos Munck a partir da união de três fatores favoráveis ao Grupo Rei da Sucata: o *know-how* adquirido no transporte de sucata para o próprio Grupo, a localização estratégica da sede da empresa na cidade mineira de Juiz de Fora (região próxima dos principais fornecedores e do maior grupo siderúrgico do mundo, o grupo Arcelor Mittal), e o aumento espetacular da demanda da China por metais. Com isto, ocorreu-lhes transportar material ferroso para o grupo siderúrgico Arcelor Mittal, e material não ferroso para empresas localizadas nos principais estados do País: Rio de Janeiro, Minas Gerais, Góias e São Paulo.

Dáí surgiu a Sucatrans Juiz de Fora Ltda., ocupando um lugar privilegiado no Grupo Rei da Sucata, e cujo pontapé inicial foi dado com a aquisição daquela que viria a ser a primeira carreta de uma frota de veículos pesados (ver Foto 1). Sem dúvida colaborou para o sucesso que a empresa viria a apresentar uma ação estratégica adotada pelos empreendedores baseada no crescente conhecimento que eles haviam amalhado no negócio de comércio de sucata: uma nova metodologia de compra do material aos *ferros-velhos*, empresas que adquiriam todo e qualquer descarte de origem metálica para, sem seguida, vendê-lo aos chamados *sucateiros*.

Tradicionalmente, ao adquirirem material para depois revendê-lo, os *sucateiros*ⁱ o depositavam diretamente no chão de seus pátios – o que implicava desorganização e ocupação não-racional do seu espaço físico. A inovação se deu no sentido de melhor organizar este sistema do ponto de vista tanto dos *ferros-velhos* quanto da Sucatrans, ao disponibilizar caçambas *container* (ver Foto 2), que ficavam estacionadas no pátio dos *ferros-velhos* (ou até mesmo em área externa a ele), agindo simultaneamente como *estações de recepção* do material a ser posteriormente transportado por veículos tipo *roll on/roll off*ⁱⁱ (ver Foto 3) para a usina compradora. Como diz João Carlos,

“Viajei com um dos meus irmãos para o Rio de Janeiro e lá começamos a analisar os caminhões coletores de lixo. Eles possuíam esse sistema. Daí surgiu a idéia: por que não desenvolver carretas com sistema *roll on/roll off*? Neste momento, algumas questões vieram à mente: valeria a pena investir tanto já que o custo desse tipo de veículo é bem mais elevado? Quem poderia implantar esse sistema em nossas carretas? Teríamos garantia de qualidade? Caso desse certo, nós teríamos condições financeiras de possuir toda uma frota com tais características? Afinal, eram dúvidas pertinentes: estaríamos comprando um veículo novo e levando direto para a colocação do sistema *roll on/roll off*, e o risco era todo nosso. Entretanto, resolvemos ousar e assumir. Deu certo.”

Com esta visão estratégica, o Grupo agradava aos donos dos *ferros-velhos*, ao mesmo tempo em que se auto-ajudava. Os donos dos *ferros-velhos* ganhavam agilidade no tempo de carga e de descarga e, principalmente, espaço no pátio de suas empresas – o que gerava maiores organização e capacidade de compra. Já o Grupo ganhava porque abria mão do tempo e da despesa que seriam necessários caso tivesse que ser feito o transbordo (manual ou por guincho) da sucata, depositada no chão dos pátios, para dentro de caminhões de transporte. Ou seja, passava a ser oferecido um serviço diferenciado e com alto valor agregado. Ademais, a referida redução no tempo de carga e descarga, tendo chegado a 50%, possibilitou ao Grupo atender a um maior número de clientes com menor número de caminhões. Em outras palavras, gerou-se relação *ganha-ganha*, onde todos os parceiros no negócio tinham benefícios. A este respeito, diz Júlio César:

“A utilização de veículos dotados de sistema *roll on/roll off* gerou aumento na rentabilidade do negócio, pois foi possível atender aos nossos clientes de maneira sistemática. Afinal, a coleta das caçambas com sucata se dava exatamente no momento em que elas estavam carregadas. Por esse motivo, nossos veículos passaram a trabalhar de forma otimizada, garantindo melhora no fluxo de receita para nossos fornecedores, com redução de custos para o Grupo.”

Entretanto, no ramo de transporte os empresários neófitos se depararam com características muito diferentes daquelas do mercado de sucata, de onde vinha sua *expertise*. Por exemplo, ali a concorrência era muito mais acirrada. Assim, além de garantirem investimento financeiro pesado, os irmãos teriam que enfrentar concorrentes estabilizados e com conhecimento de mercado. Para resolverem esta equação, eles adotaram estratégia de diferenciação para a Sucatrans em relação

aos concorrentes. Para tanto, aplicaram duas táticas. Uma foi a aquisição de carretas diferenciadas e pintadas com detalhes de cores chamativas - amarelo, preto e laranja (ver Foto 4). A outra foi o oferecimento de salários acima da média do mercado aos motoristas, forma de conseguirem profissionais com maior experiência e com a capacidade extra de agirem como verdadeiras relações-públicas da empresa. Sobre este movimento, diz João Carlos:

“Nossas primeiras carretas eram de cores diferenciadas. Procuramos veículos que pudessem causar impacto, mesmo que isso nos custasse maior investimento. Penso que, se estamos entrando em um mercado novo, temos que mostrar o nosso diferencial. É *entrar de cabeça*. Afinal, no segmento de compra e venda de sucata, nós já havíamos atingido o nosso máximo, e a melhor oportunidade de crescimento do grupo era através de uma atividade complementar”.

Para garantirem o crescimento rápido da Sucatrans, os proprietários nela investiram recursos oriundos das atividades do Rei da Sucata e da Opção. Esta tática causou estranheza em grande parte dos concorrentes: eles não entendiam como uma empresa que “lidava com lixo” dispunha de capacidade financeira suficiente para impulsionar um novo negócio que demandava investimentos consideráveis pela ótica de um negócio familiar. Como diz João Carlos,

“As pessoas viam a Sucatrans crescer e não entendiam bem de onde vinha tanto capital. É bem interessante porque já éramos um grupo com quase 15 anos de história, mas, devido ao fato de a atividade de *sucateiro* ser vista com maus olhos pela sociedade em geral, nós só éramos conhecidos dentro do próprio segmento. Além disso, os ativos de uma transportadora são basicamente os veículos, enquanto os de uma empresa que lida com sucata não são claramente visíveis para quem não é do ramo. Ou seja, ninguém conseguia enxergar nosso dinheiro: ele estava investido em produtos que a sociedade em geral vê como lixo”.

Jornal Eletrônico

Faculdades Integradas Vianna Júnior

ISSN 2176-1035

Ano II – Edição I – Maio 2010



Foto 1: A primeira carreta



Foto 2: Caçambas container



Foto 3: Sistema *roll on/ roll off* em operação

Fonte: Arquivo da empresa



Foto 4: Pátio da Sucatrans

Em paralelo, os irmãos puderam alargar sua visão empreendedora além dos limites trivialmente afetos ao crescimento do faturamento e do lucro. No caso, eles se alinham ao novo modo de pensar os negócios de forma holisticamente integrada ao meio-ambiente. João Carlos explica:

“A preocupação com o meio ambiente não está apenas na atividade de logística reversa, onde nós retiramos, do mercado, produtos sucateados por pós-consumo e pós-venda, para retornarem para a indústria de transformação – ou seja, a siderúrgica - sendo reinseridos como matéria-prima secundária na cadeia de produção”.

Enquadrados nesta lógica, os veículos da Sucatrans são dotados de motores de gerenciamento eletrônico capazes de emitir baixíssimos índices de poluentes no ar, além de utilizarem biodiesel. Com isto, a empresa não só se mostra ambientalmente responsável, como também constitui mais um diferencial junto à

concorrência quando se trata de prestar serviços a clientes sensíveis a esta postura - caso do grupo Arcelor Mittal, cujas diretrizes incluem a sustentabilidade ambiental. Segundo Luiz Cláudio Munck:

“Para nós é prioritário oferecer o melhor aos nossos parceiros. Nisto está implicado apresentarmos todas as novidades do mercado de transporte de sucata. Adquirir excelência e qualidade no trabalho com a certificação ambiental também é nosso objetivo”.

Mas a capacidade empreendedora dos irmãos Munck não parou por aí. Animados com os resultados obtidos na área de transportes, eles divisaram uma nova área onde os ganhos poderiam ser elevados, inclusive já mirando um novo cliente de porte nesta empreitada.

Da sucata ao concreto: diversificando ainda mais

Não mais do que apenas um ano após adentrarem o segmento de transportes, os empresários decidiram explorar novas possibilidades neste mesmo ramo. Assim foi que, em 2002, estabeleceram contrato de prestação de serviços logísticos à empresa francesa Lafarge-Coppée, maior produtora mundial de cimento e terceira maior de concreto e de gesso. Com isso, a Sucatrans tornou-se distribuidor exclusivo do concreto produzido pela Lafarge a algumas cidades - Juiz de Fora, Petrópolis, Itaipava – além de também distribuir em cidades de maior porte, como o Rio de Janeiro, embora sem exclusividade.

Vale notar que este novo sucesso da empresa evidenciou, mais uma vez, a capacidade inovadora de seus donos, como afirma Júlio César:

“Desenvolvemos um sistema de quatro eixos para as rodas dos caminhões (ver Foto 5), que chamou muita atenção. Como sou caminhoneiro, percebi que as obras para as quais o concreto era transportado precisavam de caminhões mais maleáveis, que pudessem entrar dentro de determinados locais e, com isso, facilitar o trabalho de descarga de concreto. Esse novo sistema foi uma inovação e tanto. Através dele crescemos significativamente e fomos convidados pela Lafarge a prestar serviço em outros locais, como é o caso das cidades de Ipatinga e do Rio de Janeiro”.

Para atender a esta nova modalidade de prestação de serviços, o Grupo Rei da Sucata passou a contar com uma quarta empresa: a Frère Unionⁱⁱⁱ. Esse novo

braço do Grupo nasceu com a missão de administrar o contrato de transporte de cimento da Lafarge de forma a atender todas as demandas da concreteira com a maior eficácia e eficiência possíveis.

Para tornar possível esse objetivo, o Grupo tomou duas iniciativas. Uma delas foi o desenvolvimento de um carro-oficina (ver Foto 6) dotado de todo equipamento necessário para o socorro imediato dos caminhões da Frère no local onde fosse necessário. Esta iniciativa buscou a otimização dos resultados via redução de custos de transporte - a manutenção dos caminhões não precisaria ser terceirizada – e via redução do tempo em que os caminhões tivessem que ficar parados quando precisassem de manutenção mecânica.

A outra iniciativa foi a decisão dos dirigentes do Grupo de fazer da Frère Union a primeira de suas empresas a contratar, para o posto de gestor, funcionário com curso superior e com extrema qualificação. A este respeito, comenta João Carlos:

“O Sérgio Cardoso trabalhou com minha esposa em uma empresa de consultoria e, por isso, acompanhei o trabalho de controle que ele executava nas organizações onde fazia consultoria. Via que, se tivéssemos uma pessoa que entendesse efetivamente de controles e que pudesse desenvolvê-los da maneira como nós idealizamos, isso poderia dar certo. Assim, quando ele voltou de um curso de atualização de seis meses em Londres, eu conversei com meus irmãos e resolvemos contratá-lo. Hoje, podemos dizer que temos alguém que trabalha ao mesmo tempo como relações-públicas da Frère e no desenvolvimento de controles - até então bem arcaicos”.

Em 2008, a Sucatrans e a Frère Union já contavam com frota de 82 veículos, distribuídos entre os diversos tipos utilizados: *Romeu e Julieta*^{iv} (ver Foto 7), carretas dotadas de sistema *roll-on/roll-off*, semi-reboques, pá-carregadeira^v, bombas de lançamento de concreto, tratores e betoneiras. Além disto, o inventário de bens da empresa incluía 105 caçambas de coleta de metais e garagem com aproximadamente 54m³, dotada de completa infra-estrutura para a otimização dos processos, tais como posto de abastecimento interno e oficina especializada.

Jornal Eletrônico

Faculdades Integradas Vianna Júnior

ISSN 2176-1035

Ano II – Edição I – Maio 2010



Foto 5: Caminhão Lafarge com 4 eixos

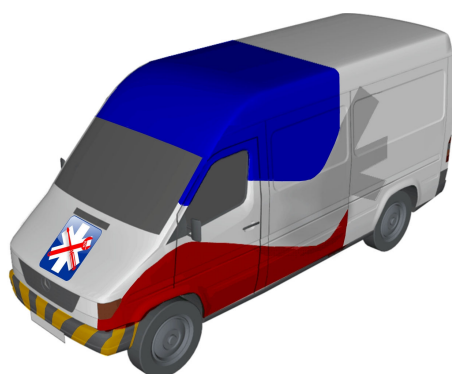


Foto 6 – Carro Oficina Frère Union

Fonte: Arquivo da empresa



Foto 7 – Carreta Romeu e Julieta da Sucatrans

Mais perguntas que respostas

Era sobre esta história de sucesso que refletia João Carlos, naquela manhã chuvosa do verão de 2008, porque ele estava ciente de que ela não se dera sem sacrifícios. Noites sem dormir, falta de tempo para cultivar as amizades e a família, o

perigo enfrentado por seus irmãos que, durante muitos anos, fizeram da boleia do caminhão seus aposentos. Isto sem falar no terrível assalto que tinha enfrentado em 2004, quando se viu amordaçado juntamente com seu pai e três funcionários em uma de suas empresas.

Esta reflexão ele esperava trazer à baila na reunião que teria brevemente com Luiz Cláudio e com Julio César, enquanto aguardava que a impressora finalizasse seu trabalho. Ele esperava que a conversa trouxesse sugestões sobre a forma de eles atingirem o objetivo comum de equilibrarem suas vidas pessoal e profissional. De que forma seria possível a usufruição de tudo o que havia sido duramente conquistado? E, também, uma pergunta crucial teria que ser colocada em pauta: teriam eles herdeiros capazes de dar continuidade a todo esse investimento de vida?

João Carlos dirigiu-se à sua mesa, conferiu o relógio e, demonstrando inquietação, ficou a contemplar um porta-retratos logo à sua frente. Na foto podia-se ver a imagem de três rapazes, cuja trajetória de vida foi marcada por uma feliz impetuosidade juvenil que deu origem ao Grupo Rei da Sucata. João Carlos sorriu, recordando-se de quando tirou aquela foto e de quando tudo começou. Naquela época as coisas pareciam ser mais fáceis, ou será que eles eram corajosos demais? Não sabia ao certo. Suas certezas agora recaíam sobre as incertezas do futuro.

Sentou-se na cadeira e puxou o bloquinho de recados. Começou a listar algumas perguntas, para organizar suas ideias, centradas em dois pólos centrais para sua conversa com os irmãos: o estilo de administração familiar, e a (in)capacidade de harmonizarem trabalho com vida pessoal. A importância do primeiro ponto tinha-se tornado evidente quando, pouco tempo atrás, eles tiveram que lançar mão da contratação do ex-consultor Sérgio Cardoso. Aquele fora o primeiro sinal de que, daqui para frente, ficaria cada vez mais difícil eles *darem conta do recado* sem ajuda externa. Esta mudança, no entanto, não ocorreria sem implicar uma revisão profunda do modo de trabalho que os irmãos vinham seguindo.

Todo o sucesso alcançado pelo Grupo até então viera dos bons resultados obtidos a partir da grande capacidade para o trabalho que eles detinham, aliada à

sua habilidade intuitiva para vislumbrar novas oportunidades e para saber como explorá-las. Sem dúvida grande parte desta intuição derivava da sua vivência neste ramo de negócio desde os primórdios de uma mera empresa negócio de compra e venda de material descartado pela sociedade como lixo. Porém, à medida que a diversificação se consolidava, não seria ilógico supor que esta intuição pudesse se desvanecer – ou, pelo menos, que viesse a se tornar mais difícil a cobertura, em tempo real, de todas as necessidades que viessem a se colocar.

Em outras palavras, João Carlos entendia que, mais cedo ou mais tarde, ele e seus irmãos teriam que tomar uma decisão muito séria: ou aceitariam paulatinamente descentralizar o poder decisório para poderem assegurar o passo acelerado das mudanças que o Grupo provavelmente apresentaria em uma trajetória continuada de expansão, ou estariam prejudicando o fôlego deste crescimento.

Quanto à harmonização de suas vidas particulares e profissionais, João Carlos sabia que ele e seus irmãos estavam caindo na armadilha em que, cedo ou tarde, se veem tantos empresários bem sucedidos: sua capacidade de dedicação à vida pessoal tornara-se função inversa da demanda profissional que lhes sobrevinha conforme sua capacidade empreendedora se expandia. Os três sabiam que suas respectivas famílias usufruíam muito pouco do sucesso financeiro amealhado pelo Grupo nos últimos anos, já que esta usufruição era limitada pela falta de tempo de cada um dos chefes de família em acompanhá-las nas atividades desejadas e pelo constante reinvestimento dos lucros na própria empresa.

À luz destes questionamentos, João Carlos anotou no bloquinho de recados: 1) Seria hora de eles frearem o ritmo de crescimento que vinham perseguindo? 2) Ou eles é que não estavam sabendo gerenciar a distribuição do seu tempo entre as diversas dimensões da vida?; 3) Se eles mantivessem este ritmo – e até o acelerassem – mas abdicando do foco na diversificação, o resultado seria maior tempo para o lazer?; 4) E se optassem por desacelerar o ritmo, quais os riscos de serem substituídos por um dos concorrentes?; 5) Neste caso, como eles mesmos conseguiriam administrar esta opção por uma menor carga de trabalho, dado o grau de expectativas que eles sempre depositaram sobre si mesmos?; 6) Como eles

poderiam descentralizar as decisões, tendo em vista a experiência ruim, ocorrida anos antes, de serem traídos por um de seus melhores amigos quando este trabalhou na empresa?

Notas de ensino

1-Fonte de Obtenção dos Dados O caso foi elaborado a partir de entrevistas em profundidade com os três fundadores da empresa. Além disso, documentos institucionais, relatórios sobre o setor e reportagens sobre o segmento foram utilizados na complementação das informações necessárias para a redação do caso. Depois de elaborado, o caso foi submetido à avaliação dos fundadores da empresa, para aprovação e autorização de publicação.

1.1-Utilização Recomendada

O caso de ensino apresentado é preferencialmente destinado a alunos de cursos de pós graduação *lato sensu* e *stricto sensu* de Administração de Empresas. Entretanto, pode ser também aplicado em cursos de graduação de Administração de Empresas, desde que respeitadas algumas limitações de seus alunos (por exemplo, modificando-se o grau de dificuldade das questões ou não as aplicando em sua integralidade). Considerando-se as três dimensões (analítica, conceitual e de apresentação) propostas pelo modelo denominado *Case Difficulty Cube*, defendido por Erskine & Leenders (1997) que contemplam o desenvolvimento de um caso, verifica-se que o caso apresentado enquadra-se no chamado nível 2 da dimensão analítica. Tal enquadramento se justifica pelo fato do caso proporcionar ao estudante possibilidades de decisão distintas das tomadas pelo protagonista do caso. Já na dimensão conceitual, pode-se dizer que o caso é compatível com o nível 2, pois embora os conceitos possam ser claramente entendidos pelos estudantes após cuidadosa leitura – característica do nível 1 – o tema é polêmico sob o ponto de vista de alguns autores. O caso ainda exige conhecimentos simultâneos e de relativa complexidade para o leitor na medida em que os elementos analisados extrapolam as questões operacionais e se relacionam essencialmente com decisões

estratégicas e com efeitos definitivos para a sobrevivência da organização. Finalmente, no que tange a dimensão de apresentação, verifica-se que o caso pertença ao nível 2 em função de sua relativa extensão de leitura. O caso ainda apresenta informações relevantes não concentradas em um único ponto do texto, ou seja, exige uma leitura atenta por parte do leitor. Embora haja um esforço em se organizar as informações, verifica-se que a realidade existente no mundo prático, proporciona informações e dados muitas vezes espalhados pela linha do tempo, ou mesmo pelos diversos departamentos da organização. O caso tem por premissa explorar as temáticas:

- Estratégia empresarial
- Ambiente Organizacional Brasileiro
- Empreendedorismo
- Empresa Familiar
- Gestão empresarial

Ressalta-se que a não inclusão da teoria como elemento textual do caso baseou-se nos pressupostos de Mascarenhas et al (2007) que têm o entendimento de que o aluno ao qual se destina tem domínio das teorias e disciplinas que envolvem a narrativa e ainda, este é um formato que tende a ser mais desafiador, já que incita o aluno à reflexão dos aspectos organizacionais que ligam a teoria à prática.

O caso possibilita ao leitor se colocar no lugar do tomador de decisões ou solucionador de problemas. Em especial, o caso apresentado desafia e provoca o estudante a fazer uso de teorias implícitas, analisando-as e colocando-as em prática de modo a proporcionar o melhor resultado para a empresa.

1.2-Enfoque e Estratégia de Ensino

Propõem-se duas opções, a critério do professor, para uso do caso. Na primeira, o professor, em aula anterior, apresenta conceitos e modelos de estratégia. Nesse caso, a história da trajetória da Sucatrans seria analisada a partir de um modelo teórico concreto. Na segunda alternativa, o caso seria lido e discutido pelos

alunos inicialmente; logo em seguida, o professor estabeleceria relações com o modelo de estratégia empresarial escolhido.

Além das questões já estabelecidas no próprio caso e que deverão ser discutidas pelos alunos, sugerem-se abaixo algumas questões adicionais, inspiradas no modelo das cinco forças competitivas de Porter (1986) apresentado na figura 1.

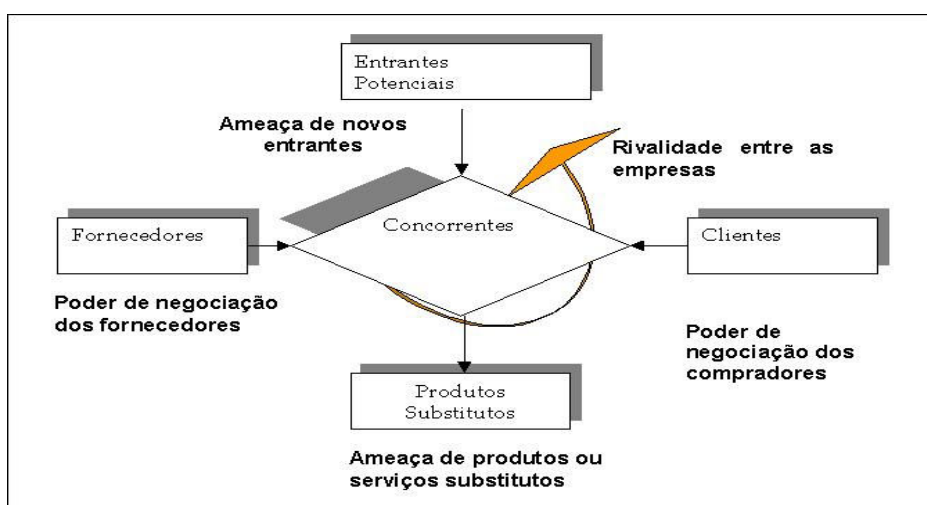


Figura 1 - As cinco forças de Porter (Porter, 1986).

2-Conceitos teóricos

2.1-Ambiente Organizacional Brasileiro

O ambiente externo das organizações atuantes em qualquer atividade em qualquer lugar do mundo pode ser visto tanto pelo ângulo macroeconômico quanto pelo especificamente setorial.

No primeiro caso, ele compreende o que se convencionou chamar de panorama nacional, englobando as características da sociedade em seu sentido mais amplo: demográficas, sócio-culturais, tecnológicas e econômicas, além do sistema político-legal e aquelas decorrentes do grau de inserção da economia do país no comércio mundial. Estas características, por sua vez, influenciam os diversos setores econômicos (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2007) onde atuam

os agentes econômicos - que, no que se refere a este caso de ensino, são os segmentos de reciclagem de materiais metálicos e o de transporte.

Já no ambiente setorial secundário, entram em cena os fatores que influenciam, de forma direta, as ações e as respostas competitivas das organizações dentro de cada subsegmento: a ameaça de novos entrantes no setor, o poder de barganha dos fornecedores e dos clientes, a ameaça de produtos substitutos, e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes (PORTER, 1986).

No Brasil, o segmento da reciclagem como um todo – e não somente de materiais metálicos – ainda padece dos males classicamente ditados por sua juventude, com destaque para a carência de infra-estrutura e de investimento. Não por acaso, a maior parte das cidades brasileiras não possui sistema de gestão destes resíduos. Apenas a partir de 2002, por exemplo, a reciclagem foi estimulada em nível nacional, a partir da Resolução 307 do Conselho Nacional do Meio Ambiente – Conama^{vi}. Apesar destas dificuldades, a reciclagem em si é um bom negócio: o próprio ideal da reciclagem já é um grande atrativo, e as empresas têm buscado qualificações ambientais - tal como o *selo verde*^{vii} - para transmitir a imagem de companhia ambientalmente correta. Por outro lado, ainda persistem barreiras culturais à maior aceitação do princípio da reciclagem, calcadas no preconceito quanto à qualidade da matéria prima reciclada. Da mesma forma, as autoridades públicas ainda usam seu poder de compra de forma muito tímida para estimular a reciclagem. Em suma, faltam políticas públicas que criem normas de incentivo ao uso de material reciclado e que apoiem a iniciativa e facilitem a implantação de novas plantas de reciclagem, atraindo investidores de capital privado motivados por interesses ambientais e econômicos. Exemplo contundente do tamanho desta lacuna pode ser encontrado no caso dos poliestirenos expandido (EPS) ou extrudado (XPS), mais conhecidos como isopor: apesar dos avanços tecnológicos para reciclá-los, no Brasil pelo menos 95% de seus resíduos ainda acabam em aterros ou lixões, embora o País possua indústrias recicladoras com pelo menos 60% de capacidade ociosa, por falta de isopor para revalorizar.

Já no caso do segmento de transportes, trata-se de atividade muito sensível às variações da Economia. Se, por um lado, o relativo crescimento econômico verificado até meados de 2008 refletiu-se no aumento da demanda pelos serviços, por outro a crise econômica internacional desde então afetou também o transporte. Por sua vez, permanece a questão séria, antiga e crônica da falta de infra-estrutura a este serviço no Brasil. Isto implica, em momentos de crescimento econômico, um impeditivo a maior crescimento do País, assim como, em momentos de estagnação ou de pouco crescimento, estimula o recrudescimento dos seus aspectos negativos.

No caso específico do modal rodoviário, a falta de infraestrutura no que diz respeito, principalmente, à disponibilidade de rodovias com qualidade, implica maior consumo de combustível, maior desgaste do veículo e maior tempo de viagem. De acordo com Bartholomeu (2006), a boa conservação das estradas resulta na economia de 4,8% no consumo de combustível e de menos 4,5% na emissão de gás carbônico, significando economia de cerca de R\$ 34 a cada 100 km percorridos por um veículo de grande porte, como um caminhão. Não por acaso, a Pesquisa Rodoviária realizada em 2008 pela Confederação Nacional dos Transportes - CNT, que avaliou quase 88 mil km de rodovias pavimentadas no Brasil, concluiu que 74% destas – ou seja, o equivalente a 65 mil km - possuíam algum tipo de deficiência.

2.2-Empreendedor e Empreendedorismo

As definições de empreendedor e de empreendedorismo são assunto para grandes discussões devido aos diversos pontos de vista apresentados pelos estudiosos desse fenômeno ao longo dos tempos. Desde o século XVIII, na França, observa-se o impacto desses conceitos na sociedade e o potencial de mudanças e de desenvolvimento que deles nasce.

O conceito de empreendedorismo evoluiu ao longo da história, passando por três principais correntes de pensamento: a Economista, a Comportamentalista e a moderna visão atual. Cada corrente o interpreta através de pressupostos básicos de

suas disciplinas, provocando diferenças entre os respectivos entendimentos (GUEIROS, 2004).

Inicialmente, a corrente Economista via o empreendedor como criador de riquezas e promotor do desenvolvimento econômico, conforme promovia a abertura de empresas – evento clássico que se constituiu na mola mestra das economias dos Estados no século XVIII. Say^{viii} foi um dos primeiros a associar o empreendedorismo à inovação, e o empreendedor a um agente de mudanças na sociedade. Este pensamento foi consolidado por Schumpeter^{ix}, que comprovou a ligação existente entre empreendedorismo e os desenvolvimentos econômico e social (FILION, 1999). Uma das críticas à corrente de pensamento economista, porém, é o fato de não perceberem o aspecto comportamental do empreendedor, visto que valorizavam apenas o “homem econômico” – afinal, entendiam que toda realização econômica deveria ser passível de mensuração, de registro e de cálculos.

O estudo do empreendedorismo surgiu ao final do século XX, a partir do nascimento da chamada corrente de pensamento Comportamentalista – ou Behaviorista. De acordo com Gueiros (2004, p.3),

“Grande parte do mérito dessa corrente de pensamento deve-se a McClelland, pelo trabalho que estudou o comportamento de civilizações diante do desenvolvimento ou do declínio. Ele verificou que um dos pontos que diferenciava as civilizações de sucesso e as não bem sucedidas no processo de desenvolvimento era a existência de modelos que influenciavam o comportamento da população em geral”

Segundo Filion (1999), as principais características que dificultam ou facilitam a abertura de um empreendimento são: auto-confiança (baixa/alta); confiança na capacidade produtiva da população; características da cultura; disciplina no exercício das atividades e no controle da vida pessoal; necessidade (ou não) de compartilhamento (ou seja, procurar compartilhar com todos um desenvolvimento econômico ou procurar enriquecer a qualquer custo); e, por último, a burocracia das instituições. Portanto, alguns aspectos levados em consideração para a abertura de um novo empreendimento estão relacionados às características de personalidade dos empreendedores.

2.3-Empresa Familiar

De acordo com Silva *et al.* (1999), não existe consenso na conceituação de empresas familiares pelos autores que se propõem a estudá-las. Apesar disso, existem alguns pontos básicos que aparecem nos estudos de Macedo (2001), de Secco (2006), de Lodi (1993,1994), de Bernhoeft (1989) e de Vidigal (1996): 1) família exercendo a gestão com base na propriedade; 2) estreita ligação entre os valores familiares e o estilo de administração; 3) forte valorização da confiança e da expectativa de fidelidade; 4) nível de dedicação dos familiares sobrepondo determinantes administrativos, tais como a eficiência; 5) eficácia profissional, autoritarismo e paternalismo presentes nas relações das chefias com seus subordinados; 6) supervalorização do imprevisto e de determinações tomadas por impulso; 7) provisão de cargos, de promoções e de premiações relacionadas a critérios de confiança, de lealdade e de antiguidade dos trabalhadores em detrimento de sua produtividade ou da qualidade do serviço prestado.

A relação *propriedade-gestão* também é um aspecto que tem que ser considerado nas empresas familiares, considerando-se que a gestão é exercida com base na propriedade e que existe estreita relação entre ambas, levando-se em consideração o estilo como a empresa é administrada. Este conceito se assemelha ao determinado por Martins *et al.* (1999, p. 33), a partir do qual se entende que o conceito mais adequado para empresa familiar é aquele relacionado à propriedade e ao controle:

“Considera-se empresa familiar tradicional aquela em que um ou mais membros da família exercem considerável controle administrativo, que é diretamente proporcional à quantidade de capital que o mesmo possui na empresa. Maior capital, maior autonomia”.

Já Gracioso (1998) entende que a propriedade não é suficiente para se definir empresa familiar. Em sua visão, é necessária também a existência de uma estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave seja preenchida por membros da família proprietária. A estreita ligação entre os valores familiares e o estilo de administração muitas vezes tende a ser confundida com a própria figura do fundador, que, em grande parte, não dedica tempo e esforço suficientes para uma

adequada preparação no processo de sua sucessão. Isto resulta, de acordo com este autor, em fenômeno psicológico associado à necessidade de negação de sua morte. Vai daí que, se o processo de sucessão fosse mais bem planejado, os valores empresariais poderiam ser adaptados ao longo do processo. Conseqüentemente, a empresa não sofreria tamanho impacto na hora da sucessão, na maior parte das vezes causado quando o fundador é afastado por motivos de crescimento desestruturado da empresa, por problemas de saúde ou por morte.

2.4-Empresa Familiar no Brasil

A empresa familiar é a forma empresarial predominante nas economias mundiais e no Brasil não foge às estatísticas. Embora se costume relacionar empresa familiar a pequenas e médias empresas, neste segmento estão inseridas desde as microempresas às de grande porte. Segundo Scherer *et al.* (1998), uma análise da empresa familiar tanto em nível mundial quanto em nível nacional revela grande diversidade no seu tamanho e no seu grau de competitividade, assim como nos ambientes econômicos em que atua. Um ponto determinante a ser considerado é que as empresas familiares não são iguais em qualquer parte do mundo, tendo em vista que os países têm realidades específicas que precisam ser respeitadas na análise global do assunto. No caso da realidade cultural brasileira, como ela é de protecionismo e de paternalismo, isto pode consolidar conjuntura extremamente reforçada neste contexto em cada empresa familiar, principalmente pela maior facilidade de assimilação da realidade de cada residência de família pela empresa familiar (OLIVEIRA, 1999, p.23).

A importância de empresas familiares no Brasil resulta de seu elevado número, das oportunidades de emprego fornecidas, e do volume de negócios consolidados, com suas respectivas repercussões econômicas. Segundo Oliveira (1999), naquele ano as empresas familiares correspondiam a mais de 80% da quantidade das empresas privadas brasileiras, além de responderem por mais de 60% da receita e por 2/3 dos empregos dentro do universo das empresas privadas

brasileiras. Segundo o Instituto da Empresa Familiar^x, ao início do presente século as empresas familiares no País geravam dois milhões de empregos formais diretos, e possuíam participação do PIB nacional da ordem de 12% no agronegócio, de 34% na indústria e de 54% no setor terciário

Em termos históricos, as empresas familiares surgiram no Brasil no início do século XIV com as capitâneas hereditárias, que podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras (GERSICK, 1997). Tratou-se, segundo este autor, do primeiro tipo de empreendimento privado brasileiro. Apesar de marcado pelo sentimentalismo e pelo paternalismo, viria a tornar-se o modelo de organização empresarial responsável pelo crescimento brasileiro como país agro-exportador e pela geração dos excedentes de capital que deram início à industrialização brasileira.

A imigração européia, na segunda metade do século XIX e no início do século XX, embora tenha desenvolvido novas técnicas e idéias gerenciais, não alterou a característica básica da empresa familiar brasileira: um negócio que passa de geração para geração, com maior ou menor grau de êxito, na razão direta em que os herdeiros tenham sido preparados (ou não) para consolidar e/ou ampliar - ou dissipar, como ocorreu em muitos exemplos - o patrimônio legado por seus avós.

Alguns fatores - a chegada de empresas multinacionais ao País, a instituição das Bolsas de Valores, a abertura do mercado interno, a globalização - fizeram com que a empresa familiar tradicional saísse da zona de conforto e se deparasse com uma encruzilhada: modernizar-se e profissionalizar-se para competir e sobreviver, ou desagregar-se e ser absorvida por grupos estrangeiros.

Estudos acadêmicos tais como o de Ricca (2006) e observações práticas realizadas por este mesmo autor em seus trabalhos de consultoria empresarial evidenciam que, entre os diversos obstáculos encontrados na administração das empresas no Brasil que afetam especificamente as empresas familiares, destacam-se: 1) a dificuldade de obtenção de crédito devido ao alto custo financeiro, gerando a falta de fluxo de caixa; 2) as dificuldades encontradas em se estabelecer a descrição de cargos e de salários compatíveis à função e não à origem familiar; 3) a falta de

visão e a dificuldade de aceitação de interferências externas à medida que a empresa se fecha em si mesma; 4) as diferenças entre o perfil dos fundadores e dos herdeiros; e, especialmente, 5) a sucessão da gestão.

2.5-Sucessão da Gestão

No Brasil, de acordo com Gentil (2003), o processo sucessório nas empresas familiares está mais focado na sucessão patrimonial do que a sucessão da gestão. A sucessão da gestão é o momento em que o gestor de um empreendimento transmite a outro o poder que o cargo lhe confere, seja por critérios burocráticos (autoridade racional-legal), tradicionais (costumes e tradições) ou carismáticos. A opção por um ou outro critério está relacionada às fontes de legitimidade do poder naquela estruturas sociais (WEBER, 1991). A sucessão patrimonial, no entanto, pode ocorrer a qualquer momento em que o proprietário decidir ou deixar de existir, seja por morte natural ou acidental. Nesse caso, e da não existência de um testamento, os critérios são legais e determinados pelo Direito de Família.

A sucessão de gestores na empresa familiar não é definida por um momento. Essa sucessão é um processo que se desenvolve muitos anos antes da transmissão do poder, através da maneira pela qual os pais proprietários de empresas educam os filhos para o exercício profissional (LODI, 1993; ROSSATO NETO; CAVEDON, 2004; TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005; DALLA COSTA, 2006). Sendo assim, a sucessão da gestão precisa ser considerada como um processo que envolve vários fatores, tanto de ordem técnica (GRZYBOVSKI, 2002; BORNHOLDT, 2005; LEONE, 2005; ADACHI, 2006) quanto sócio-cultural (GRZYBOSKI, 2002; CRAIDE; CAVEDON; ECCEL, 2006). No primeiro caso, destacam-se a profissionalização dos herdeiros, e as definições de órgãos de governança corporativa, de participação societária e do ingresso dos herdeiros. No segundo caso, destacam-se os níveis de desconfiança

entre fundador e herdeiros, e os tipos de relações familiares tais como sua estrutura, sua dinâmica e a existência da lealdade.

A transferência de poder do cargo de gestor é considerada um dos fatores de maior preocupação na gestão das empresas familiares (LEONE, 2005), pois é o momento em que conflitos existentes nas relações familiares afloram (ADACHI, 2005), com repercussões negativas na gestão da empresa conforme pode afetar a sobrevivência, a expansão e/ou a continuidade do negócio. Nesse sentido, Lodi (1987) e Tillmann e Grzybovski (2005) destacam quão importante é a sucessão planejada, principalmente quando os herdeiros da primeira geração ainda são jovens e não ingressaram no mercado de trabalho, pois assim eles podem definir suas carreiras profissionais com maior segurança e impedir a ocorrência de crises na empresa. Da mesma forma, caso planejada, a sucessão evita o surgimento de crises organizacionais e permite à “empresa jovem” tornar-se “madura” (PADULA, 2000).

Apêndice 1

Breve Panorama da Reciclagem de Resíduos Sólidos

De acordo com Garcia e Furtado (2008), o progresso no que tange ao desenvolvimento das cidades, à expansão da urbanização e à diversificação de produtos disponíveis para consumo, tem sido acompanhado, nas últimas décadas, por sérios problemas trazidos pelo aumento da produção de lixo (e a conseqüente procura por locais de despejo) e pela poluição dos solos e das águas. Uma alternativa que tem sido praticada pela maioria dos países – de diferentes formas e em diferentes intensidades – é a atividade de reciclagem de alguns resíduos sólidos, principalmente aqueles cujo tempo de decomposição é relativamente ou extremamente longo: papel (seis meses), aço (10 anos), plástico (mais de 100 anos), vidro (quatro mil anos) e alumínio (não se decompõe). Segundo Black (1998, p. 18):

“Reciclagem é a revalorização dos descartes domésticos e industriais, mediante uma série de operações, que permitem que os materiais sejam reaproveitados como matéria-prima para outros produtos”.

Corroborando, Garcia e Furtado (2008) destacam que a reciclagem é atividade de grande importância na medida em que soluciona, mesmo que parcialmente, os impactos adversos que estes materiais oferecem ao meio ambiente. Além disto, aumenta a vida útil dos aterros sanitários, possibilita a geração de renda e de trabalho, e reduz o consumo de energia e de matérias-primas – tendo em vista que a produção a partir da reciclagem é mais econômica do que a produção a partir da matéria-prima virgem.

Outro elemento em favor dos altos índices de reciclabilidade dos materiais – e talvez o mais importante em termos estratégicos – está vinculado às tecnologias desenvolvidas para serem aplicadas na área de reaproveitamento dos materiais. A viabilização dos processos nestes segmentos despertou o interesse de diversos agentes, em grande medida decorrente das expectativas de ganhos. Este último elemento, de caráter técnico, apresenta-se como um ponto-chave para a busca por melhores alternativas para os materiais já reciclados. Da mesma forma, presta-se como solução para outros materiais que ainda não são passíveis de serem reciclados, seja por falta de incentivos, seja por falta de tecnologias (caso dos resíduos radioativos, de grande impacto ambiental se destinados incorretamente ou se não adequadamente controlados) – assunto que tem sido amplamente discutido em nível mundial. Neste sentido, os esforços não são de responsabilidade exclusivamente privada. O Estado cumpre um papel importante ao atuar em várias frentes, não-rivais e nem excludentes.

Ao analisar a dinâmica e o desempenho atual da atividade de reciclagem, é possível destacar alguns importantes desafios a serem enfrentados pelo setor. É preciso, primeiramente, que se caminhe rumo à criação de políticas nacionais que (1) visem a solucionar os problemas relacionados à gestão dos resíduos sólidos; (2) criem códigos de conduta mais rigorosos a serem seguidos pelas empresas geradoras destes materiais, punindo severamente àquelas que não se adaptarem às regras do jogo e fornecendo incentivos e benefícios àquelas que adotarem políticas favoráveis ao desenvolvimento sustentado; e (3) forcem estados e municípios a praticarem programas de coleta seletiva.

Outro grande desafio a ser perseguido refere-se à conscientização por parte da população quanto à reciclagem. É importante lembrar que, sem mudança cultural e de hábitos por parte da sociedade civil, não há como desenvolver esses programas. Não raro, representantes do poder público tentam praticar algum programa ligado à reciclagem – por exemplo, coleta seletiva de lixo - mas o abandonam em seguida, muitas vezes por força de injunções políticas tais como a alteração no partido político dominante devido ao final de um mandato. Sendo assim, tanto o governo quanto a sociedade detêm papel central para a consolidação de um programa eficaz de reaproveitamento de materiais.

Por isto mesmo, segundo Garcia e Furtado (2008), deve haver esforço por parte das políticas públicas brasileiras em estimular as pesquisas em ciência e em tecnologia na área da reciclagem, a fim de possibilitar o surgimento de inovações, principalmente com vistas a criar processos mais limpos de produção dos materiais e novas formas de reaproveitamento. As externalidades provenientes de inovações destes tipos poderão ir além de aumento da rentabilidade e da redução de custo dos processos. Ou seja, ao tornar a atividade de reciclagem mais atrativa do ponto de vista econômico, abrem-se janelas de oportunidade para uma maior articulação e dinamização do setor.

Em que pesem estes elementos, as problemáticas levantadas estão longe de serem solucionadas. O setor de reciclagem se encontra num estágio ainda prematuro, tendo sido pouco explorado, nos âmbitos tanto brasileiro quanto internacional. Exemplo disto é que, em 2005, somente 11% do total de resíduos sólidos recicláveis no Brasil voltaram efetivamente a fazer parte de algum processo produtivo. Mesmo assim, de acordo com Garcia e Furtado (2008), em termos pontuais, em 2006 observaram-se altos índices de reciclabilidade para alguns materiais no País: 94,4% nas latas de alumínio, 85% nas latas de aço e 51% no polietileno tereftalato – PET.

Vale notar que estes elevados percentuais decorrem da combinação de dois fatores principais: o alto valor da sucata - que torna a coleta economicamente atrativa para muitas pessoas - e a massa de população brasileira de baixa

remuneração e sem um emprego formal, que cria um exército de *catadores* engajados nesta atividade. Desta forma, embora a atividade de reciclagem no Brasil apresente alguns indicadores relevantes, ela não se dá de forma socialmente correta pelo ângulo dos direitos devidos à mão de obra utilizada.

RERENCIAS

ADACHI, P. P. **Família S. A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

BARTHOLOMEU, D. B. **Quantificação dos impactos econômicos e ambientais decorrentes do estado de conservação das rodovias brasileiras.** Tese (Doutorado em Economia) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ) – USP, 2006.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BLACK, J. T.. **O Projeto da Fábrica com Futuro.** Porto Alegre: Bookman, 1998.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRAIDE, A.; CAVEDON, N. R.; ECCEL, C. S. Culturas organizacionais em uma empresa familiar do ramo leiteiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, 2006. Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Anpad, 2006.

DALLA C. A. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá, 2006.

FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-Gerentes de Pequenos Negócios. In: **RAUSP** – Revista de Administração, v.34, n.2, abril/junho 1999. p.5-28.

GARCIA, R.; FURTADO, J. Relatório Setorial Final – Reciclagem, **FINEP**, 2008. http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial_final/relatorio_setorial_final_impresso.asp?lst_setor=403. Acesso em: 5 de junho de 2009.

GENTIL, E. Retrato de família. **HSM Management**, São Paulo, v. 6, n. 41, nov./dez. 2003. p. 84-91.

GERSICK, et. al. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Negócios, 1997.

GRACIOSO, F. **Ascensão, declínio e queda da empresa familiar brasileira**. Marketing, fev. 1998.

GUEIROS, M. M. B. Empreendedores bem sucedidos, razões do sucesso obtido em seus empreendimentos: qual o segredo? In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004. Atibaia. **Anais...** Atibaia: Anpad, 2004.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002.

HITT, M. A.; IRELAND, D.; HOSKINSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo : Pioneira , 1993.

_____. **A ética na empresa familiar** . São Paulo: Pioneira, 1994.

MACÊDO, K. B. **Empresa familiar Brasileira: cultura, poder e decisão**. Goiânia: Editora da Universidade Católica de Goiás, 2001.

MARTINS, I. G. S. et al. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PADULA, A. D. Empresa familiar: fases de crescimento e desenvolvimento gerencial. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: UPF, 2000. Cap. 2

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e de concorrentes**. Rio de Janeiro: Campus, p. 21-48, 1986.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa familiar**. Disponível na internet. <http://www.empresafamiliar.com.br>. Acesso em: fev. 2009.

ROESCH, S. M. A. Notas sobre a construção de casos para ensino. In: ENCONTRO ANPAD, 30, 2006, Salvador-BA. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.

ROSSATO NETO, F. J.; CAVEDON, N. R. Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios. **Cadernos Ebape.BR**, v. 2, n. 3, 2004.

SCHERER, A. L. F. et al. Mudança estrutural e inserção competitiva da indústria do RS: notas e questões emergentes. **Indicadores Econômicos FEE**, Vol. 25, n.4, p.224 a 228, 1998. Disponível em: <http://revistas.fee.tche.br/index.php/indicadores/article/view/1161/1503>. Acesso em: 26 jul. 2009.

SECCO, R. O administrador organizacional e o processo decisório. **Revista Executivo**, Porto Alegre, v.6, ago. 2006. p. 36-67.

SILVA, A. B. Gestão Empreendedora: Uma alternativa para sustentação das pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista Brasileira de Administração**. Ano X, n. 29.mar. 1999.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.

VIDIGAL, A.C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro : Rocco, 1996.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. V. 1, Brasília: UnB, 1991.

ⁱ Jargão usado para denominar as pessoas físicas que adquirem metais descartados e os revendem em seguida aos donos das empresas denominadas de *ferros-velhos*.

ⁱⁱ Equipamento composto de sistema hidráulico instalado diretamente no chassi do caminhão, que permite carregar, descarregar e bascular diversos modelos de caçambas (de 8 a 40m³), plataformas ou outros tipos de carrocerias intercambiáveis, adaptando-se ao tipo de carga. Esta flexibilidade

garante excelentes resultados operacionais, principalmente em situações onde há necessidade de revezamento da carroceria, utilizando-se apenas um só veículo.

ⁱⁱⁱ A opção por nome de origem francesa (*frère* e *union* significam, respectivamente, irmão e união em francês) remeteu à necessidade de desassociar a nova transportadora da imagem da Sucatrans, a qual, no material publicitário da Lafarge, é comumente relacionada a sucata.

^{iv} Composições formadas por um caminhão com eixo dianteiro simples, um *tandem* (conjunto de eixos que buscam compensar as irregularidades do terreno, distribuindo a carga de forma homogênea, para proteger as rodas e os pneus de avarias) duplo no eixo trator, e um reboque formado por eixos simples.

^v Pá carregadeira é um tipo de máquina para construção (veículo de engenharia/equipamento para construção), geralmente com rodas, que possui um balde largo conectado por dois braços na parte dianteira.

^{vi} O Conselho Nacional do Meio Ambiente, criado em 1981 pela Lei 6.938/81, é o órgão brasileiro responsável pela deliberação e para consulta de toda a política nacional do meio ambiente. É presidido pelo ministro do Meio Ambiente e sua Secretaria Executiva é exercida pelo Secretário-Executivo do Ministério do Meio Ambiente.

^{vii} Um dos símbolos que se propõem a atestar determinada característica ambiental ou socioambiental a produtos e empresas, servindo para orientar o consumidor em suas escolhas.

^{viii} Jean Baptiste Say (1767-1832) estabeleceu a chamada *Lei de Say*, que, apresentando versão simplificada da atividade econômica em ambiente dominado pela divisão de trabalho, afirma que os indivíduos oferecem seus serviços para poderem comprar produtos, que os empresários produzem para satisfazer as necessidades dos consumidores, e que o valor dos bens produzidos torna-se igual ao valor das remunerações dos serviços produtores - que, por sua vez, iguala-se ao total dos bens e serviços comprados.

^{ix} Joseph Schumpeter (1893-1950) lançou teoria do ciclo econômico, segundo a qual a razão para que a economia saia de um estado de equilíbrio e entre em um *boom* (processo de expansão) é o surgimento de alguma inovação, do ponto de vista econômico, que altere consideravelmente as condições prévias de equilíbrio.

^x Organização profissional global sem fins lucrativos dedicada a assistir as empresas familiares através do fomento e difusão de conhecimentos e habilidades interdisciplinares, através da provisão de oportunidades e serviços educacionais, de informações, de documentação e de pesquisas.
(http://www.empresafamiliar.org.br/index_pt.htm)