

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**EMPREGADO, AUTÔNOMO E EMPRESÁRIO:  
A TOMADA DE DECISÃO NO SETOR DE  
TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS  
EM SÃO MARCOS, RS**

**Marco Aurélio Bertolazzi**

**Dissertação apresentada como parte  
dos requisitos para obtenção do título  
de mestre ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração, da  
Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul.**

**Orientador:  
Prof. Francisco de Araujo Santos**

**Outubro/1998**



## **AGRADECIMENTOS**

Desejo externar meus agradecimentos a todas as pessoas ouvidas na realização deste trabalho, de modo especial aos quatro personagens centrais estudados, pela coragem do relato de suas experiências de vida.

Agradeço também ao meu orientador, professor Francisco de Araújo Santos, pela compreensão e interesse demonstrados nas diversas fases do desenvolvimento desta pesquisa.

Outrossim, gostaria de agradecer aos professores Cláudio Mazzilli e Luiz Roque Klering que deram sugestões valiosas na fase inicial deste estudo.

Enfim, agradeço aos familiares pelo apoio manifestado, de maneira especial à Silvana que, através de incentivo e tolerância, foi fundamental para a realização deste trabalho.

*Marco Aurélio Bertolazzi*

**RESUMO:** São Marcos, no Rio Grande do Sul, caracteriza-se por sua participação no setor do transporte rodoviário de cargas, sendo o município brasileiro com maior número de veículos pesados por habitante. Este trabalho busca identificar os fatores que influenciam a tomada de decisão dentro desse ramo de negócios. Assim, são estudados quatro casos de profissionais da área. Esses indivíduos iniciaram sua trajetória na condição de empregados, passando em seguida para a fase de autônomos. No entanto, apenas dois deles prosperaram, tornando-se empresários; os outros dois retornaram à condição de empregados. O estudo também possibilitou identificar o nível de insatisfação dos empregados do setor na busca de um progresso dentro do mesmo, assim como observar o perfil de competência daqueles que chegam a implantar suas próprias organizações. Dessa forma, é possível formar um paralelo entre as experiências bem-sucedidas e as tentativas frustradas. Os dados foram levantados a partir de uma série de fontes de evidências como entrevistas, registros de arquivos e documentos dos personagens referidos. A análise desses dados leva à interpretação de dois fatores como fundamentais na tomada de decisões dos indivíduos que trabalham no transporte rodoviário de cargas: a intuição e a influência de outras pessoas que cercam os tomadores de decisão. Esses fatores reforçam a idéia da subjetividade dentro do processo administrativo. O trabalho possibilita a formação de um quadro de dados gerais a respeito do setor. Além disso, serve de referencial às atitudes de organizações públicas e privadas, de pessoas ligadas ao ramo e de jovens que pretendem entrar nesse universo de trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Tomada de decisão, transporte rodoviário de cargas, insatisfação, competência, intuição, empregado, autônomo, empresário, influência.

**SUMMARY:** São Marcos, in Rio Grande do Sul, is characterized by its the significant shore in the road cargo transport sector, it is the Brazilian county with the largest number of heavy vehicles per inhabitant. The present research tries to identify the factors that influence decision-making in this business activity. Four case studies were developed with professional workers. These people have started their career as employees, later having become self-employed. However, only two, out of the four become, becoming successful entrepreneurs. The other two went back to the condition of employees. Through the study it was also possible to identify the dissatisfaction levels of among employees in the sector, who look for professional development, as well as to observe the professional profile of those who reached of establishing their own companies. Therefore, it is possible to make a comparison between successful experiences and fruitless efforts in the field. Data were collected from several sources like interviews, file registers and documents of the referred people. Analysis of these data leads to the identification of two main factors influencing decision-making of people who work in cargo road transport: intuition and influence of other people around them. These factors reinforce the assumption of subjectivity in the management process. The research makes it possible to create a general profile of people involved in this activity. Besides it is a useful reference for the study of public and private organizational behavior, for people already involved in the area and for young people who intend to enter the area.

**KEY WORDS:** Decision-making, cargo road transport, dissatisfaction, competence, intuition, employee, self-employed, entrepreneur, influence.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	4
1 INTRODUÇÃO.....	10
2 A TOMADA DE DECISÃO.....	15
3 O TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS.....	37
4 O MUNICÍPIO DE SÃO MARCOS.....	43
4.1 História.....	43
4.2 Caracterização.....	45
5 METODOLOGIA.....	47
6 E A VIDA CONTINUA: O CASO ALBERTO.....	52
6.1 Transcrição da Entrevista com Alberto.....	52
6.1.1 Antes do trabalho no transporte rodoviário de cargas.....	52
6.1.2 Empregado.....	53
6.1.3 Autônomo.....	54
6.1.4 Empregado novamente.....	56
6.1.5 Sobre suas decisões.....	57
6.2 Observações Externas.....	58
6.2.1 Observações gerais.....	58
6.2.2 Observações no momento da entrevista.....	59

7	UMA LONGA ESTRADA: O CASO BERNARDO.....	61
7.1	Transcrição da Entrevista com Bernardo.....	61
7.1.1	Antes do trabalho no transporte rodoviário de cargas.....	61
7.1.2	Empregado.....	62
7.1.3	Autônomo.....	63
7.1.4	Empregado novamente.....	65
7.1.5	Sobre suas decisões.....	68
7.2	Observações Externas.....	69
7.2.1	Observações gerais.....	69
7.2.2	Observações no momento da entrevista.....	71
8	TUDO EM FAMÍLIA: O CASO CLÓVIS.....	73
8.1	Transcrição da Entrevista com Clóvis.....	73
8.1.1	Antes do trabalho no transporte rodoviário de cargas.....	73
8.1.2	Empregado.....	74
8.1.3	Autônomo.....	75
8.1.4	Empresário.....	77
8.1.5	Sobre suas decisões.....	80
8.2	Observações Externas.....	82
8.2.1	Observações gerais.....	82
8.2.2	Observações no momento da entrevista.....	83
9	OS ESTALOS DE DEUS: O CASO DANILO.....	85
9.1	Transcrição da Entrevista com Danilo.....	85
9.1.1	Antes do trabalho no transporte rodoviário de cargas.....	85
9.1.2	Empregado.....	86
9.1.3	Autônomo.....	87
9.1.4	Empresário.....	89
9.1.5	Sobre suas decisões.....	93
9.2	Observações Externas.....	94
9.2.1	Observações gerais.....	94
9.2.2	Observações no momento da entrevista.....	95

10	OS FATORES DA DECISÃO: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	97
10.1	Categorias.....	97
10.1.1	Os Níveis de Rentabilidade.....	97
10.1.2	O Tempo.....	100
10.1.3	O Espaço.....	103
10.1.4	A Insatisfação.....	104
10.1.5	A Competência.....	107
10.1.6	O Insucesso.....	109
10.1.7	A Família.....	110
10.1.8	Os Outros.....	112
10.1.9	A Linguagem.....	114
10.1.10	O Conhecimento.....	115
10.2	Os Fatores.....	117
10.2.1	A Intuição.....	117
10.2.2	A Influência de Outras Pessoas.....	121
11	CONCLUSÃO.....	125

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	131
---------------------------------	-----

ANEXO I	Artigo. “Caminhão carrega a economia de São Marcos”.	139
ANEXO II	Artigo. “Caminhões de Caxias”.....	140
ANEXO III	Artigo. “Terra de caminhões e de companheirismo”.....	141
ANEXO IV	Artigo. “Terra dos caminhões investe em parcerias”.....	142
ANEXO V	Artigo. “O progresso anda sobre rodas”.....	143
ANEXO VI	Artigo. “A história acontece na boléia”.....	144
ANEXO VII	Capa. Revista S.O.S. Motorista.....	145
ANEXO VIII	Artigo. “Vocação para o transporte alimenta sonho...”....	146
ANEXO IX	Entrevista. Roteiro de questões abordadas.....	147
ANEXO X	Fotografia. “O Transporte da Madeira”.....	150
ANEXO XI	Fotografia. “Na Vila de São Marcos”.....	151



ANEXO XII	Fotografia. “As Viagens Fora do Estado”.....	152
ANEXO XIII	Fotografia. “Nos Postos das Estradas”.....	153
ANEXO XIV	Fotografia. “A Esposa e Amigos”.....	154
ANEXO XV	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1975....	155
ANEXO XVI	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1976....	156
ANEXO XVII	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1977....	157
ANEXO XVIII	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1978....	158
ANEXO XIX	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1979....	159
ANEXO XX	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1980....	160
ANEXO XXI	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1981....	161
ANEXO XXII	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1982....	162
ANEXO XXIII	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1983....	163
ANEXO XXIV	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1984....	164
ANEXO XXV	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1985....	165
ANEXO XXVI	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1986....	166
ANEXO XXVII	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1987....	167
ANEXO XXVIII	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1988....	168
ANEXO XXIX	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1989....	169
ANEXO XXX	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1990....	170
ANEXO XXXI	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1991....	171
ANEXO XXXII	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1992....	172
ANEXO XXXIII	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1993....	173
ANEXO XXXIV	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1994....	174
ANEXO XXXV	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1995....	175
ANEXO XXXVI	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1996....	176
ANEXO XXXVII	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1997....	177
ANEXO XXXVIII	Gráfico. “Evolução do Índice Frete/Combustível 1998....	178
ANEXO XXXIX	Gráfico. “Evolução das Médias Anuais.....	179

# 1 INTRODUÇÃO

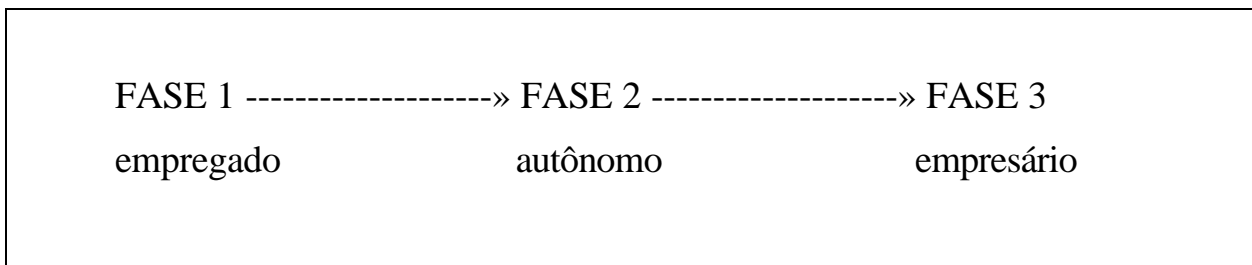
*“Eram dois amigos inseparáveis  
Lutando pela vida e o pão.  
Levando o sonho, de cidade em cidade,  
De serem donos de seu caminhão.  
Com muita luta e sacrifício  
Para pagar em dia a prestação,  
Se realizava o sonho finalmente:  
O empregado vai virar patrão.”*  
(De uma canção sertaneja)

O tema do presente estudo, compondo o trabalho de dissertação do curso de Mestrado em Administração, é a tomada de decisão no setor de transporte rodoviário de cargas. De uma forma mais específica, será estudado o processo decisório dentro deste setor no município de São Marcos, cidade da região serrana no nordeste do estado do Rio Grande do Sul. O referido município é conhecido em todo o país como aquele que possui o maior índice de caminhões pesados por habitante.<sup>1</sup> Assim, a região contém todos os elementos que permitem uma análise ampla do ramo de transporte rodoviário de cargas.

---

<sup>1</sup> Ver anexos I, II, III, IV, V, VI e VII.

Desde os empregados, que trabalham nos diversos tipos de organizações, até os empresários proprietários das mesmas, passando também pelos autônomos, figuras quase que desconhecidas dentro do próprio setor, são encontradas em São Marcos todas as fases de uma espécie de evolução dentro do setor.



**Figura 1.**

O presente estudo utiliza a imagem da Figura 1 para evidenciar um processo dinâmico de evolução existente no setor. O que motiva o empregado a decidir buscar uma nova situação, bem como a origem das decisões que podem levar o autônomo a ser um empresário ou voltar à condição de empregado, são questões que se impõem na solução do problema básico deste trabalho. A análise destes estágios a partir da tomada de decisão mostra-se adequada por dois motivos. Em primeiro plano, como afirma Drucker (1974: 184), dentro do universo gerencial o componente mais freqüente talvez seja a tomada de decisão. Um segundo fator que leva ao tratamento do processo decisório nestas circunstâncias é o caráter primário das estruturas do empregado e do autônomo. Este último é considerado pela legislação como o motorista que, sendo proprietário ou co-proprietário de um só veículo automotor, presta serviço de transporte rodoviário de cargas, mediante afretamento com empresas profissionais de transporte, ou eventualmente através de contratação direta com usuários. Para Magee (1977:127), dentro do contexto americano, os autônomos são considerados como ciganos, sendo chamados de

“tramp ships” da indústria de transporte rodoviário. Dessa forma, o empregado, pelas decorrências naturais da sua subordinação à distância, e o autônomo, pela estrutura primária de sua gestão, parecem ter suas atuações totalmente definidas por suas decisões. E são fundamentais para o surgimento dos empresários do setor, que têm o desempenho das organizações apoiado nas suas próprias escolhas.

Assim, verificar os fatores que influenciam as decisões de motoristas na gestão do negócio que, passando pela atividade de autônomos, chegam a ser empresários ou retornam à condição de empregados do setor do transporte rodoviário de cargas, constitui-se no objetivo geral do presente estudo.

Como objetivos específicos do trabalho, podem-se indicar três:

I - Determinar o nível de insatisfação e aspectos dos empregados que tentam ser autônomos do setor de transporte rodoviário de cargas.

II - Determinar o perfil de competência dos autônomos que passam a se estabelecer como empresários do setor de transporte rodoviário de cargas.

III - Estabelecer um paralelo entre os fatores que influenciaram as decisões de autônomos que se tornaram empresários ou retornaram à condição de empregados do setor de transporte rodoviário de cargas.

A presente pesquisa se justifica por uma série de motivos. Num primeiro plano, o trabalho permite um avanço no levantamento e organização de dados a respeito do setor de transporte rodoviário de cargas, observada a escassa literatura relacionada à área, bem como a existência de

números contraditórios entre as diversas entidades que representam o setor, tais como sindicatos, associações, federações e a própria Confederação Nacional dos Transportes (CNT). Em segundo lugar, o referido trabalho tem uma determinada importância para o município de São Marcos. Como o mesmo apresenta sua economia bastante dependente do setor de transporte rodoviário de cargas, os dados levantados poderão auxiliar possíveis ações futuras, tanto do poder público, quanto de entidades privadas como a própria Associação dos Motoristas São-Marquenses, visando um desenvolvimento planejado do setor no município.

Uma terceira justificativa para o presente estudo é a possibilidade de uma contribuição que ela possa apresentar em relação a diferentes decisões no campo empresarial e profissional. O trabalho poderá servir de incentivo ao desenvolvimento de novas iniciativas, mas também de alerta para que, no futuro, indivíduos não comprometam seu capital e seu trabalho em empreitadas frustradas. Deve-se levar em conta que a atividade no transporte rodoviário de cargas alimenta o sonho de muitas crianças e adolescentes de São Marcos. Pesquisa publicada no jornal regional Correio Riograndense, e realizada pela Secretaria de Educação do município em 1990, revelou que quase 50% dos meninos consultados admitiam o desejo de se tornar motorista de caminhão, em primeira ou segunda opção.<sup>2</sup> O presente estudo, através da descrição de aspectos e fatores de decisão dos empregados, autônomos e empresários, poderá auxiliar na orientação dos jovens habitantes do município.

Assim, pelos motivos enumerados, a pesquisa se justifica por

---

2 Ver anexo VIII.

tratar de um assunto pouco conhecido na sua forma teórica, mas importante para uma determinada região e grande parte de seus habitantes. Dessa forma, o trabalho parte de um problema básico: quais os fatores que influenciam as decisões de motoristas na gestão do negócio que, passando pela atividade de autônomos, chegam a ser empresários ou retornam à condição de empregados do setor de transporte rodoviário de cargas? Para tentar esclarecer esta questão o presente estudo é estruturado da seguinte maneira. Após a inclusão de referenciais teóricos a respeito da tomada da decisão e das caracterizações do setor de transporte rodoviário de cargas e do município de São Marcos, é identificada a metodologia utilizada na pesquisa. Desenvolvido este conjunto, são descritos os quatro casos estudados através das diversas fontes, seguidos da análise do conjunto de dados e da interpretação dos resultados. Por fim, após a conclusão, estão incluídas as referências bibliográficas e os anexos que são sinalizados durante as diversas etapas do trabalho.

## **2 A TOMADA DE DECISÃO**

A decisão, sem dúvida alguma, está presente em qualquer situação da vida das pessoas e das empresas. Assim, a literatura a respeito do chamado processo decisório aumentou de forma considerável nas últimas décadas, fruto de novos enfoques dados ao problema, não considerando apenas o mesmo como exclusivo do campo da administração. Um dos primeiros autores ligados à administração a desenvolver idéias primárias a respeito da decisão, Barnard (1979 : 285-310), fora da tradição clássica, valorizou aquilo que ele intitulou de “processos não-lógicos”, os processos da mente na tomada de decisão que fogem da formalidade. O autor inclui em sua obra mais conhecida uma conferência proferida por Cyrus Fogg Brackett, na qual o mesmo entende que esses processos, muitas vezes chamados de intuição, bom julgamento ou inspiração, fazem que ocorra uma desconfiança com relação a uma excessiva lógica na tomada de decisões. Assim, os empreendedores temem que um raciocínio muito rigoroso castre os processos intuitivos, considerados pelos mesmos como fundamentais para a escolha adequada. A referida palestra chega a descrever uma “avaliação das variações entre umas poucas das vocações”, dentre as quais a do pequeno e a do grande executivo, relacionando ambas na dependência dos “processos não-lógicos”. Numa espécie de conclusão, Brackett afirma: “o que eu procurei ressaltar é a insuficiência dos processos lógicos para muitos propósitos e para muitas condições, bem como a conveniência de seu desenvolvimento, em

coordenação inteligente com os processos não-lógicos, intuitivos, mesmo os de inspiração, os quais evidenciam energia mental e entusiasmo. Isso não é de nenhum modo fácil. Para confiar em *sensação*, para dar peso a primeiras impressões, para rejeitar conclusões lógicas e análises meticolosas, tudo em favor de um sentido que abranja o conjunto, parece envolver uma inconsistência de atitudes. Significa desenvolver o princípio artístico no uso da mente, atingindo proporção entre rapidez e cautela, entre largos esboços e fineza de detalhe, entre solidez e flexibilidade.”

Simon (1957: 8) marca o início da discussão efetiva do processo decisório nas organizações a partir da afirmação de que os processos administrativos seriam basicamente processos decisórios. Simon considera as decisões como processos de escolha de seres humanos resultante de “conclusões derivadas de premissas”, classificando-as em programadas e não programadas, sendo as primeiras repetitivas e rotineiras, enquanto as outras seriam novas e não estruturadas, não existindo métodos para resolução do problema. Simon também desenvolveu um modelo de tomada de decisão dividido em quatro etapas:

- escolha de ocasiões para a tomada de decisão;
- avaliação das linhas de possíveis ações;
- escolha entre as linhas de ação;
- avaliação de escolhas passadas.

Outra preocupação manifestada por Simon com relação às etapas referidas é o tempo dedicado a cada uma das etapas pelos tomadores de decisão. Assim, uma grande parte do tempo seria utilizada para analisar e levantar o meio ambiente econômico, técnico, político e social, na busca da



identificação de novas condições que levem a novas ações. Um tempo ainda maior é dedicado à procura de novas linhas de possíveis ações para enfrentar situações nas quais uma decisão se faz necessária. A menor parte do tempo é dedicada à escolha entre as alternativas que se apresentam. Por fim uma parcela mediana de tempo é dedicada à avaliação das conseqüências de ações anteriores, como integrantes de um processo que leva a novas decisões. As quatro atividades referidas anteriormente são denominadas da seguinte forma:

Fase 1 - atividade de Inteligência;

Fase 2 - atividade de Projeto;

Fase 3 - atividade de Escolha;

Fase 4 - atividade de Revisão.

Simon ainda apresenta técnicas de decisão para a solução de problemas, sendo responsável pela tentativa de hierarquizar a solução dos mesmos, entendendo que existem limites de racionalidade que decorrem da incapacidade da mente humana em aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que podem ter importância para uma tomada de decisão. Sendo assim, a racionalidade humana atuaria dentro dos limites de um ambiente psicológico, sendo possível o controle deste ambiente, dentro de um planejamento concebido. Um dos pontos altos da análise de Simon diz respeito às alternativas de comportamento que surgem aos indivíduos. Nesse ponto, explica que algumas alternativas que se apresentam são conscientes, enquanto outras são inconscientes. A decisão então pode também ser definida como o processo através do qual uma das alternativas do comportamento é selecionada, a fim de ser efetivada. Assim, a série dessas decisões pode ser chamada de estratégia. A consciência ou percepção do

tomador de decisão, sempre limitada, alcança apenas uma parcela das alternativas que estão diante dele. Simon ressalta que, por mais elevada que possa ser, a consciência jamais apreende o número total de alternativas de determinada situação. Dessa forma, conclui que a decisão é processo, é atuação, nunca um ato perfeito, acabado. Um ponto interessante do raciocínio desenvolvido por Simon é a afirmação de que toda decisão se refere a uma preferência, sendo apreciada como uma forma de adequação a um conjunto preferido de conseqüências. A partir dessas idéias surgiram uma série de definições e entendimentos a respeito do processo decisório.

Já Koontz e O'Donnell (1974: 161-166) consideram a tomada de decisão como uma seleção efetiva dentre alternativas a um curso de ação, sendo a própria essência do planejamento, existindo também os chamados fatores ponderáveis e imponderáveis que cercam uma decisão, elementos que podem ou não ser quantificados num processo de avaliação decisória. Apesar da tendência clássica, Koontz e O'Donnell confirmam que raramente uma tomada de decisão é simples, admitindo que existe alguma dose de razão quando se descreve o homem de negócios bem sucedido como a pessoa que tem o “palpite” certo.

Mais enfático, Robbins (1978: 179-182) considera que as situações de decisão que tenham suficientes condições de certeza quase nunca existem. Assim os valores e características da personalidade do tomador da decisão fazem com que a mesma seja fruto de abstrações pessoais, o que permite apenas uma amostra selecionada de alternativas possíveis. Dentro dessa linha de pensamento, Robbins cita o professor Alan J. Rowe, da Universidade de Southern, Califórnia, que entende ser a crença na tomada de

decisões apenas em bases racionais como limitante do entendimento do real processo decisório.

Concordando com Simon, Kast e Rosenzweig (1976: 386) argumentam que “se todo o comportamento resulta da tomada de decisões, e se administrar constitui determinado tipo de comportamento, então administrar é tomar decisão”. No entanto, consideram demasiadamente restritivo exigir um comportamento consciente para a tomada de decisões.

Uma das atividades mais complexas dos líderes, segundo Hall (1984: 126) é empenhar-se no processo decisório. Em harmonia com Katz e Kahn, afirma que, em termos abstratos, a decisão envolve as pressões sobre o tomador, a análise do problema e suas dimensões, a busca de alternativas e o exame das suas decorrências, inclusive a antecipação de conflitos pós-decisórios, e a escolha final. No entanto, segundo Hall, na prática a situação é muito mais complexa. Cita uma experiência desenvolvida por Fox e Staw em 1979, na qual a maioria das análises decisórias tendia a ignorar as situações de fracasso ou as decisões errôneas, reiterando assim a necessidade de uma análise mais intensa a respeito das variáveis e restrições envolvidas no processo decisório.

Thompson (1979, in Hall, 1984) afirma que o processo decisório envolve duas dimensões fundamentais: crenças sobre relações de causas e efeitos e preferências sobre resultados possíveis. Essas variáveis atuam tanto no nível consciente como no inconsciente. Para Thompson, o fator crítico é a informação. O volume e o tipo da mesma determinam a certeza no processo decisório. Até autores de abordagens práticas como Riggs e Kalbaugh (1974: 313) demonstram certa angústia em reconhecer as

“distrações e complexidades” que cercam quem toma uma decisão. Assim, fatores pessoais e organizacionais misturam-se, surgindo daí “uma ordem confusa de coisas a serem pensadas”.

Após definirem a tomada de decisão como “uma seleção consciente de um curso de ação entre as alternativas disponíveis para obter um resultado desejado”, Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1986: 163-169) afirmam que raramente as pessoas podem tomar decisões com informação completa e previsão perfeita, existindo fatores que restringem a busca de alternativas. Newman (1977: 115) dividiu o processo de tomada de decisões em quatro fases: diagnóstico do problema, busca de soluções, previsão das conseqüências das alternativas e seleção das mesmas. Além disso, deixa uma conclusão interessante:

“Uma conclusão desafiadora que emerge de uma espiada cuidadosa no processo da tomada de decisão é que são necessárias atitudes mentais e habilidades quase que inteiramente diferentes. Uma percepção sensitiva, ligada a uma análise lógica, é especialmente importante no diagnóstico e na previsão; a originalidade e a imaginação têm uma grande parte na pesquisa criadora de alternativas; e, na seleção final, as valorizações subjetivas são inevitáveis.”

Dentro do mesmo prisma, numa espécie de conclusão, Newman considera importante observar a compreensão pessoal dentro de uma tomada de decisão, ou seja, até onde devem ser cultivadas as habilidades do empreendedor, e até que ponto devem ser solicitadas as opiniões de outras pessoas.

Numa posição mais crítica, Ramos (1983 : 12-15) entende que a decisão constitui um elemento estruturante do fato administrativo. Assim, a decisão é um elemento dinâmico, fundamental para o equilíbrio de qualquer empreendimento, tendo faltado a Simon e aos que o seguiram, “uma visão multidimensional, adequada à complexidade do fato administrativo e ao seu rico dinamismo.” Ramos afirma que a decisão não se constitui numa variável independente do processo administrativo, sendo que seu peso muda de grandeza de uma situação para outra. As decisões ocorrem num espaço em que existem elementos materiais, atitudes, influências e pressões da sociedade, constituindo-se os mesmos em fatores condicionadores das decisões, sendo possível distinguir as decisões que são do “participio passado” e as que são do “participio presente”. As primeiras estariam ligadas ao automatismo do comportamento administrativo. As outras buscariam o ajustamento aos vários tipos de emergência. Por fim, Ramos comenta a respeito dos pressupostos que considera fundamentais à decisão: a eficácia, a comunicação e o tempo. Com relação ao primeiro aspecto, é quase óbvio que o objetivo de qualquer decisão deva ser a eficácia, com todos os elementos envolvidos em cada situação. A comunicação, concebida como “fluxo de mensagens, informações e sinais” é que permite uma decisão adequada aos fatos na perspectiva do tomador da mesma. Por fim, o tempo é um pressuposto importante, pelo fato dos objetivos da decisão serem temporalizados.

Diversos autores compartilham da idéia de que existem

fatores mais amplos envolvidos no sucesso ou não na tomada de decisões de um empreendedor. Para Weick e March ( 1979, in Motta, 1986), os problemas atuais escapam do controle de administradores com uma forma rígida de pensamento, pois o novo modelo de dirigente incorpora traços tradicionalmente tidos como irracionais no meio administrativo. Segundo Motta (1991: 22), a lógica racional da decisão não existe numa empresa, ocorrendo um processo comportamental condicionado por diversos fatores que não conduzem necessariamente a comportamentos coerentes com a lógica da decisão. Valores, atitudes e experiência são variáveis que determinam o comportamento de um dirigente. De outro modo, Katz (1976: 85), em artigo sobre as habilitações de um administrador eficiente e a conseqüente tomada de decisões, define três níveis de “habilidades” de um empreendedor para que se otimizem resultados: técnica, humana e conceitual. Katz acredita que os bons administradores não são infalivelmente inatos, podendo ser criados ou aperfeiçoados.

Entre as habilidades requeridas dos tomadores de decisão, Mintzberg (1973: 54-94) identifica muitas funções além das tradicionalmente planejamento, organização, direção e controle do processo administrativo, defendidas pelos autores neoclássicos. As atividades dos gestores podem ser agrupadas em dez papéis, classificados em três famílias: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão. Os do último grupo são: o de negociador, o de administrador de recursos, o de controlador de distúrbios, e o de empreendedor. Em relação ao quarto, Mintzberg afirma que “o gerente atua como iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas em sua organização”. Mintzberg (1973: 21-40) também analisou todas as

concepções contemporâneas sobre o trabalho dos gerentes, desde a abordagem clássica até a escola da atividade do líder de Rosemary Stewart e Sunne Carlson. Dentre elas, as três mais significativas são:

- A escola do “grande homem”, composta de literatura a respeito das vidas de empresários de sucesso, rica de curiosidades mas pobre de teoria geral.
- A escola do empreendedor, constituída de obras que enaltecem a inovação como ponto básico do sucesso na gestão dos negócios.
- A escola da teoria da decisão, formada por obras de autores como Simon e Lindblom, que apontam para o comportamento incerto dos empreendedores, pressionados por uma série de variáveis.

Já Ohmann (1978: 103-104), estudando a atuação de empreendedores de sucesso, encontrou um mistério, não totalmente explicável por meio de elementos racionais. Esses homens estavam pendurados em seus “skyhooks” (missões ocultas, que iam mais além dos objetivos empresariais), com raízes na infância, sendo que essas missões eram emocionais, intuitivas e fora da racionalidade. Essas incumbências afetariam por demais a tomada de decisões desses empreendedores.

Como pode ser percebido, o conceito de racionalidade é importante no que diz respeito à discussão do processo decisório. Mannheim (1962: 630) usa o termo racionalidade em dois sentidos, aos quais chama de “substancial” e “funcional”. A racionalidade substancial consistiria num ato inteligente de pensamento, enquanto impulsos, desejos e sentimentos, sejam conscientes ou inconscientes, seriam substancialmente irracionais. A racionalidade funcional envolve a relação entre meios e fins, sendo “uma série de medidas organizadas de forma a levar a um objeto previamente definido,

recebendo todos os elementos dessa série de atos uma posição e um papel funcionais. Tal organização funcional de uma série de atos estará, por outro lado, em suas melhores condições quando, para atingir o objetivo, coordena os meios mais eficientemente.” Simon (ob. cit : 76) afirma que o termo racional deve ser empregado com os adjetivos adequados. Assim, relaciona a racionalidade objetiva com o correto comportamento visando maximizar certo valor em dada situação. A racionalidade subjetiva, por outro lado, liga-se à busca de maximizar a consequência relativa ao conhecimento real do sujeito. Waldo (1955, in Ramos, 1983) não entende a necessidade de classificar diferentes tipos de racionalidade. Considera que a administração requer alto grau de racionalidade, mas condena os que superestimam a capacidade do homem para a ação racional. Apesar disso, o estudo a respeito da racionalidade não deve ser abandonado mas sim, colocado em uma nova perspectiva. Waldo conclui que, para entender a racionalidade é necessário respeito pela abrangente área do não-racional. Pfiffner (1960, in Ramos, 1983) referindo-se ao processo decisório, observou que o mesmo é “circular e multidimensional”, sendo uma sucessão de modelos, que vão desde a racionalidade clássica até a abrangente intuição. Especificamente em relação à racionalidade, definiu três modelos para explicar a mesma. O primeiro seria o modelo clássico, baseado nos fins e nos meios adequados, de uma forma mecanicista. Outro modelo, seria o normativo, que representa a supervalorização das prescrições técnicas. E por fim, apresenta-se o modelo comportamental, que respeita a força de valores, emoções e convicções na tomada de decisão. Segundo Pfiffner, a racionalidade abrange os três modelos.



A questão dos modelos é primordial ao trabalho proposto. No caso do processo decisório, segundo Ehrlich (1996: 34), um modelo é “uma representação simplificada da realidade”, através da qual procura-se identificar e destacar elementos desta realidade que sejam os mais importantes para uma decisão. Assim, nesse processo de modelagem, substitui-se a abrangência da realidade pelo poder de análise e capacidade de experimentação. Será utilizada, neste trabalho, a análise desenvolvida por Bethlem (1987: 27-39) a respeito dos modelos de processo decisório. O autor apresenta sete modelos históricos desenvolvidos durante a discussão a respeito do processo decisório:

- o modelo de Simon;
- o modelo Militar;
- o modelo Kepner & Tregoe;
- o modelo de Pesquisa Operacional;
- o modelo C.P.S.I;
- o modelo Guilford;
- o modelo Mintzberg.

O modelo de Simon, já referido anteriormente, preconiza quatro etapas fundamentais:

- Escolha de ocasiões para a tomada de decisão (Inteligência);
- Avaliação das linhas de ação possíveis (Projeto);
- Definição entre as linhas de ação (Escolha);
- Avaliação de escolhas passadas (Revisão).

Conhecido também como Análise de Situação, o modelo Militar foi divulgado a partir da 2ª Guerra Mundial, através do trabalho de

treinamento da marinha americana. Os passos definidos por esse modelo são os seguintes:

- Determinação da missão;
- Descrição da situação e das linhas de ação;
- Análise das diferentes linhas de ação, utilizando os critérios de aceitabilidade, exequibilidade e adequação;
- Comparação das diferentes linhas de ação, com determinação de pontos fortes e fracos;
- Decisão.

O modelo Kepner & Tregoe representa um enfoque exclusivamente racional de tomada de decisão, apresentando graves deficiências decorrentes desse tipo de abordagem. Apesar disso, foi um modelo muito utilizado no mundo inteiro. Desenvolvido pela empresa K & T, especializada no treinamento de executivos, o modelo, em geral, apresentava quatro fases com as decorrentes etapas em cada uma das mesmas:

- Análise da Situação:
  - listar preocupações;
  - separar subsituações;
  - estabelecer prioridades;
  - colocar a seqüência de ação a ser seguida.
- Análise de Problemas:
  - definir o problema, desvio ou defeito;
  - especificações;
  - buscar distinções;
  - buscar mudanças;

- apontar possíveis causas;
- testar as possíveis causas;
- determinar um modo de verificação da causa provável.
- Análise de Decisões:
  - definir a decisão;
  - determinar os objetivos;
  - classificar os objetivos;
  - desenvolver alternativas;
  - avaliar as alternativas contra os objetivos;
  - escolher a melhor alternativa;
  - avaliar as conseqüências adversas da tentativa de decisão;
  - fazer a escolha final.
- Etapas da Análise de Problema Potencial:
  - definir a decisão a ser implementada;
  - desenvolver um plano;
  - identificar as áreas críticas do elemento do plano selecionado;
  - relacionar problemas potenciais para a área crítica prioritária;
  - gerar causas prováveis para o problema potencial;
  - relacionar ações preventivas;
  - relacionar ações contingentes;
  - estabelecer sistema de alarma.

O modelo de Pesquisa Operacional (P.O.) apoiou-se no desenvolvimento de várias técnicas matemáticas para auxiliar na tomada de decisões. Essas técnicas variam desde as programações linear, dinâmica e de “integers” até as teorias dos jogos, das filas, dos grafos, Bayesiana e da

probabilidade. Apesar dessa variação, o modelo de P.O. pode ser sintetizado nas seguintes fases:

- Formulação do problema;
- Construção de um modelo matemático do sistema;
- Busca de uma solução;
- Teste do modelo e da solução;
- Estabelecimento de controles sobre a solução;
- Implementação da solução.

O quinto modelo é o desenvolvido pela Creative Education Foundation. O C.P.S.I. (Creative Problem Solving Institute) baseia-se em cinco etapas que envolvem um roteiro de “problem solving”. Esse roteiro é amplo e entra na própria operacionalização da decisão. As etapas são as seguintes:

- achar fatos;
- achar o problema;
- achar idéias;
- achar soluções;
- obter aceitação.

O roteiro referido é o seguinte:

- escolha do problema;
- preparação para “brainstorming”;
- aquecimento;
- “brainstorming”;
- incubação;
- “brainstorming”;

- escolha de critérios;
- avaliação - aplicação de critérios - avaliação de idéias (alternativas);
- idéias selecionadas;
- “brainstorming” de aperfeiçoamento das idéias recusadas;
- nova escolha de critérios;
- nova avaliação e aplicação de critérios;
- nova seleção de idéias;
- aperfeiçoamento das idéias selecionadas;
- planejamento de vendas;
- venda;
- decisão - escolha final;
- planejamento de ação;
- ação.

O psicólogo Guilford descreveu um modelo bastante claro, que inicia com “inputs” na forma de estímulos e informações que entram na “inteligência” do indivíduo, podendo ser internos ou externos. Faz parte do modelo a cognição do indivíduo, através do desenvolvimento de conhecimento sobre o problema e a produção de soluções para o mesmo. O processo pode ter inúmeros ciclos, sendo que, paralelo a ele, ocorre um processo de avaliação.

O último modelo considerado é o de Mintzberg. Surgido em decorrência de um estudo sobre 25 processos de decisão estratégica, realizado por Mintzberg, Rasinghani e Theoret em diversas empresas, esse modelo apresenta as vantagens de ser uma tentativa de estruturar decisões não-programadas, bem como de

apresentar os três estímulos à decisão: a oportunidade, o problema e a crise.

Os elementos e os tipos de roteiro são os seguintes:

- Fases centrais:
  - identificação: reconhecimento de decisão e diagnose;
  - desenvolvimento: procura e projeto;
  - seleção: separação, avaliação/escolha e autorização.
- Conjuntos de rotinas:
  - controle de decisão;
  - comunicação;
  - políticas.
- Conjuntos de fatores dinâmicos:
  - interrupções;
  - atrasos de programação;
  - atrasos de “feedback”;
  - atrasos e acelerações de momentos de decisão;
  - ciclos de compreensão;
  - reciclagens por fracassos.

O resultado dos tipos de roteiros descritos acima leva a uma família de decisões:

- Processo decisório de impasse simples;
- Processo decisório de projeto político;
- Processo decisório de procura básica (decisões prontas);
- Processo decisório de procura modificada ( equipamento);
- Processo decisório de projeto básico (marketing);
- Processo decisório de projeto bloqueado (obras públicas);

- Processo decisório de projeto dinâmico ( instalações).

Por fim, Mintzberg estabelece quatro tipos de decisão, baseadas em diferentes soluções:

1. Solução dada, já pronta ao iniciar o processo;
2. Solução pronta durante o processo;
3. Solução sob medida;
4. Soluções modificadas.

Os sete modelos comentados são utilizados por Bethlem na definição de um modelo genérico, formada por quatro etapas até a tomada de decisão:

Etapas 1:

Decisão de decidir: já temos uma decisão ao adotar um comportamento que leve a uma decisão.

Etapas 2:

Definição do que vamos decidir: a identificação do problema e estabelecimento dos objetivos aos quais a decisão deve nos levar.

Etapas 3:

Formulação de alternativas: a busca de alternativas para resolver o problema ou aproveitar as oportunidades.

Etapas 4:

Escolha de alternativas: é a tomada de decisão propriamente dita.

Bethlem ainda lembra que a decisão não deve ser considerada como o fim de um processo, mas sim o seu início. Não se toma uma decisão e se passa à inércia. Toda a tomada de decisão serve para desencadear ações que levem aos objetivos visados. Comentando a respeito

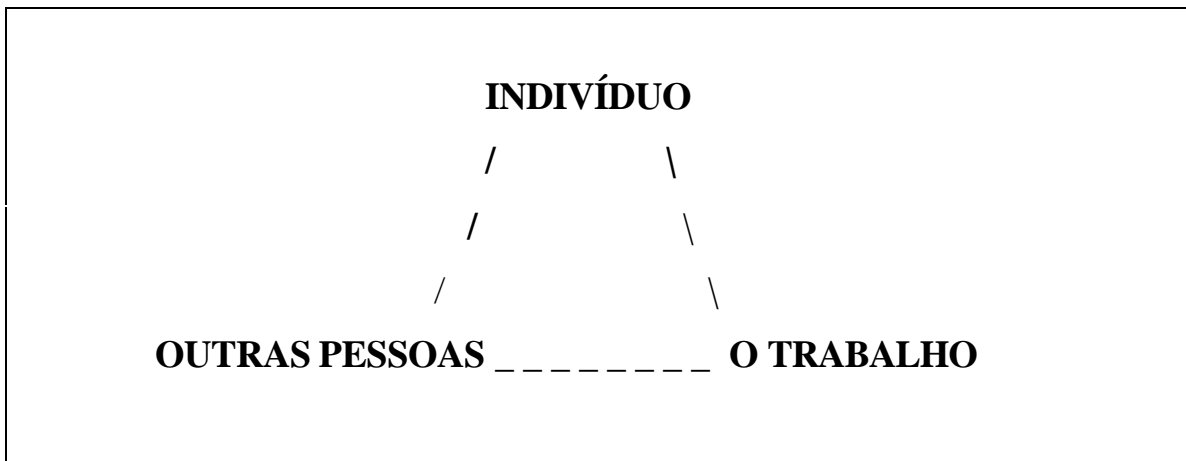
da escolha de alternativas, Pereira e Fonseca (1997: 196) indicam que os fatores que influenciam esse estágio podem ter duas faces: uma técnica e outra existencial. A face técnica “representa a experiência do decisor com o assunto sobre o qual ele tem de decidir.” Nessa face localizam-se os conhecimentos e habilidades em lidar com a questão básica. A face existencial são as “condições emocionais, intelectuais, físicas e o estado de satisfação” das necessidades existenciais do decisor, sendo as mesmas imprevisíveis. Pereira e Fonseca consideram também que essa última face é a grande determinante do processo decisório, sendo que nela se concentram os principais obstáculos observados no desenvolvimento do mesmo.

Dentro de outro enfoque, valorizando as contingências que cercam os indivíduos, é interessante a consideração de Lofland e Lofland de que “as pessoas não agem cegamente; elas conduzem suas ações para lidar com situações..., com circunstâncias formadas por gente, oportunidades e limitações tal e qual estas são definidas pelos atores que as vivenciam.”<sup>3</sup> Essas influências sobre o processo decisório são tratados por diversos autores, ligados a outros campos de conhecimento. Gardner (1996: 5-39), num estudo a respeito da criatividade, lança uma estrutura interessante (ver Fig. 2):

---

3 Citados em artigo de Nice Braga: *O Processo Decisório em Organizações Brasileiras*. Revista de Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas. 21(3):35-57, jul/set 1987.

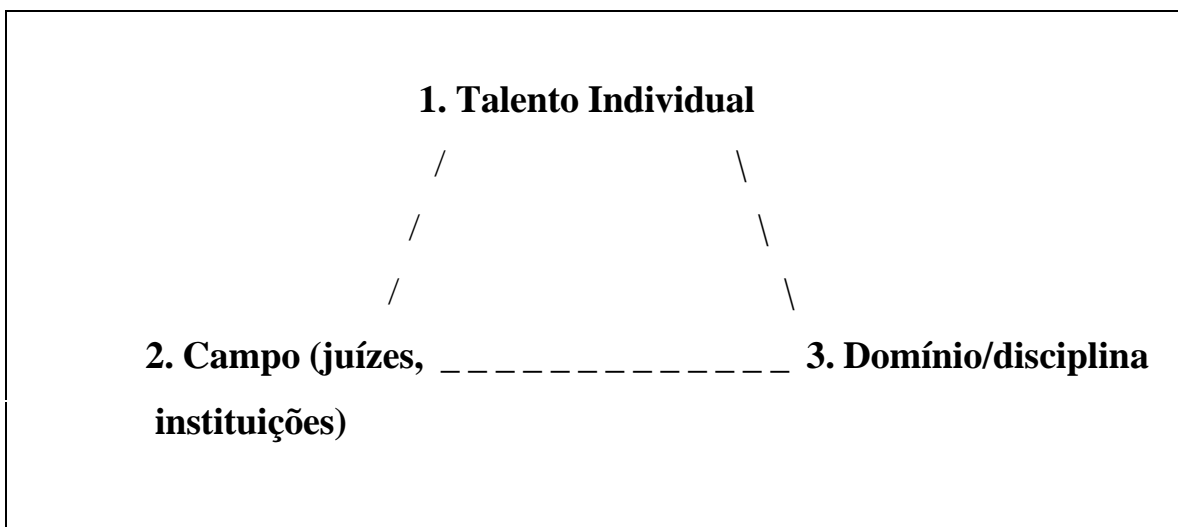




**Figura 2.**

Segundo Gardner, “toda a atividade criativa se origina, primeiro, da relação entre o indivíduo e o mundo objetivo do trabalho e, segundo, dos laços entre o indivíduo e os outros seres humanos.” Definindo o indivíduo criativo como uma pessoa que soluciona problemas, cria produtos ou define novas questões, Gardner trata de aspectos intimamente ligados à gestão de qualquer empreendimento. Assim, idéias como a do pensamento divergente remetem à conclusão de que criatividade não é o mesmo que inteligência, sendo necessária a intensificação da análise da estrutura anteriormente citada. Dessa forma, entender o indivíduo e sua infância, sua relação com os demais indivíduos (família, amigos) e sua relação com as pessoas ligadas ao seu trabalho é fundamental para verificar o comportamento do mesmo na tomada de decisões e, em consequência, na gestão de um empreendimento de forma criativa e de sucesso. É importante o alerta que Gardner (1994: 299) faz, ao finalizar a descrição de sua “teoria das inteligências múltiplas”, deixando claro que é necessário prestar atenção rigorosa às propensões biológicas e psicológicas dos seres humanos e ao contexto histórico e cultural dos locais onde vivem.

Csikszentmihalyi (1988: 232-250) descreve um estado afetivo, chamado por ele como flow, dentro do qual as pessoas se sentem altamente envolvidas e absorvidas pelo objeto de sua atenção. Essas experiências poderiam ocorrer em qualquer atividade humana, sendo que as pessoas que as vivem não possuem consciência clara do momento. No que se refere à criatividade, Csikszentmihalyi constrói um modelo composto por três elementos, conforme a Figura 3.



**Figura 3.**

Estrutura essa que identifica um “processo dialético e interativo” formado pela história do indivíduo (1), pela comunidade científica (2) e pela área de atuação do indivíduo (3). Dentro de uma abordagem cognitiva, o indivíduo, para solucionar problemas, deve determinar quais dados são relevantes para a solução dos mesmos, e verificar o tipo de análise desses dados para chegar a uma solução, buscando novas maneiras de análise quando necessário, o que demonstra a complexidade da tomada de decisão em qualquer atividade.

Dentro dessa idéia do conjunto de pessoas que influenciam o tomador de decisões se mostra relevante o tema da cultura organizacional na análise de um setor de características tão peculiares como o do transporte rodoviário de cargas. Segundo Schein (1984: 3-4) “cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar, sentir e proceder em relação aqueles problemas.” O mesmo autor indica os níveis de manifestação de uma cultura, ou seja, os artefatos e criações, os valores e as premissas.

Já Beckhard (1972 : 19) entende que o conceito de cultura organizacional indica uma espécie de modo de vida, um sistema constituído de crenças e valores. Handy (1978 : 200) identifica quatro subsistemas que compõem esse conjunto de crenças e valores: a cultura do poder, a cultura de papéis, a cultura da tarefa e a cultura da pessoa. Katz e Kahn (1970 : 85) consideram que a cultura de um sistema reflete as normas e valores do sistema formal, bem como sua reinterpretação no sistema informal. Assim, o sistema tem a capacidade de transmitir padrões de sentimentos e crenças aos novos integrantes do grupo.

Barbosa (1996 : 8-16) trata da cultura organizacional como um sistema de símbolos e significados de domínio público, dentro de contextos geográficos diferenciados, identificando a idéia dos mitos específicos dentro de cada nação. Assim, a lógica cultural não se traduz num

comportamento racional, mas sim numa conduta mais do que racional, necessitando, dessa forma, ser entendida em seus próprios termos. Também Elster (1993, in Santos, 1995), contrariamente a uma análise do comportamento puramente racional, enfoca “...a possibilidade de que os agentes possam ser irracionais, desapegados, múltiplos, e que suas preferências possam estar sujeitas a formas sistemáticas de mudança.”

A partir desses referenciais teóricos levantados, será feita uma análise dos fatores que influenciam as decisões dos indivíduos dentro do setor do transporte rodoviário de cargas. Através das histórias de vida de trabalhadores do setor, poderá ser observada a natureza desses fatores. Na busca do entendimento do processo decisório, dentro desse ramo de negócio, poderá se compreender as razões do sucesso ou do fracasso de empreendimentos dentro do mesmo.

### 3 O TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

Bibliografia e registro de dados, confiáveis, sobre o setor rodoviário de cargas no Brasil são escassas. Apesar disso, alguns trabalhos elaborados por empresas privadas indicam pontos básicos. A Anthropol Consultoria, por exemplo, desenvolveu em 1988 um trabalho interessante a respeito do transporte rodoviário de cargas no Brasil.<sup>4</sup> Segundo esse estudo, o transporte rodoviário de cargas (TRC) é responsável por cerca de 70% do volume de movimentação de mercadorias no Brasil. O TRC participa com 7 a 8% do Produto Interno Bruto. A legislação classifica os transportadores rodoviários nas seguintes categorias.

- empresas de transporte comercial (ETC);
- transportador de carga própria (TCP);
- transportador comercial autônomo (TCA).

Com relação às empresas de transporte comercial, é possível fazer uma distinção entre três formas:

- As pequenas empresas que, no limite, confundem-se com autônomos que, muitas vezes, possuem mais de um caminhão, caracterizando-se pelo transporte de cargas inteiras.
- As empresas de médio porte que geralmente trabalham no transporte de cargas fracionadas, com linhas regionais específicas.

---

<sup>4</sup> Este estudo, encomendado pela empresa Scania Latin América Ltda, São Bernardo do Campo-SP, embora não tenha um caráter acadêmico é o mais completo estudo do conhecimento deste pesquisador.

- As empresas de grande porte, caracterizadas pela ampla rede de pontos em diversos estados brasileiros.

Quanto aos transportadores de carga própria, observa-se um

Aumento na sua participação no universo do transporte rodoviário de cargas. A empresa responsável pelo estudo, acredita que isso é fruto da necessidade que as organizações têm de garantir regularidade, constância, pontualidade e qualidade nos serviços de transporte de seus produtos.

Quanto à última categoria, o trabalho referido classifica os autônomos em três formas:

- os vinculados a empresas de transporte comercial (ETC);
- os vinculados a transportadores de carga própria (TCP);
- os sem vínculo algum.

Alguns aspectos levantados pela Anthropol são importantes para a compreensão do papel dos autônomos no contexto do transporte rodoviário brasileiro. Por exemplo, é através dos autônomos que as empresas de transporte comercial (ETC) podem substituir custos fixos variáveis, comprando parte ou toda a capacidade de transporte necessária do autônomo no mercado. Além disso, outra circunstância que motiva as empresas de transporte comercial a contratar os autônomos é o fato de que os mesmos cuidam bem e dirigem adequadamente os seus próprios veículos e, em consequência, transportam as mercadorias com qualidade. Esse fenômeno se manifesta principalmente no transporte interestadual, onde os períodos mais

longos de transporte dificultam as medidas de controle da operação dos veículos. Os autônomos, segundo o mesmo trabalho, vêm, ano a ano, perdendo a sua participação nas vendas de caminhões novos. Com remunerações comprimidas e conseqüentes margens de lucros estreitas, os autônomos não conseguem trocar seus caminhões, utilizando, assim, veículos cada vez mais velhos e com custos operacionais cada vez mais elevados. O trabalho referido, por esse motivo, considera a tendência à extinção do transporte autônomo de cargas.

Outros dados a respeito do setor do transporte rodoviário de cargas, tanto em nível nacional quanto estadual, são obtidos através das entidades representativas dos diversos tipos de empresas e trabalhadores envolvidas na atividade. Segundo as informações da Associação Nacional das Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas (NTC), à disposição na Internet, existem 1,1 milhões de veículos de carga no Brasil. Essa frota toda pertence a autônomos e a 12 mil empresas, consumindo um total de 21,6 bilhões de litros de combustível, gastando 6,3 milhões de dólares com peças e adquirindo 3,1 milhões de pneus anualmente. São adquiridos 50 mil caminhões novos a cada ano.

Segundo levantamento do Sindicato das Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas do Rio Grande do Sul (1997, uso int.), existem cerca de 3 mil empresas e 35 mil autônomos no estado, os quais conduzem cerca de 120 mil veículos pesados.

Quanto ao município objeto deste estudo, com base no levantamento realizado em junho de 1993 pela Associação dos Motoristas São-Marquenses (1993, uso int.), 42,5% dos caminhões pertencem a autônomos enquanto as empresas possuíam 57,5% da frota municipal, em um universo de cerca de três mil veículos pesados emplacados.

Uma pesquisa desenvolvida em 1996 pela Marplan Brasil Representações e Pesquisas Ltda, revela aspectos interessantes a respeito do mundo dos caminhoneiros, empregados e autônomos.<sup>5</sup> Foram entrevistados 305 empregados e 302 autônomos de cinco estados do Brasil, revelando alguns dados interessantes que são citados abaixo:

#### Empregados:

- 80% dos entrevistados são casados;
- idade média: 36,5 anos;
- tempo médio de profissão: 13,6 anos;
- 57% dos entrevistados têm o primário incompleto;
- 76% dos entrevistados possuem casa própria;
- média de filhos: 2,4 filhos;
- número médio de dias passados em casa ao mês: 5,6 dias;
- média mensal de renda líquida: R\$ 612,90;
- 42% dos entrevistados não recolhem contribuição ao INSS;
- 80% não são associados aos sindicatos da categoria;

<sup>5</sup> Pesquisa encomendada pela G.G. Editora de Publicações Técnicas Ltda, empresa que publica a revista “O Carreteiro”. São Paulo-SP.



- média de horas de trabalho por dia: 12,5 horas;
- 30% dos entrevistados sofreram algum acidente na vida profissional;
- 50% dos entrevistados foram multados no último ano;
- 55% dos entrevistados não fumam;
- 30% dos entrevistado possuem TV no caminhão;
- 49% dos entrevistados costumam ler jornais;
- 41% dos entrevistados consideram que a sua situação financeira piorou após a implantação do Plano Real;
- 39% dos entrevistados possuem conta bancária;
- 9% dos entrevistados possuem cartão de crédito.

#### Autônomos:

- 83% dos entrevistados são casados;
- idade média: 40,1 anos;
- tempo médio de profissão: 16,2 anos;
- 47% dos entrevistados têm o primário incompleto;
- 84% dos entrevistados possuem casa própria;
- média de filhos: 2,3 filhos;
- número médio de dias em casa ao mês: 6,5 dias;
- idade média do caminhão: 3,99 anos;
- 53% dos entrevistaods compraram o caminhão à vista;
- média mensal de faturamento bruto: R\$ 4.817,00;
- 51% dos entrevistados não recolhem contribuição ao INSS;

- 88% não são associados aos sindicatos da categoria;
- média de horas de trabalho por dia: 12,7 horas;
- 36% dos entrevistados sofreram algum acidente na vida profissional;
- 57% dos entrevistados foram multados no último ano;
- 66% dos entrevistados não fumam;
- 31% dos entrevistados possuem TV no caminhão;
- 59% dos entrevistados costumam ler jornais;
- 51% dos entrevistados consideram que a sua situação financeira piorou após a implantação do Plano Real;
- 72% dos entrevistados possuem conta bancária;
- 24% dos entrevistados possuem cartão de crédito.

Com relação às atitudes desenvolvidas durante a viagem, a referida pesquisa não faz distinção entre empregados e autônomos. Assim, segundo a mesma, os motoristas apresentam os seguintes comportamentos:

- 95% dos entrevistados pernoitam na cabine do caminhão;
- 40% dos entrevistados viajam após à meia-noite;
- 28% dos entrevistados fazem a sua própria comida;
- 75% dos entrevistados rodam mais de 600 quilômetros por dia;
- 69% dos entrevistados usam cinto de segurança ao dirigir.

A série de dados levantados através das diversas entidades revela um setor bastante heterogêneo, em que empresas minúsculas convivem com verdadeiros gigantes organizacionais, sendo que esse desenho afeta a todos indivíduos que trabalham no ramo, sejam motoristas empregados ou autônomos, sejam empresários.

## **4 O MUNICÍPIO DE SÃO MARCOS**

### **4.1 História**

O transporte rodoviário de cargas confunde-se com a história do município de São Marcos, cidade serrana localizada no nordeste gaúcho, quase na divisa com os chamados Campos de Cima da Serra, ao norte de Caxias do Sul, da qual emancipou-se em 9 de outubro de 1963. O município apresenta uma particularidade histórica. Da região nordeste do estado, foi o único a ser colonizado por poloneses, antes dos italianos. Até hoje, a cidade é conhecida como “São Marcos dos Polacos”, apesar das primeiras famílias polonesas terem se deslocado, no começo do século, para outras regiões do estado. Assim, com uma influência forte da cultura italiana, o município, na década de setenta, experimentou uma transformação do setor rural para um desenvolvimento urbano, baseado no crescimento industrial apoiado principalmente no setor do transporte rodoviário de cargas.

Segundo Rizzon e Possamai (1987: 313-329), a história dos transportes em São Marcos inicia antes mesmo da chegada dos primeiros imigrantes. Desde 1874 já existem referências na região de dificuldades no transporte dos produtos provenientes de Lagoa Vermelha e Vacaria com destino à capital do estado. Esse transporte era realizado precariamente em cargueiros e

carretões de duas rodas. No começo do século, com os imigrantes italianos e poloneses já instalados na região, iniciou o transporte de produtos comercializados com outras áreas, dependentes dos cargueiros constituídos por tropas de animais. Com o surgimento dos engenhos e das primeiras estradas, as carretas com tração animal imperam até a década de trinta.

O primeiro caminhão adquirido em São Marcos é um Ford Bigode 1927. A partir daí, o transporte por caminhões consolida o seu espaço na vida do município, através do deslocamento de cargas, principalmente de madeira. Por volta da década de quarenta, com a abertura da estrada federal Getúlio Vargas (BR 116) e a aquisição dos primeiros caminhões de reboque, a vocação de transportador se incorpora definitivamente à vida econômica e cultural do município. Logo surgem as primeiras oficinas mecânicas e outras empresas prestadoras de serviços na área do transporte. No início da década de sessenta, com o desenvolvimento da indústria automobilística no Brasil e, a nível local, o asfaltamento da BR 116, ocorreu uma verdadeira corrida na busca de caminhões. Pequenos industriais, comerciantes e agricultores adquirem veículos pesados, acabando por trocar de atividade. Assim, o transporte e os caminhões, segundo Rizzon e Possamai, ficaram profundamente ligados à vida de todos os são-marquenses, transformando a cultura do município.

Investigando essa última questão, na análise que fizeram do papel dos primeiros carreteiros na região nordeste do Rio Grande do Sul, De Boni e Costa (1979: 233-237) acreditam que esses indivíduos criaram a primeira forma de interação sócio-cultural entre as comunidades italianas, surgindo daí, talvez, a vocação dos descendentes de italianos para o transporte.

## 4.2 Caracterização

Distante 170 quilômetros de Porto Alegre, o município de 17.359 habitantes, com área de 303 km<sup>2</sup>, é conhecido como o detentor de um indicador no mínimo interessante: é a cidade brasileira com maior número de caminhões “per capita”, um veículo para cada 9,3 habitantes. Esse título, divulgado a mais de três décadas, não possui uma fonte precisa. No entanto, é disseminado em diversas publicações nos níveis estadual e federal. Ao ponto da empresa Scania Latin América Ltda., uma das maiores fabricantes de caminhões pesados do mundo, ostentar que esse recorde é de caráter mundial, divulgando São Marcos como a “Cidade Scania”, patrocinando inclusive festividades e obras nesses trinta anos. Uma das construções, realizadas com o patrocínio da referida empresa, chama a atenção dos visitantes do município. Trata-se de uma concha acústica em forma de um dos modelos de caminhões produzidos pela organização, localizada na praça central da cidade.

O município, com base em censo de 1996, conta com 120 empresas de transporte rodoviário de cargas. Na indústria, os segmentos metalúrgico, moveleiro, calçadista e vitivinícola são os mais expressivos. O segmento de transporte rodoviário de cargas é responsável por 70% do retorno do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). Nesse índice estão incluídos os retornos proporcionados pelas indústrias de acessórios, autopeças, oficinas, chapeadoras e recuperadoras. Na agricultura, os destaques são o cultivo do alho e a viticultura. Cerca de 78% da população habita a zona urbana, com uma média de 3,48 moradores por domicílio. Com relação à educação, 27% do orçamento municipal é destinado a mesma, sendo a evasão escolar de 2,05%. Quanto à saúde e saneamento básico, o coeficiente de

mortalidade infantil de 1996 foi zero e o percentual de vacinação obrigatória de 99,8% das crianças até seis anos de idade, sendo que 80% da população urbana é atendida por rede de esgoto. Por fim, 7% da população total do município é considerada carente, vivendo do subemprego ou em condições de miséria urbana, sendo basicamente originada de migrações.

## 5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa vai ser aqui exposta e analisada. Primeiramente foi desenvolvido um estudo descritivo-exploratório, baseado em quatro estudos de casos específicos. Segundo Salomon (1994: 112), pesquisas exploratórias e descritivas são aquelas que têm por objetivo definir melhor o problema. No referido trabalho, com relação à questão básica, aparecem dois aspectos que orientam a escolha de tal tipo de pesquisa. Um deles é a inexistência de uma estrutura adequada de estudos ou pesquisas na área do transporte rodoviário de cargas. Além disso, o problema específico a ser aqui estudado, o processo da passagem: empregado - autônomo – empresário, é composto de inúmeras variáveis, tornando difícil a aplicação de outro tipo de pesquisa. Assim, a mesma é de caráter qualitativo, tendo como característica ser descritiva, pois os dados aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas, fotografias e outros tipos de documentos.

Dentro dos diversos tipos de pesquisa qualitativa, escolheu-se o estudo de caso, pois segundo Yin, ele “...representa uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas.” (1989, in Godoy, 1995). No trabalho proposto o estudo de caso é adotado por dois motivos básicos: os dados são precários, e busca-se compreender melhor os aspectos gerais da decisão dos integrantes do ramo de transporte rodoviário de cargas. Esses elementos tornam

complexas outras alternativas de método. Para uma justificação final da escolha feita, convém observar o que lembra Castro (1977: 88) ao afirmar que, “mesmo no estudo de caso, o interesse primeiro não é pelo caso em si, mas pelo que ele sugere a respeito do todo.”

Assim, foram realizados quatro estudos de casos relacionados ao processo básico que está no âmago do problema central do estudo.

- O primeiro e o segundo são casos envolvendo motoristas empregados que se tornaram autônomos em determinada época e, tempo depois, voltaram à condição de empregados do mesmo setor de transporte rodoviário de cargas.
- O terceiro e o quarto casos envolveram indivíduos que iniciaram como empregados, tornaram-se autônomos e hoje são empresários do setor de transporte rodoviário de cargas.

Seguindo a classificação de Yin (1994: 39), o desenho da pesquisa se enquadra no tipo 3 nomeado pelo mesmo. Ou seja, foram observados múltiplos casos dentro da mesma unidade de análise. Dentre as técnicas ligadas aos estudos de casos, chamadas pelo mesmo autor de fontes de evidências, o trabalho desenvolvido utiliza três delas:

- Entrevistas: instrumentos utilizados com os quatro personagens dos casos referidos e também com outras quatro pessoas pertencentes ao campo de trabalho dos mesmos.
- Documentação: recibos de fretes e notas de combustíveis dos últimos vinte e quatro anos.
- Registros de arquivos: fotografias e outros apontamentos utilizados durante a realização das entrevistas.



A coleta de dados, através dos instrumentos citados, não se prendeu à quantificação, mas sim à descrição e classificação dos mesmos dentro de todo o contexto. A mesma foi realizada no município de São Marcos-RS, cidade onde residem e trabalham os personagens dos casos referidos. Com relação a essa fase algumas considerações fazem-se necessárias.

As entrevistas realizadas, quanto ao grau de formalização, podem ser classificadas como semi-estruturadas e não-estruturadas. As primeiras foram utilizadas na coleta de dados a respeito dos quatro personagens principais deste trabalho, através da seqüência de um roteiro prévio.<sup>6</sup> As entrevistas não-estruturadas foram desenvolvidas com quatro pessoas que trabalham ou já exerceram atividades no setor do transporte rodoviário de cargas, tendo conhecimento a respeito dos profissionais analisados nos casos. Não foi seguido roteiro algum, sendo que as opiniões coletadas dessas entrevistas compõem o conteúdo das chamadas observações externas de cada caso. Nos dois tipos, as entrevistas não são disfarçadas, ou seja, foi explicitado aos entrevistados os objetivos das mesmas.

Quanto à documentação, foram coletados dados provenientes de recibos de fretes e notas de combustíveis desde o ano de 1975, visando formar um índice que medisse os diversos níveis de rentabilidade desses quase vinte e quatro últimos anos. O resultado desse levantamento integra o décimo capítulo deste trabalho.

No caso dos registros de arquivos, os dados foram levantados no momento das entrevistas. Foram utilizadas fotografias, sendo que, do personagem do segundo caso, para efeitos da demonstração da evolução de

---

6 Ver anexo IX.

aspectos do setor, é selecionada uma série das mesmas.<sup>7</sup> No decorrer das entrevistas, outros registros pessoais foram utilizados, como lista de clientes e empresas transportadoras, diários, cadernos de acertos, enfim fontes de dados para servirem de orientação quanto a datas e locais.

Na análise dos dados, foi utilizada como estratégia geral o desenvolvimento de uma estrutura descritiva básica sugerida por Yin (1994: 104), seguindo a cronologia das fases dos quatro personagens estudados. De uma forma complementar, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo, segundo a perspectiva de Bardin<sup>8</sup>, buscando analisar os conceitos de trabalho e aspectos que envolvem historicamente os indivíduos do setor. As fotografias e a linguagem foram objeto desse tipo de análise.

No desenvolvimento deste relatório final foi seguida uma estrutura linear-analítica, conforme a classificação descrita por Yin (1994: 138), desenho esse apoiado em subtópicos. Quanto a esse aspecto da composição é importante ressaltar a questão da identidade dos casos. Os quatro personagens estudados são identificados por nomes fictícios, sendo que as empresas comentadas tem suas denominações ignoradas, bem como os indivíduos ouvidos na composição das observações externas. Essa medida se justifica pela tentativa de preservar os personagens dos referidos casos, visto que os mesmos não descrevem apenas histórias de sucessos, mas sim também tentativas frustradas e outros problemas de caráter pessoal, que divulgados com os nomes reais poderiam trazer constrangimento aos seus protagonistas.

---

7 Ver anexos X, XI, XII, XIII e XIV.

8 Laurence Bardin, *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70, 1977.

Por fim, outras considerações sobre o método são essenciais. Apesar do trabalho apresentar alguns dados quantitativos, os mesmos têm a função de auxiliar na construção do ambiente histórico no qual se desenvolveram os personagens referidos. Os demais dados são de caráter qualitativo. A avaliação desse tipo de informação requer critérios diferenciados para a construção de uma pesquisa de qualidade. Lincoln e Guba (1985, in Polit e Hungler, 1995) sugerem quatro desses critérios no estabelecimento da fidedignidade dos dados qualitativos: credibilidade, transferibilidade, segurança e confirmabilidade. A primeira diz respeito à confiança na verdade dos dados, sendo a multiplicidade de fatores essencial nesse aspecto. Neste trabalho, consegue-se alcançar esse critério através da utilização de diferentes fontes de evidências. A transferibilidade refere-se à capacidade de generalização dos dados. O estudo procura descrever com abundância os quatro casos em suas diversas fases, para permitir transferências futuras. Quanto à segurança, ou seja, a estabilidade dos dados frente ao tempo e mediante condições, se procurou desenvolver a coleta dos diversos dados quase que simultaneamente. Outra técnica adotada para atingir esse critério foi a exposição das diversas etapas do estudo a outros pesquisadores, no caso orientador e colegas professores. A confirmabilidade se refere à objetividade ou neutralidade dos dados. Na busca da mesma foram expostos os resultados parciais da pesquisa a conhecedores do setor do transporte rodoviário de cargas. Apesar da falta de um conhecimento teórico, os indivíduos referidos concordaram a respeito do significado dos dados levantados, considerando esclarecedor principalmente o quadro apurado das últimas três décadas.

## **6 E A VIDA CONTINUA O CASO ALBERTO**

### **6.1 TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM ALBERTO**

#### **6.1.1 Antes do trabalho no transporte rodoviário de cargas**

Alberto nasceu em 12 de março de 1951, em Ouro Verde, distrito rural de Cambará do Sul, cidade gaúcha distante cerca de 220 Kms de Porto Alegre, nos chamados Campos de Cima da Serra. Oriundo de uma vila dependente exclusivamente da atividade agro-pastoril e de uma fábrica de celulose existente até hoje, Alberto teve uma infância ligada aos valores do campo, juntamente com outros onze irmãos, tendo estudado até o quarto ano primário. Diante da escassez de recursos e trabalho, Alberto como grande parte dos habitantes dos municípios da região, mudou-se nos fins dos anos 60 para Caxias do Sul, já então um pólo industrial consolidado. Da cidade natal traz poucas lembranças. Uma delas, no entanto, permanece até hoje. Na adolescência, não sabendo precisar a idade, resolveu aprender a dirigir um caminhão. Naquela época, seu pai era motorista de um “Chevrolet Marta Rocha” e resistia à idéia do menino. Num domingo de manhã, quando seu pai saiu para caçar com alguns amigos, o menino roubou a chave que o velho

escondia sob o travesseiro e saiu com o caminhão. Após conseguir dar algumas voltas pela pequena vila, voltou para casa, sempre com o veículo na marcha reduzida. Só que seu pai, por algum motivo, tinha voltado da caçada e o esperava. Lembra-se até hoje da emoção de andar pela primeira vez com um caminhão e da surra que levou por causa disso.

### **6.1.2 Empregado**

Em Caxias do Sul, no início da década de setenta, trabalhou como operador de empilhadeiras e de máquinas diversas em uma das maiores empresas da cidade, no ramo de madeiras. A 27 de abril de 1973, então com vinte e um anos, Alberto casou. Em 1974, ainda em Caxias do Sul, iniciou sua trajetória dentro do ramo de transporte rodoviário de cargas, como motorista empregado de uma pequena transportadora de encomendas. Após quatro anos na empresa, passou a trabalhar em outra transportadora da mesma cidade, onde permaneceu por cerca de dois anos. Por fim, sua primeira fase como empregado terminou numa empresa de Porto Alegre na qual desenvolveu atividades por cerca de cinco anos. Desse período como empregado, Alberto revela só possuir boas lembranças. Em determinado momento da entrevista ele afirma: “naquela época nós *fazia* festa, nós *jantava* em boate e sobrava dinheiro” (sic), para justificar o alto rendimento tanto para a empresa e a boa remuneração dos empregados, comissionados com base no valor do frete, sistema ainda hoje bastante usado pelas transportadoras. Ele não se recorda de dificuldades naquele período, mesmo nas viagens de longa distância. No entanto, os motoristas sonhavam em ter o próprio caminhão para aumentar o seu ganho. A insatisfação

estava em ver que a maior parte da lucratividade, de uma forma evidente, ficava com os proprietários do veículo. Essa ambição levou Alberto a ser autônomo.

### **6.1.3 Autônomo**

Em 1985 Alberto passa a ser autônomo. Nessa época, já morando em São Marcos, adquire um caminhão Scania modelo 111, ano 1978. Para conseguir comprar o veículo, ele vende uma propriedade rural, recebida de herança, com a finalidade de pagar a entrada, sendo que o restante é financiado através de um banco com agência em Caxias do Sul. O valor do empréstimo era de 360 mil cruzeiros, sendo que cada prestação girava em torno dos R\$31.000,00. Muitas pessoas afirmaram que ele não iria conseguir pagar o empréstimo. Alberto teve dificuldades para pagar as duas prestações iniciais, visto que havia a necessidade de equipar o caminhão com pneus e outros serviços de manutenção. Conseguiu um empréstimo com um amigo para quitar as mesmas. As prestações restantes foram pagas facilmente, segundo sua própria afirmação, “dando risada”.

A respeito dessa época, lembra-se que, em comparação com os dias atuais, os níveis de lucratividade pareciam maiores, enquanto que os custos eram menores. Considera que o nível de segurança era pior que o atual, uma vez que existia pouco controle dos órgãos fiscalizadores, como as polícias rodoviárias federal e estadual. Assim, grande parte dos motoristas usavam e abusavam dos chamados “rebites”, medicamentos misturados com bebidas alcoólicas, usados para eliminar o sono, fazendo com que o perigo rondasse as estradas, já que daquilo resultavam acidentes. Com relação à atuação dos postos de fiscalização, afirma que desde aquele período o

problema consiste na questão da corrupção ligada a um grande número de policiais. Uma dificuldade que Alberto salienta é a inexistência de uma melhor infra-estrutura naquele tempo. Assim, postos de abastecimento sem um conjunto adequado em termos de sanitários, chuveiros e áreas cobertas eram comuns.

Com relação às técnicas utilizadas durante esse período, Alberto ressalta que, apesar de possuir um contador, ele próprio controlava os gastos, através do desenvolvimento de um “caixa” num simples caderno, baseado na necessidade imposta pelas despesas. Assim, caso saísse para viajar devendo quatro pneus, não retornava para casa sem que conseguisse o dinheiro suficiente para cobrir essa despesa e mais os outros custos fixos mensais. Outras técnicas ligadas ao planejamento ou análise financeira dos investimentos eram desconhecidas ou não utilizadas.

Durante essa fase, Alberto acumulou algumas reservas que o permitiram adquirir um outro caminhão Scania, ano 1974. Isso só foi possível após a venda de 25% do seu primeiro veículo a um parente que torna-se assim seu sócio. Essa decisão é o início da sua saída da atividade de autônomo. Com dois caminhões já com uma certa idade, uma série de acontecimentos se acumularam. Logo após a compra do segundo caminhão, houve a necessidade de fazer uma reforma do motor do mesmo. Ao mesmo tempo, o primeiro caminhão é envolvido num acidente. Após o conserto, o último veículo adquirido tomba em uma rodovia próxima a São Marcos. Nenhum dos caminhões estava segurado, pois segundo o entrevistado, isso não era muito comum. Com altas dívidas pelos reparos feitos, Alberto resolveu vender os caminhões para quitá-las e, como ele afirma, “para não

ficar no vermelho.” Argumenta, para justificar os referidos acidentes, que nas duas ocasiões não era ele o motorista condutor dos caminhões. Com relação a essa fase de sua vida, traz opiniões seguras a respeito da atividade do autônomo dentro do contexto do transporte rodoviário de cargas, a partir da sua própria experiência. Uma dessas convicções é que a atividade de autônomo não tem futuro, uma vez que o mesmo, por possuir geralmente apenas um veículo, não possui outras fontes de renda. Assim, qualquer imprevisto é fatal para o mesmo. Ao contrário das empresas com diversos veículos, onde se algum “caminhão tira um outro dá”. Dessa forma, ele considera que apenas aquelas que possuem uma certa estrutura têm condições de sobreviver no ramo. Empresas transportadoras sem veículo algum, com a função apenas de intermediar os fretes, além de serem danosas, por ficarem com fatias da rentabilidade do autônomo, tendem também a desaparecer. No entanto, o estrago feito ao autônomo por essas empresas, segundo Alberto, parece ser irreversível. Na figura de intermediários, essas agenciadoras pressionam os fretes para baixo. Por esses motivos, nunca mais sentiu desejo de voltar a ser autônomo.

#### **6.1.4 Empregado novamente**

Em 1994, com três filhos, após fazer algumas viagens para proprietários de caminhões diversos, sem qualquer registro, voltou a trabalhar como empregado em uma pequena transportadora de São Marcos, onde fica por cerca de três anos, apenas interrompidos por seis meses nos quais desenvolveu atividade em outra empresa de transportes de produtos perecíveis, dentro de rigorosos horários. Indagado sobre o possível desejo ou oportunidade de trocar de atividade, Alberto é enfático em ressaltar que a única coisa que podia fazer



naquela altura da vida era continuar sua atividade como motorista. No entanto, caso tivesse oportunidade, gostaria de trabalhar no ramo de prestação de serviços elétricos, uma vez que possui alguma experiência na área. No primeiro trimestre de 1998, com a entrada do novo Código Nacional de Trânsito, Alberto teve sua carteira retida por dirigir sob efeito de bebidas alcoólicas. Perguntado sobre a competência dos empresários em manter e desenvolver suas organizações num ramo tão disputado, Alberto considera a intuição como fundamental para qualquer empreendedor se desenvolver no setor de transporte rodoviário de cargas.

### **6.1.5 Sobre suas decisões**

Com relação às decisões tomadas, Alberto relata que a maioria delas foi tomada a partir de suas próprias convicções, o que resultou, muitas vezes, em conseqüências negativas ou indesejadas. No entanto, ressalta o papel da sua esposa como influenciadora principal em grande parte das decisões tomadas na sua trajetória dentro do setor do transporte rodoviário de cargas.

As decisões mais importantes, segundo Alberto não foram aquelas que determinaram a sua passagem de empregado a autônomo. Movido pela ambição de ser dono de seu próprio destino, ele não duvida do acerto de suas escolhas naquela época. O problema principal foi o conjunto de decisões tomadas durante o gerenciamento da carreira de autônomo. Talvez pelo deslumbramento proporcionado pela situação de proprietário, não tenha ocorrido um controle adequado dos diversos processos que compõem o empreendimento. Com relação às decisões tomadas na volta à condição de empregado, foram uma decorrência do pensamento de não comprometer ainda

mais o pequeno patrimônio acumulado durante toda a sua vida. Como a única atividade que ele sabia desenvolver com uma certa competência era a de motorista, foi relativamente fácil conseguir trabalho nas diversas empresas de São Marcos.

De modo geral, Alberto prefere transferir a culpa de sua trajetória mal-sucedida para os motoristas, que trabalharam com ele no período em que era autônomo, e até para o sócio de apenas uma quarta parte de um dos veículos que possuía. No entanto, entende que não soube avaliar corretamente os diversos riscos implicados na colocação de um caminhão na estrada, reconhecendo as dificuldades em ter sucesso dentro do setor de transporte rodoviário de cargas. Conclui que há a necessidade de uma certa estrutura material e de conhecimento para apoiar as diversas decisões dentro desse ramo.

## **6.2 OBSERVAÇÕES EXTERNAS**

### **6.2.1 Observações gerais**

Para os objetivos deste trabalho, é interessante o conjunto de opiniões de pessoas do setor do transporte rodoviário de cargas a respeito da trajetória de Alberto e dos outros indivíduos estudados nos demais casos. Como São Marcos é um município de pequeno porte, os indivíduos praticamente conhecem a prática profissional dos outros, ainda mais se essa atividade estiver na mesma área. É comum se afirmar que aquilo que um motorista faz ou diz em uma cidade em qualquer canto do país, chega ao conhecimento de todos no

mesmo dia em São Marcos. Isso se justifica pela necessidade de comunicação que os motoristas possuem. Talvez pelo fato de ficarem bastante isolados durante grande parte do dia, nos momentos em que estão dirigindo, quando então surge a possibilidade de conversar com outras pessoas, se busca informações sobre todos os colegas. Um outro fator que permite essa constante atualização a respeito dos atos dos outros, é o desenvolvimento dos sistemas de comunicação, principalmente através dos rádio-amadores e da telefonia celular. Assim, essas observações são expressões da análise do comportamento de Alberto a partir de outras pessoas, conhecedoras de sua vida. Segundo opinião geral, Alberto perdeu a oportunidade de prosperar na atividade, pois na segunda metade da década de oitenta possuía quase dois caminhões. Assim, com a estrutura que já possuía, Alberto não conseguiu prosperar como grande parte dos autônomos da época. Para esse insucesso, segundo as pessoas do domínio do motorista, colaboraram seu comportamento, no sentido de ser desorganizado e propenso à bebida. No entanto, esses indivíduos ouvidos admitem que Alberto possui um elevado conhecimento a respeito do seu trabalho.

### **6.2.2 Observações no momento da entrevista**

No momento da entrevista feita com Alberto, o mesmo se mostrou um tanto confuso com relação aos diversos períodos de tempo, buscando justificar, por diversas vezes, sua saída da atividade de autônomo como causada por outras pessoas, no caso os motoristas que participaram dos acidentes referidos e o próprio sócio de um dos caminhões.

Aparentando um certo nervosismo em alguns momentos da entrevista, Alberto demonstrou bom humor nos momentos em que relatou sua

infância e as primeiras experiências na atividade de motorista do setor de transporte rodoviário de cargas.

Enfim, observa-se que Alberto fala com certo conformismo dos reveses passados na sua carreira profissional, como se os mesmos fossem naturais na vida. E a mesma deva continuar seguindo o seu caminho.

## **7 UMA LONGA ESTRADA O CASO BERNARDO**

### **7.1 TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM BERNARDO**

#### **7.1.1 Antes do trabalho no transporte rodoviário de cargas**

Nascido em 9 de maio de 1938, em uma família de treze irmãos, na localidade rural de Tuiuti, Bernardo se criou na vila de São Marcos, distrito então de Caxias do Sul. A família saiu da colônia quando da morte da mãe. Ainda criança, na segunda metade da década de quarenta, ele observou o surgimento da segunda geração de motoristas são-marquenses: os condutores de reboques que transportavam geralmente cargas de madeira. Influenciado pelo prestígio desses motoristas, entre eles um dos seus irmãos mais velhos, Bernardo parecia estar destinado ao trabalho no setor do transporte rodoviário de cargas, tanto que sua família não se preocupou com a educação escolar do menino. Dessa forma nem chegou a ser alfabetizado. O entrevistado se lembra pouco da infância. Entre estas recordações está a atividade de empalhador de cadeiras, o único trabalho desenvolvido por ele até os quinze anos de idade. Assim, aprendeu logo a dirigir um caminhão, através do convívio diário com os irmãos. No momento em que seu pai entendeu que Bernardo já sabia com alguma

segurança dirigir um veículo, ele desenvolveu uma maneira fraudulenta de conseguir uma carteira de habilitação para o adolescente. Dessa forma, foi obtida uma certidão de nascimento com a data adulterada. Com ela foi possível encaminhar os papéis para o processo normal de testes necessários para a obtenção da habilitação. No entanto, visando não correr risco algum, o pai de Bernardo contatou um conhecido influente que, através da certidão falsificada conseguiu “comprar” o dito documento. Assim, com apenas quinze anos e sem experiência alguma, Bernardo estava pronto para desenvolver uma longa trajetória no setor de transporte rodoviário de cargas.

### **7.1.2 Empregado**

O entrevistado começou a trabalhar como motorista ainda adolescente, com um caminhão D-40 importado, em uma empresa madeireira da região de Jaquirana. Carregava toras de pinheiro araucária da região para as indústrias de Caxias do Sul. Após algum tempo transferiu-se para uma madeireira de Criúva, distrito caxiense, onde dirigia um caminhão Ford 46 também importado. Nessa empresa transportava madeira serrada do engenho para a vila de São Marcos. Desse primeiro momento Bernardo se recorda das péssimas condições das estradas. Como as mesmas não eram pavimentadas qualquer chuva impossibilitava o tráfego, pelo excesso de barro e inexistência de cascalho nas estreitas rodovias. Também se lembra de verdadeiras aventuras dos caminhões na lama, para conseguir passar os domingos em São Marcos com os amigos.

A partir da segunda metade da década de cinquenta, Bernardo torna-se empregado dos próprios irmãos. Ainda menor, começou a

desenvolver o trajeto Porto Alegre-São Paulo, com cargas de arroz. Fazer esse roteiro, com quase todo o caminho sem pavimentação, era uma verdadeira epopéia. Bernardo é considerado um dos primeiros motoristas são-marquenses da terceira geração, a dos que saem dos limites do estado, para se aventurar até São Paulo e Rio de Janeiro, geralmente carregados com arroz para os grandes atacados do centro do país. Nessa situação de empregado ele permaneceu até o ano de 1959, quando recebeu um incentivo de seu irmão mais velho. Desse período de empregado em viagens longas, Bernardo ressalta o prestígio que os motoristas desfrutavam. Devido às dificuldades para comprar um caminhão e os obstáculos do trabalho nas estradas, o rendimento tanto para patrões como para empregados era muito atraente. Assim, o tratamento nos postos e restaurantes em relação aos motoristas era ótimo. Uma idéia da boa receita no período é o fato da maioria dos condutores dormir em hotéis, que dependiam quase que exclusivamente do movimento dos caminhoneiros. Uma das dificuldades levantadas por Bernardo diz respeito aos caminhões importados, que uma vez quebrados, exigiam um conhecimento elevado de mecânica por parte dos motoristas. É desse período uma viagem famosa feita por ele e outros amigos. Foi a primeira incursão de são-marquenses pela região nordeste do Brasil. A viagem, que durou quarenta e dois dias, foi repleta de obstáculos como caminhões danificados e estradas impraticáveis.

### **7.1.3 Autônomo**

A partir do convite do irmão, Bernardo começou a desenvolver a atividade de autônomo. Segundo a proposta, após um certo tempo de trabalho, o motorista ficaria com cinquenta por cento do caminhão do irmão.

No início dos anos sessenta, com a sua parte já paga, Bernardo passou a ter autonomia na condução do negócio. Logo em seguida, desfeita a sociedade, surge a oportunidade de comprar um outro caminhão em parceria com um amigo açougueiro. Em 1962, com vinte e quatro anos, Bernardo casou com uma moça da própria vila, às vésperas da emancipação do futuro município de São Marcos. Dois anos após, surgiu a possibilidade de adquirir um “Alfa-Romeo” sozinho. Assim, foi desfeita a associação com o amigo e, pela primeira vez, o motorista teve condições de assumir isoladamente a condição de autônomo. Por durante três anos, o caminhoneiro encontrou dificuldades em se desenvolver dentro do setor, apesar das condições serem melhores do que nas oportunidades anteriores. O comportamento iracundo, associado ao hábito de ingerir bebidas alcoólicas, traz conseqüências negativas ao trabalho de Bernardo, que em 1967 se encontra na obrigação de vender seu caminhão. A partir desse fato se seguem quatro anos de muitas dificuldades com o motorista, acometido por uma forte depressão, sem condições de trabalhar. A sua família, agora com duas filhas pequenas, sentiu uma série de problemas, sendo auxiliada por parentes próximos. Após esse período, com as escassas reservas que sobram da venda do velho “Alfa-Romeo”, no início da década de setenta, Bernardo tentou ainda uma parceria com um outro amigo, na compra conjunta de um antigo caminhão. Até então adoentado, o entrevistado permitiu que o sócio dirigisse o caminhão. Foi seu último erro como autônomo pois o parceiro, sentindo-se no direito de proprietário do veículo, nem fazia acertos de contas periódicos, sendo criado a partir desse fato um clima de desconfiança e rancor que culminou com a venda do velho caminhão. Com o quase nulo resultado financeiro dessa experiência foi



impossível para Bernardo ainda pensar em ser autônomo do setor do transporte rodoviário de cargas.

Apesar desse período de mais de dez anos ter sido bastante conturbado na vida do entrevistado, ele possui algumas boas recordações do mesmo. A vida aventureira, as amizades e o elevado prestígio desfrutado pelos motoristas fazem o motorista ainda sentir saudade daquele tempo. Parece ter prazer em lembrar as diversas situações engraçadas passadas por ele e os amigos nos diversos pontos do país. Da comparação do autônomo do seu tempo com o atual, entende que o último tem poucas condições de sobreviver no setor que ora se apresenta, devido à elevação constante de custos acompanhada de uma redução da remuneração dos fretes. Outro aspecto comentado por Bernardo é a extrema dependência do autônomo com relação a outras empresas de transporte, fato causador da redução ainda maior da rentabilidade do mesmo. Isso impede que os autônomos desenvolvam uma boa manutenção dos veículos ou consigam renová-los.

#### **7.1.4 Empregado novamente**

Com dificuldades, Bernardo voltou a trabalhar como empregado. A sua nova fase inicia na empresa pertencente a um dos seus irmãos, o mesmo que fora seu sócio quando ele começou na função de autônomo. Durante três anos, Bernardo tentou se readaptar à condição de empregado. A tolerância do seu irmão e patrão e as boas condições oferecidas pela empresa permitiram que ele desenvolvesse novamente confiança na sua capacidade como motorista. Na segunda metade da década de setenta a referida empresa começou a dar sinais de decadência a partir da interferência

administrativa desastrosa dos sobrinhos de Bernardo. Assim, o mesmo partiu para trabalhar como motorista na empresa de um cunhado. Por essa época, o entrevistado já estava reabilitado para o trabalho. Apesar do seu temperamento difícil, ele era considerado um excelente motorista, com ótimas noções de condução e mecânica dos veículos. Assim, trabalhou pouco tempo na empresa do marido de sua irmã. Logo é convidado para ser motorista de uma transportadora pequeno porte, pertencente à uma viúva, proprietária da casa em que morava de aluguel junto com a família. Devido às vantagens e a relativa independência permitida pela empresa, Bernardo ficou ali trabalhando até se aposentar no ano de 1984. Nesse período de sete anos, o mesmo se reafirma como motorista consciente e trabalhador. Viu as duas filhas casarem com indivíduos ligados também ao setor de transporte rodoviário de cargas. Após a aposentadoria, desenvolveu viagens itinerantes para diversas empresas e autônomos. Em 1986 decidiu voltar a trabalhar de forma fixa como motorista em empresas. Ficou um ano numa pequena organização, fazendo o roteiro Rio Grande do Sul-Rio de Janeiro, levando cargas de arroz e retornando com bobinas de aço. No ano seguinte passou a ser motorista da empresa de um dos seus genros, trabalhando com o caminhão acoplado a uma carreta frigorífica de uma das maiores transportadoras do Brasil. Devido à exigência de um rigoroso cumprimento de horários, por conduzir cargas perecíveis, Bernardo permaneceu nessa função apenas um ano, passando a trabalhar em uma outra pequena empresa, dentro do mesmo roteiro Sul-Sudeste. Por essa época, o motorista já é disputado por empresas de transporte, visto seu conhecimento e honestidade. Vivendo apenas ele e a sua esposa, conseguiu acumular recursos, sempre visando construir uma casa, objetivo que possui até hoje. No entanto, essa

aspiração não impediu a compra de um carro novo. Na empresa em que passa a trabalhar é muito respeitado, sendo convidado a dirigir o último caminhão adquirido pela mesma. Nela permaneceu durante quatro anos, só saindo devido ao pedido do seu outro genro. O mesmo, já empresário com uma boa frota, solicitou que o sogro trabalhasse como motorista na condução do seu mais novo veículo uma vez que, gerenciando no interior do Paraná uma chapeação de veículos e com a administração da transportadora a cargo de seu irmão em São Marcos, desejava ver Bernardo perto dos negócios que envolviam os demais caminhões. Nessa empresa o entrevistado trabalha até hoje, sendo que a mesma passou por profundas transformações, principalmente após o recente retorno do seu proprietário do Paraná.

Foram vinte e cinco anos de trabalho na segunda fase de empregado vivida por Bernardo. Nesse período ele acompanhou uma série de transformações envolvendo todos os elementos que compõem o setor de transporte rodoviário de cargas. As duas passagens como empregado são analisadas pelo entrevistado como bem distintas. Segundo ele, nos anos cinquenta, a condição de motorista era bem melhor do que o conjunto de circunstâncias que aparece após os anos oitenta. O problema principal está no aumento da despesa rotineira na estrada. Além disso, a insegurança aumentou de forma considerável, fazendo com que tanto empregado quanto autônomo trabalhem sobre uma forte pressão. Com relação a esse último, como foi ressaltado anteriormente, Bernardo acredita no seu gradual desaparecimento. Como ele afirma, quando iniciou na vida do transporte rodoviário existiam mais caminhões nas mãos dos autônomos do que veículos em poder das empresas. Hoje, segundo ele, os autônomos são em número bem menor, com dificuldades

enormes para continuarem ativos num mercado muito concorrido. Quanto às empresas, Bernardo teve a oportunidade de trabalhar em diversas, de vários portes e estilos de administração. Assim, como nos casos do empregado e do autônomo, ele considera que a evolução das empresas foi sendo moldada por muitas dificuldades nesse longo período de quarenta e cinco anos vivenciados dentro do setor. O último desses obstáculos diz respeito ao aumento de participação das demais modalidades de transporte no mercado. Muitas cargas saídas de Volta Redonda, centro distribuidor de aço para todo o Brasil, estão sendo transportadas por via ferroviária, em detrimento da exclusividade anterior do meio rodoviário. Bernardo conclui então que só terão condições de sobreviver no futuro as empresas que tiverem cargas garantidas e frotas próprias.

#### **7.1.5 Sobre suas decisões**

Bernardo encontra obstáculos para falar sobre as diversas decisões tomadas por ele durante toda a sua carreira profissional. Com grandes dificuldades em se lembrar de passagens importantes dentro de uma trajetória irregular, ele parece ter convivido de forma muito complexa com o fato de não ter sido alfabetizado. O que é bastante compreensível, pois é fácil imaginar as dificuldades de localização em grandes cidades sem conseguir ler as placas de sinalização, ou mesmo os obstáculos oriundos da incapacidade de traduzir o conteúdo de notas fiscais e recibos de fretes. Assim, quando indagado a respeito das decisões importantes tomadas durante a sua vida, a princípio parece não entender a questão. Em seguida, quando a pergunta é melhor especificada, alega ter tomado de forma isolada a maioria das suas decisões importantes. Secundariamente, argumenta que foi influenciado também por

alguns amigos. No entanto ressalta que em alguns desses não se podia depositar confiança.

Segundo as afirmações de Bernardo, a passagem de empregado a autônomo foi bastante facilitada pela compreensão de seu irmão mais velho. Não foi tanto o caso de tomar uma complexa decisão, mas sim aceitar uma excelente proposta de alguém em quem confiava. Talvez por causa disso, essa transição não foi valorizada de modo suficiente. Como Bernardo tinha apenas dezenove anos quando passou a ser co-proprietário do primeiro caminhão não recorda sentir algum grau de insatisfação na época. De acordo com o que se depreende do seu relato, difícil mesmo foi a fase de retorno à condição de empregado. Ainda acometido por uma forte depressão, com dificuldades financeiras em manter a família morando em casa alugada, Bernardo chegou a depender do auxílio de parentes próximos. A decisão de voltar a ser empregado é difícil pois atinge de frente o seu forte orgulho. No entanto, era a única atividade a qual o já experiente motorista sabia desempenhar. As demais decisões que orientam a continuidade de Bernardo como empregado, respeitado dentro do setor de transporte rodoviário de cargas, parecem dirigidas na busca de uma situação financeira estável, sem muita ambição, mas com segurança.

## **7.2 OBSERVAÇÕES EXTERNAS**

### **7.2.1 Observações gerais**

Pelo longo tempo trabalhado no setor de transporte rodoviário de cargas, tanto na condição de empregado quanto na condição de

autônomo, Bernardo ficou muito conhecido por motoristas e empresários do ramo. Sendo um dos mais antigos condutores de veículos pesados em atividade no município de São Marcos, muitas opiniões são desenvolvidas a respeito da sua trajetória profissional.

Um primeiro ponto que identifica a personalidade de Bernardo, segundo aqueles que o conhecem, é o seu temperamento difícil. Em toda a sua vida, ele se caracterizou por ter um estilo nervoso em relação a seus atos e opiniões. Alguns conhecidos relataram histórias interessantes a respeito das atitudes dele na estrada. Um desses entrevistados, também motorista, contou que almoçou certa vez com Bernardo e um outro companheiro num restaurante de beira de estrada. Foram tantas as reclamações de Bernardo para o garçom, que o amigo que os acompanhava, na saída do estabelecimento, argumentou a eles que nem em casa o irado motorista tivera um tratamento tão bom. Assim, afirmou que jamais aceitaria um convite para almoçar ou jantar com Bernardo em um restaurante outra vez. Um outro entrevistado relata que, em outra oportunidade, parou junto com o mesmo em uma tenda conhecida por todos os caminhoneiros da região de São Marcos. Era véspera das eleições que conduziram Fernando Collor à presidência da República. Quando os dois motoristas entraram na pequena casa comercial para fazer um lanche, o dono da mesma interrogou Bernardo com relação a sua intenção de voto. A resposta do mesmo foi um desaforo com relação a Leonel Brizola, candidato com muito apoio junto aos motoristas gaúchos. Como a pequena tenda estava lotada dos mesmos, a situação se tornou tensa, exigindo a intervenção do político dono do estabelecimento. Esses relatos demonstram o gênio intempestivo que marcou a carreira de Bernardo. Segundo aqueles que o conhecem a mais tempo,

atualmente o comportamento dele é um pouco mais tranqüilo em comparação à época em que o mesmo era autônomo ou estava iniciando a segunda fase como empregado.

Um outro aspecto levantado pelas pessoas conhecedoras de Bernardo diz respeito a sua propensão à bebida. Segundo as mesmas, nos últimos vinte anos essa característica não interferiu na atividade do motorista, uma vez que o mesmo não conciliava o consumo de bebidas alcoólicas com o trabalho na estrada. O problema foi essa característica associada ao temperamento inconstante nos quinze primeiros anos da sua carreira profissional. Fruto disso, alguns afirmam que Bernardo chegou a perder boas quantias de dinheiro em apostas dos mais diversos tipos, principalmente em épocas de eleições.

Por fim, segundo a opinião das pessoas que acompanharam os passos de Bernardo de diversas formas, é inegável o grande conhecimento que o mesmo desenvolveu a respeito dos caminhões e a lógica de sua condução. Segundo esses indivíduos, ele provavelmente jamais se envolveu em algum acidente durante todos os anos em que permaneceu na atividade de motorista. Hoje, por causa dessa maneira de dirigir, Bernardo tem um excelente conceito junto às empresas do setor de transporte rodoviário de cargas.

### **7.2.2 Observações no momento da entrevista**

A entrevista foi realizada em duas etapas, em dias diferentes, pela quantidade de informações originadas da longa trajetória de Bernardo no setor do transporte rodoviário de cargas. Alguns aspectos do comportamento do pioneiro motorista foram observados durante esse período.

Um primeiro aspecto evidenciado é a falta de precisão do entrevistado com relação a datas. Na segunda fase da entrevista, chegou a interromper a mesma a fim de telefonar para a sua esposa, buscando a confirmação do ano em que casaram. Bernardo lembra com detalhes os episódios marcantes de sua vida. No entanto, tem dificuldades em relacionar os mesmos com os referenciais do tempo.

Outro aspecto evidente durante a realização da entrevista é o constrangimento de Bernardo com o fato de não ter sido alfabetizado. Quando surgiram indagações relativas a sua instrução, o mesmo procurou destacar todas as dificuldades que o impediram de estudar naquela época. E pareceu não estar muito à vontade dentro desse assunto.

Por fim, um outro elemento constante em toda a entrevista feita com Bernardo é o forte pessimismo do mesmo. A desconfiança com relação ao futuro dos empregados, autônomos e empresas, associada a opiniões negativas com relação a algumas pessoas, participantes de sua história profissional, estão presentes durante todo o relato do entrevistado.



## **8 TUDO EM FAMÍLIA O CASO CLÓVIS**

### **8.1 TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM CLÓVIS**

#### **8.1.1 Antes do trabalho no transporte rodoviário de cargas**

Clóvis nasceu em 23 de dezembro de 1952, na Linha Tiradentes, área rural próxima à vila de São Marcos, na época pertencente ainda à Caxias do Sul. Quarto filho de uma família de oito irmãos, Clóvis estudou até o quinto ano primário. Trabalhando nas roças junto à família, teve a oportunidade de observar na infância a mudança tanto do cenário rural quanto do contexto urbano do futuro município de São Marcos. Nas terras de sua família trabalhou, desde menino, nas lavouras e parreirais. Observou nessa época o início da precária mecanização do setor agrícola da região, com o surgimento dos primeiros tratores e os pioneiros motores para sulfatar as videiras. A família do menino se dedicava também à exploração de uma pedreira, adquirindo para transportar as pedras um caminhão F.600, trocado anos após por um veículo Mercedes-Benz. Foi com esses veículos que Clóvis, aos doze ou treze anos, aprendeu a dirigir sozinho. Recorda-se com saudade dos domingos quando todos iam à vila para a tradicional missa. Seu pai ou os irmãos mais velhos conduziam o caminhão que levava toda a família. Na volta à colônia, ficava sob a responsabilidade do entrevistado a tarefa de estacionar o

caminhão na estreita garagem, enquanto os pais ficavam conversando com os vizinhos. Apesar de ser uma tarefa difícil, pois o local ficava no alto de um pequeno morro, Clóvis gostava da mesma. A partir desse momento iniciou sua identificação com os caminhões. Nesse período, ainda trabalhando na agricultura, ele observou uma série de mudanças no recém emancipado município, principalmente no que diz respeito à evolução do setor de transporte rodoviário de cargas. Daí para o início da atividade como motorista foi um passo muito rápido.

### **8.1.2 Empregado**

A primeira experiência como empregado iniciou em outubro de 1970. Mesmo não possuindo ainda idade para obter a carteira de habilitação, Clóvis decidiu trabalhar para um empresário natural de São Marcos, cujos caminhões faziam a rota desde Chuí, no Rio Grande do Sul até as cidades do interior de Minas Gerais. Isso foi possível pois o motorista trabalhava com outro companheiro habilitado no mesmo caminhão. Dessa forma, nos períodos diários menos propícios à ocorrência de fiscalização por parte das polícias rodoviárias estaduais e federal, Clóvis tinha a oportunidade de dirigir, ao mesmo tempo em que o convívio com o colega mais velho oportunizava o aprendizado de muitas técnicas e artimanhas necessárias à atividade de motorista do setor rodoviário de cargas. Em 1972, Clóvis começou a trabalhar sozinho dentro da mesma empresa, ficando nela até o ano de 1974. Dessa experiência de quatro anos como empregado, o entrevistado ressalta alguns elementos importantes na comparação com a situação atual do ramo. Em primeiro lugar, ele considera que, na época, o motorista trabalhava menos e o rendimento para o proprietário do veículo e para o próprio empregado, mesmo assim, era maior. Segundo suas próprias palavras,

naquele tempo “se trabalhava mais folgado”. No entanto, num paralelo com a atualidade considera que tanto os caminhões quanto as demais condições de infra-estrutura, como estradas e postos, eram piores, fazendo com que o trabalho no setor fosse árduo. Com relação ao seu único patrão, afirma que nunca possuiu queixa a seu respeito, pois adaptou-se bem às condições de roteiro e trabalho oferecidas. Só saiu da empresa porque surgiu a ambicionada oportunidade de adquirir uma parte das cotas de um caminhão.

### **8.1.3 Autônomo**

No fim de 1974, convidado por dois amigos, Clóvis entrou numa sociedade para comprar um caminhão usado de ano 1972. A entrada para adquirir o veículo era de 45 mil cruzeiros. Como ele não dispunha dos 15 mil cruzeiros necessários para cobrir a sua parte, chegou-se ao consenso de que ele deveria ser o motorista do veículo para que, com seu trabalho, quitasse a referida quantia. Afora essa entrada, ainda havia um substancial valor a ser pago como saldo devedor. O entrevistado conseguiu pagar a sua parte em oito meses de trabalho, sendo que o restante do débito foi saldado ao final dos dois anos da aquisição do referido veículo. Nesse tipo de associação se identifica uma composição comum dentro do transporte rodoviário de cargas, também observada nos dois capítulos anteriores. No caso, como existiam três sócios, deveria ser criada uma empresa. No entanto, para evitar o excesso de formalização e o custo de uma organização legal, os parceiros colocaram o caminhão em nome de Clóvis que assim passou a se constituir num autônomo, com as facilidades operacionais oferecidas pela legislação. Essa estrutura é ainda comum nos dias atuais dentro do setor rodoviário de cargas. Após dois anos e meio de trabalho, um dos outros dois sócios se envolveu num complexo

crime de ordem econômica, sendo preso por cerca de dois anos. Essa situação afetou a tímida sociedade, sendo a mesma desfeita. Por essa época um sócio dos irmãos mais velhos de Clóvis resolveu vender a sua parte num outro caminhão. O entrevistado adquiriu essa cota e continuou trabalhando por mais dois anos com o caminhão de maneira autônoma, dividindo os rendimentos do mesmo com seus irmãos. Em 1978 ele casou com uma irmã do antigo sócio preso.

Desse período como autônomo, Clóvis garante que só possui boas recordações. Um aspecto ressaltado por ele é a mudança de procedimentos acontecida na passagem de empregado para autônomo. Como funcionário, havia a obrigação de seguir o roteiro pré-determinado pela direção da empresa. Já na condição de autônomo, ele chegava a ficar dois ou três meses distante de casa, percorrendo os caminhos do nordeste do país dentro da sua intuição a respeito dos melhores locais de carga e, em consequência, na busca de maiores fretes. Na época, segundo ele, “sempre sobrava dinheiro”. Assim, conforme a sua concepção, tudo era mais fácil naquela segunda metade da década de setenta. Havia mais cargas, o rendimento dos fretes era maior, o custo de manutenção era suportável e a ocorrência de assaltos era incomum. Enfim, existiam condições ideais para o desenvolvimento do autônomo e do setor de transporte rodoviário como um todo. Os únicos obstáculos apontados por Clóvis eram a precariedade de algumas estradas e os caminhões desprovidos da potência que possuem hoje, fatores que tornavam as viagens demoradas. No final da década de setenta, com mais irmãos envolvidos dentro do setor, na condição de motoristas ou proprietários de caminhões, surgiu a idéia de constituir uma empresa de transporte rodoviário de cargas.

#### **8.1.4 Empresário**

A empresa de Clóvis e dois de seus irmãos nasceu no momento em que os mesmos decidiram juntar os seus caminhões para carregar arroz em alguns engenhos do sul do estado. Assim, a organização surgiu a partir de dois veículos usados e a idéia de adquirir um terceiro caminhão, para que cada um dos sócios dirigisse um veículo. Sempre liderados pelo mais velho, Clóvis e o outro irmão trabalharam por cerca de dois anos numa espécie de informalidade. No começo da década de oitenta é que a empresa passou a ter uma estrutura legal e operacional, com a implantação de um escritório de agenciamento de cargas na cidade de Pelotas, conhecida como o principal centro distribuidor de arroz para todo o país. Por essa época também, entrou na sociedade um quarto irmão. Assim, carregando seus caminhões no roteiro entre o Rio Grande do Sul e Minas Gerais e agenciando cargas para terceiros, a empresa durante a segunda metade da década de oitenta experimentou uma fase de intenso crescimento. No início dos anos noventa a empresa já possuía uma frota de quinze caminhões semi-novos, adquiridos a partir de uma série de modalidades de financiamento. O pagamento dos débitos era possível devido ao elevado nível de rentabilidade proporcionado pelas cargas transportadas pelos veículos próprios, assim como às altas comissões geradas pelos carregamentos feitos a terceiros. Clóvis continuou dirigindo caminhões até o ano de 1988, quando a estrutura da empresa começa a exigir a dedicação do mesmo às tarefas de supervisão. No início da década de noventa os irmãos decidiram implantar uma renovadora de pneus em São Marcos, visando prestar serviços ao grande número de autônomos e empresas transportadoras do município, além de diminuir o custo de manutenção dos próprios veículos. Pelo ano de 1996 a

empresa enfrentou problemas de ordem financeira, oriundos da queda na rentabilidade do setor de transporte associada aos investimentos efetivados a partir da implementação da renovadora de pneus. Para não ficar exposta aos altos juros bancários da época a empresa vendeu alguns veículos, tentando buscar uma estrutura enxuta, afinada com a realidade que se apresentava.

Dessa experiência de quase vinte anos como empresário, o entrevistado, hoje pai de dois filhos, tem algumas opiniões formadas juntamente com a sua vivência como empregado e autônomo. Dizendo-se satisfeito por estar na condição de empregador, uma vez que, juntamente com seus irmãos, conseguiu acumular um certo capital, Clóvis considera que nesses vinte e oito anos dentro do transporte rodoviário de cargas muitas coisas mudaram. A rentabilidade é o aspecto mais visível dessas mudanças. Na década de setenta a ambição da maioria dos são-marquenses era possuir um caminhão, observada a alta lucratividade obtida a partir dessa atividade. Segundo o entrevistado, as margens de rentabilidade baixaram já nos anos oitenta e atingiram uma redução ainda mais forte a partir da segunda metade da década de noventa. Os fretes não acompanharam os custos gerais do transporte, principalmente no que se refere a seguros e pedágios, elementos praticamente ignorados no início desse período de quase trinta anos.

Outra fonte de preocupação de Clóvis, na análise feita de todo o tempo em que trabalhou no ramo rodoviário, é a questão da segurança. Segundo o empresário, em geral houve uma melhora nas condições das estradas, uma vez que era comum nos anos setenta o tráfego de caminhões em rodovias sem pavimentação. O motivo de preocupação, no entanto, está ligado ao problema dos roubos de caminhões e assassinatos de motoristas. Essas práticas,

incomuns na década de setenta, apareceram nos anos oitenta, e se intensificaram nesse final de século. A formação de quadrilhas especializadas e a impunidade de pessoas envolvidas geraram um clima de desconfiança dentro do setor rodoviário de cargas, fazendo com que as empresas investissem em sistemas de comunicação e segurança. Clóvis, na falta de dados concretos, entende que a questão da segurança piorou “uns oitenta por cento” em relação ao começo de sua vida profissional na área de transporte. Quanto aos sindicatos, tanto no que se refere ao patronal, ao dos motoristas ou ao dos autônomos, o entrevistado afirma que nunca se relacionou com os mesmos, desconhecendo as suas atuações, apesar do pagamento anual das contribuições exigidas pela legislação.

Em relação aos motoristas, empregados do setor, Clóvis não observa boas perspectivas. Com o estreitamento da rentabilidade dos fretes, o rendimento desses funcionários tende, no máximo, a se estabilizar. Assim, segundo ele, as boas condições existentes para os motoristas na década de setenta dificilmente irão se repetir.

A visão que Clóvis possui a respeito do autônomo é bastante pessimista. Segundo o empresário, a tendência do mesmo é desaparecer do mercado, observada a dinâmica das últimas três décadas. Dependente de outras empresas, o autônomo fica com as piores cargas quanto ao rendimento. A única vantagem desse tipo de transportador ocorre na época das safras agrícolas, em que existe uma melhoria provisória do valor dos fretes, pelo aumento da oferta de cargas.

Com relação às empresas de transporte rodoviário de cargas, Clóvis entende que sobreviverão aquelas que buscarem um maior controle sobre todos os processos que as compõem. Para ele, no momento em que a empresa

crece e depende de “gerente aqui, gerente ali e gerente lá” começam também os problemas. Um dos pontos interessantes que o empresário destaca é o fato de muitas organizações do setor terem seu crescimento apoiado em dívidas. A sua própria empresa é um exemplo dessa constatação. Segundo o empresário, a partir de um contexto controlado de dívidas é possível, dentro desse setor, acumular um certo nível de capital, pois o transporte é uma das poucas atividades nas quais geralmente os recebimentos são à vista, e as despesas podem ser pagas através de condições de prazo. Um dos problemas para o futuro das empresas do setor, segundo ele, é o desenvolvimento de outras modalidades de transporte. O deslocamento de arroz da região sul para algumas partes do nordeste do Brasil é uma comprovação desse fato. Grandes empresas estão procedendo esse transporte por via marítima, para utilizarem a modalidade rodoviária apenas no encaminhamento da mercadoria dos portos para os compradores. Além da presença dos navios nesse contexto, Clóvis acredita que o desenvolvimento das malhas ferroviária e hidroviária acentuará a concorrência, tirando fatias importantes do mercado ocupadas pelo setor rodoviário de cargas.

### **8.1.5 Sobre suas decisões**

Clóvis entende que as decisões tomadas dentro da sua carreira profissional foram impulsionadas pelo desejo de aumentar seu patrimônio. Assim, no momento em que, ainda jovem, saiu da casa dos pais para trabalhar como motorista, estava motivado pela ambição de ter um rendimento próprio. Na transição de empregado para autônomo as suas decisões são movidas pelo desejo de possuir o seu próprio caminhão, para que, de forma independente, pudesse progredir ainda mais. Na passagem de autônomo para



empresário, as decisões estão influenciadas pela busca de uma frota cada vez maior e em melhor estado de conservação.

Clóvis destaca algumas influências interessantes na questão do processo decisório. Segundo o empresário, as decisões tomadas por ele e seus irmãos na organização foram baseadas, em grande parte, no conhecimento adquirido pelos anos de trabalho no transporte rodoviário de cargas, tanto na condição de empregados como também na atividade de autônomos. Esse conhecimento representa uma série de experiências vividas por eles e que se tornaram referenciais para as decisões tomadas. Assim, a escolha dos melhores roteiros de cargas, das formas de financiamento menos onerosas ou dos motoristas mais aptos ao trabalho na empresa, são exemplos de decisões apoiadas na experiência do trabalho no setor.

Um segundo elemento importante nas decisões efetuadas por Clóvis foi a influência dos irmãos. Através do seu relato, é fácil observar a união da família em torno dos negócios. Seguindo a orientação dos irmãos mais velhos, ele seguiu sua trajetória profissional, principalmente nas condições de autônomo e de empresário. No entanto, ele ressalta que as decisões tomadas na empresa de forma isolada por parte de algum sócio nunca deram bons resultados. Cita o exemplo de um financiamento recente assumido pelo irmão mais velho, contra a opinião dos demais. A empresa se viu na contingência de solicitar uma renegociação da referida dívida.

Por fim, o empresário relata que nas decisões importantes tomadas por ele a influência da sua esposa foi fundamental. De uma família de pessoas também ligadas ao setor de transporte, sua mulher sempre expressou sua opinião nas escolhas de alternativas importantes na vida de

Clóvis, principalmente na mudança dos seus estágios profissionais, desde empregado até empresário. Ele ressalta que um dos sócios da sua primeira experiência como autônomo era irmão da sua esposa, sendo que a mesma sempre possuiu, dentro desse contexto, um conhecimento seguro a respeito do referido ramo de negócios.

## **8.2 OBSERVAÇÕES EXTERNAS**

### **8.2.1 Observações gerais**

A trajetória pessoal de Clóvis e o desenvolvimento da sua empresa são comentados pelas pessoas ligadas ao setor, entrevistadas neste estudo, como exemplos típicos da influência familiar. A forte união dos inúmeros irmãos é uma característica marcante da família do personagem em questão. A empresa, apesar de ser propriedade de quatro irmãos, condiciona a vida de todos os outros. Um exemplo recente aconteceu com o irmão caçula da família. Os irmãos empresários decidiram que o rapaz deveria se dedicar aos estudos, condição impossibilitada a todos eles. A princípio, o jovem parecia demonstrar interesse no destino traçado pelos familiares. No entanto, logo pendeu para o trabalho no setor do transporte, manifestando o desejo de ser motorista de caminhão. Os irmãos empresários resistiram, mas não houve jeito. Atualmente, o rapaz é um dos mais novos motoristas empregados pelos irmãos, tendo sido assaltado recentemente numa situação tragicômica.

Dentro desse contexto familiar, através das diversas opiniões dos conhecidos de Clóvis, é ressaltada a forte personalidade do irmão mais velho do mesmo. Segundo essas opiniões, o primogênito é o responsável pelos

inúmeros acertos e alguns erros cometidos pela empresa e pelos demais irmãos. A forte personalidade do empresário afeta, segundo quem o conhece, todos os que estão ao seu redor, principalmente os seus familiares, sendo que esses durante a fase de expansão dos negócios praticamente o veneravam. Atualmente, algumas decisões tomadas por ele são questionadas pelos demais sócios, fruto talvez dos tempos de rentabilidade menor da empresa.

Por fim, os conhecedores da história de Clóvis e sua empresa, destacam a capacidade de trabalho e o progresso de ambos. Assim, o motorista, dentro da lógica de um intenso trabalho, progrediu na atividade de uma forma gradual e, com os seus irmãos, criou uma empresa que se destaca por possuir uma frota de bons caminhões e apostar na diversificação dentro do próprio setor. O exemplo da dedicação ao empreendimento pode ser observado pelo período de oito anos no qual Clóvis, mesmo tendo a sua empresa consolidada, trabalhou como motorista, enfrentando as dificuldades inerentes à função.

### **8.2.2 Observações no momento da entrevista**

Alguns aspectos foram observados na entrevista realizada com Clóvis no escritório da sua empresa em São Marcos. O empresário é bastante humilde com relação ao seu progresso profissional e ao forte crescimento da sua organização. Em nenhum instante Clóvis relaciona o sucesso a atos isolados seus ou de seus irmãos, preferindo ligar o mesmo às circunstâncias do ambiente do setor rodoviário de cargas.

Um outro ponto observado no relato de Clóvis é um certo constrangimento pelo fato de ter estudado apenas até à quinta série primária. Justificando a necessidade de ajudar a família no trabalho nas lavouras, o que

impedia a continuação dos estudos, o entrevistado parece reconhecer que uma maior instrução seria importante na sua trajetória como empresário.

Por fim, são observadas as constantes citações das figuras e dos atos de seus irmãos durante o desenvolvimento da entrevista. No relato das diversas fases pelas quais Clóvis passou, aparecem as idéias e as ações dos seus familiares, numa demonstração da elevada importância dada por ele aos mesmos.

## **9 OS ESTALOS DE DEUS O CASO DANILO**

### **9.1 TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM DANILO**

#### **9.1.1 Antes do trabalho no transporte rodoviário de cargas**

Danilo nasceu em 18 de março de 1956, em São Marcos, ainda quando a localidade era distrito de Caxias do Sul. Tendo estudado até a sexta série do primeiro grau, na adolescência trabalhou com os irmãos num velho armazém de propriedade de seu pai. De uma família de oito irmãos, muito ligada ao transporte, Danilo foi influenciado por seus tios, primos e irmãos trabalhando com caminhões. A própria localização do estabelecimento comercial, em frente a um posto de combustíveis na beira da estrada federal BR 116, fez com que o menino passasse grande parte de sua infância no meio de motoristas. É interessante notar que Danilo nasceu na própria sede do futuro município, ao contrário de grande parte dos motoristas são-marquenses, oriundos da zona rural. Apesar de São Marcos nessa época ainda possuir características impostas pelo setor agrícola, já existia na sede cerca de quarenta pequenas indústrias e sessenta estabelecimentos comerciais, com uma população de cerca de cinco mil pessoas. Assim, estava se formando um ambiente que

levaria o distrito à futura emancipação em 1963. Nesse meio é que se criou Danilo, um dos representantes da última geração de motoristas que observaram alguns dos chamados “bons tempos” da atividade. Dessa forma, a sua entrada para o mundo do transporte foi algo quase que natural.

### **9.1.2 Empregado**

Depois de aprender a dirigir caminhões com os irmãos, Danilo começou a trabalhar, com a idade de dezoito anos, como empregado dos mesmos. Ficou nessa situação de 1973 até 1977. Desse período se recorda que o rendimento era bastante superior ao verificado no momento atual. No entanto, ressalta que se ficava muito tempo parado. Segundo ele era comum o caminhoneiro permanecer até seis dias com o caminhão estacionado à espera de alguma carga. Numa comparação com os dias atuais ele conclui que “hoje se trabalha mais barato, mas não se fica parado”. Como o rendimento era bom, facilmente os patrões pagavam as contas produzidas pelo caminhão. Nesse período o entrevistado adquiriu as primeiras noções a respeito do trabalho no setor do transporte rodoviário de cargas, descobrindo as rotas, conhecendo a manutenção dos veículos e, acima de tudo, entendendo os segredos de se manter nesse ramo. Através dessa experiência também conseguiu compreender o comportamento do empregado do setor, algo que seria muito útil no futuro. Ressalta que, nesse período, os motoristas tinham um excelente conhecimento dos veículos que conduziam. Assim, qualquer barulho ou comportamento mecânico diferente que observavam no caminhão era associado a algum problema, sendo o mesmo resolvido geralmente pelos próprios motoristas, sem a necessidade da comunicação do fato aos patrões.

### **9.1.3 Autônomo**

Em 1978, já casado, Danilo partiu para a atividade de autônomo, adquirindo um caminhão usado. O veículo foi comprado através de uma entrada, sendo o restante financiado em prestações fixas. O saldo devedor foi pago com certa facilidade uma vez que, num ambiente de inflação, as cotas fixas se tornavam cada vez mais suaves com o decorrer do tempo. Assim, após um curto tempo da compra, além dos pagamentos do veículo estarem sob controle, já existia uma sobra de caixa que permitia uma certa tranquilidade para o trabalho do autônomo. Por um período de três anos Danilo se dedicou à nova atividade, carregando arroz do Rio Grande do Sul para a região sudeste do Brasil. O retorno para o estado geralmente acontecia através da condução de bobinas ou chapas de aço provenientes das usinas de Volta Redonda, no Rio de Janeiro, ou de Ipatinga, em Minas Gerais. É interessante observar que esse roteiro arroz-aço é utilizado por grande parte ainda dos transportadores rodoviários. O entrevistado relata que naquela época existia um número maior de caminhões pertencentes a autônomos do que a empresas transportadoras, o que não acontece hoje em dia, fruto das dificuldades que foram se abatendo sobre os primeiros. Durante esse período, ele conseguiu trocar o caminhão por outro veículo mais novo, o que demonstra a boa situação pela qual passaram os autônomos na época.

Muitas opiniões que Danilo traz a respeito do autônomo provém da comparação da sua experiência atual como empresário em relação a esse curto período em que ele exerceu essa atividade. Assim, enumera os diversos

problemas pelos quais os autônomos passaram a partir do fim da década de setenta. Essa síntese é expressada por um processo perverso a partir da redução da rentabilidade. Como o autônomo depende de empresas transportadoras que tenham capacidade de formalizar fretes, declarar impostos e recolhe-los, sobram para o mesmo as cargas piores em termos de preço e condições de entrega. É necessário ressaltar as diferenças entre essas empresas transportadoras mencionadas. Existem aquelas que trabalham com os seus próprios veículos e também intermediam o frete para terceiros, no caso, os autônomos ou pequenas empresas. Nesse tipo, as cargas melhores são destinadas aos caminhões próprios. No entanto, existem os chamados agenciadores, transportadoras sem veículos que, segundo afirma Danilo, possuem muitas vezes apenas um telefone e uma máquina de escrever, sendo responsáveis pela excessiva concorrência e conseqüente rebaixamento do valor dos fretes. O entrevistado insinua que algumas empresas desse último tipo, pelo pequeno valor das comissões recebidas, não recolhem os impostos devidos e nem pagam os seguros necessários, constituindo-se num risco para os autônomos ou outros transportadores que conduzem as cargas agenciadas pelas mesmas. Entre outros problemas relacionados à atividade de autônomo, Danilo resalta a idade dos caminhões e a dificuldade em desenvolver uma manutenção adequada aos mesmos, sendo que esses dois aspectos estão relacionados. Alguns estudos, segundo Danilo, indicam que os autônomos possuem a frota mais antiga de caminhões em uso no país, em relação às outras empresas transportadoras. Dessa forma, o custo de manutenção é mais elevado. Como o nível de rendimentos é espremido, a manutenção dos veículos é feita de maneira inadequada, o chamado “quebra-galho”. Assim, a rentabilidade reduzida



associada a esses outros problemas fazem o entrevistado acreditar na futura extinção da atividade de autônomo que ele também desempenhou até o início da década de oitenta.

#### **9.1.4 Empresário**

Em 1981, Danilo e seu irmão fundaram uma empresa de transportes que logo em seguida teria o ingresso de mais um sócio. Assim a organização inicia a sua atividade com três veículos na rota sul-sudeste do Brasil, transportando arroz e retornando com cargas de aço. A empresa, no momento em que não depende de cargas de outras transportadoras, desenvolve-se num ritmo intenso. Danilo considera que a melhor fase da transportadora, em termos de trabalho constante, foi o período compreendido pelos anos 1986 e 1987. Fruto dessa época, a empresa desenvolveu uma boa estrutura, adquirindo novos caminhões e renovando a frota na medida do possível, sendo que hoje possui quarenta caminhões em excelentes condições de uso.

Dessa experiência de dezessete anos como empresário, o entrevistado afirma que muitas coisas mudaram dentro do transporte rodoviário de cargas. Os níveis de lucratividade baixaram pelo aumento gradativo da concorrência e, por último, com o incremento das outras modalidades de transporte como as vias marítima e ferroviária. Além disso, ocorreu uma elevação dos custos gerais do transporte pela inclusão de despesas que praticamente inexistiam na década de setenta, como seguros e sistemas de informação.

Quanto à segurança nas estradas, Danilo entende que ela piorou em dois sentidos nos últimos vinte anos. Houve uma deterioração das estradas construídas durante a década de setenta. Um dos motivos foi o excesso

de peso dos caminhões aliado à falta de manutenção das principais estradas brasileiras. O segundo ponto da questão da segurança se constitui no aumento do número de assaltos. Quadrilhas organizadas na busca de caminhões e de cargas de alto valor, nesses vinte anos, foram responsáveis por muitos roubos e mortes de motoristas, obrigando as empresas a investirem cada vez mais em seguros e sistemas de segurança. Quanto aos assaltos, o empresário acredita que apenas um ponto melhorou nos últimos anos. Segundo ele, os assaltantes não estão matando tanto os condutores quanto na década de oitenta, mas sim se preocupando com o veículo e com a carga. Talvez esse fato seja reflexo da organização desses assaltantes.

A questão da mão-de-obra inclui uma das maiores preocupações de Danilo, pois houve, segundo ele, uma desqualificação dos condutores no transporte rodoviário de cargas durante as últimas duas décadas. Recordando os anos setenta, tanto no período em que trabalhou como empregado como na época em que atuou como autônomo, ele entende que os motoristas estavam mais preparados que a maioria em atividade atualmente. Como hoje existe um número bem maior de veículos em atividade, sendo os mesmos mais desenvolvidos tecnologicamente em relação aos caminhões antigos, e a oferta de mão-de-obra na área do transporte rodoviário parece limitada, esses fatores levam à ocupação das vagas de condutores por indivíduos mal preparados para a função. Mesmo assim, Danilo opina que a situação para o empregado tende a melhorar com o tempo, devido à escassez de mão-de-obra no setor. Essa melhora seria traduzida por rendimentos maiores e condições mais adequadas de trabalho.

Junto ao aspecto da mão-de-obra é interessante observar a relação empresa e sindicato dos motoristas. Na visão do entrevistado esse relacionamento é tranquilo, pois a empresa segue a legislação trabalhista em vigor. Quanto a esse elemento, algumas considerações são ressaltadas pelo empresário. Na maioria das empresas os motoristas são comissionados a partir do valor dos fretes. No entanto, o registro dos mesmos se dá a partir do salário básico definido entre os sindicatos patronal e dos trabalhadores. Como o valor registrado em carteira é, geralmente, menor do que o efetivamente recebido pelos motoristas fica criado um problema. Assim os motoristas, após uma eventual demissão, poderiam desenvolver ações através do sindicato para receber a diferença dos encargos sociais não pagos. No entanto, na maioria das vezes isso não acontece em São Marcos. Como o município é pequeno, as transportadoras se comunicam a respeito dos indivíduos que assim procedem, sendo difícil para os mesmos a obtenção de novos empregos na área. Também são comuns empregados trabalhando por curtos períodos, sem carteira profissional assinada, em pequenas firmas de transporte. Dessa forma, tanto empresas quanto empregados parecem desconsiderar a ação dos sindicatos.

Danilo ainda comenta a respeito das mudanças observadas nesse período no que diz respeito à concorrência. Segundo ele, a mesma aumentou, fazendo com que o mercado baixasse seus preços. Ele condena as pequenas empresas já citadas anteriormente que apenas agenciam cargas, sem qualquer estrutura e responsabilidade, fazendo com que muitas vezes os fretes baixem a níveis insuportáveis. Segundo o empresário, a relação da sua empresa com os concorrentes estruturados é boa, pois partilham dos mesmos problemas e condições.

A empresa de Danilo nesses dezessete anos de existência cresceu bastante. Dos três veículos que deram origem à frota, hoje existem quarenta caminhões semi-novos. A empresa adquiriu os veículos à vista ou através de consórcios. O empresário não aprova as modalidades de financiamento como o “leasing” e o Finame pelas mesmas variarem através de uma série de indexadores, ao passo que o consórcio reflete apenas o valor do bem. O sucesso da empresa deve-se a uma série de decisões tomadas desde a sua fundação. As cargas que giravam no binômio arroz-aço começaram a ser diversificadas. Assim, outras mercadorias começaram a ser transportadas, como vinhos e peças provenientes de montadoras automobilísticas. Outra medida que gerou bons resultados, a partir da década de noventa, foi o início do carregamento sobre-carga ou o duplo carregamento de produtos. Assim, o mesmo veículo transporta duas cargas, aproveitando a lotação máxima permitida pela legislação. Dessa forma, com quase o mesmo custo básico, é obtido um rendimento bastante superior aos fretes simples.

Para Danilo, hoje pai de dois filhos, o segredo para desenvolver uma empresa de transportes é o controle constante dos custos e dos próprios motoristas. Segundo o empresário, o ramo do transporte rodoviário de cargas depende muito das decisões rotineiras de empregados que estão, na maioria das vezes, sozinhos a milhares de quilômetros da sede das empresas. Assim, na sua opinião, as organizações que deixam tudo ao bel-prazer dos motoristas, sem sistemas de comunicação e de procedimento eficazes, tendem a desaparecer do mercado.

Com relação às outras modalidades de transportes, Danilo acredita que a médio prazo elas podem tirar fatias do mercado das empresas

rodoviárias. Nesse sentido, hoje já existe algum movimento de transporte por ferrovias e navios, mas ainda incipiente considerando-se o potencial dessas modalidades.

### **9.1.5 Sobre suas decisões**

As diversas decisões tomadas por Danilo desde o período em que trabalhou como empregado, passando por autônomo, até a fase de empresário vivida atualmente, são definidas por ele como bastante pessoais, sem a influência de outras pessoas. Segundo ele, as decisões na passagem de empregado para autônomo foram alimentadas pela ambição de possuir um caminhão. Já as decisões como autônomo sempre estiveram associadas ao desejo de ter mais veículos ou um veículo em melhores condições, enquanto que a entrada na fase como empresário marca um processo decisório apoiado na idéia de desenvolver uma empresa sólida e capitalizada. É interessante notar que em São Marcos, ambiente no qual Danilo sempre viveu, um dos indicadores para a constatação do sucesso do empresário da área do transporte rodoviário de cargas é o número de veículos possuídos pelo mesmo.

Dois aspectos são fundamentais nas informações obtidas de Danilo sobre a natureza das suas decisões. Em primeiro lugar, o empresário ressalta que ninguém o influenciou para tomar as decisões importantes na sua carreira profissional. Assim, até mesmo as decisões tomadas dentro da empresa têm um caráter individual, numa espécie de contra-senso. É comum ele e os demais sócios iniciarem a implementação de alguma medida e, tempo depois, comunicarem aos outros. O segundo ponto relevante, dentro das decisões tomadas pelo empresário, constitui-se naquilo

que ele chamou de “estalos de Deus”. Para ele, as medidas corretas tomadas, principalmente no âmbito da empresa, foram intuições que ele teve surgidas como que de repente. Essas intuições ou “estalos de Deus”, ligadas ao conhecimento prático que desenvolveu sobre o ramo do transporte rodoviário de cargas, fizeram com que as medidas adotadas pela empresa, em geral, tivessem sucesso. Um exemplo desse caráter intuitivo pode ser observado no início do Plano Real. Com a estabilidade da moeda, grande parte das empresas correram às compras de caminhões financiadas através do Finame. Apesar de dispor de uma estrutura de crédito empresarial que permitiria um aumento considerável do número de veículos da frota, Danilo evitou este tipo de financiamento, desconfiando da correção pela taxa referencial. A decisão se mostrou acertada, visto que a inflação residual dos primeiros dois anos elevou o saldo devedor, fazendo com que as empresas que optaram por essa modalidade de financiamento pagassem as prestações num valor alto, distante da realidade do mercado, sendo que muitas entraram na justiça contra os agentes do BNDES, com ações revisionais solicitando a troca do indexador. Assim como nesse exemplo, o empresário acredita que essas intuições foram fundamentais para o desenvolvimento de sua empresa.

## **9.2 OBSERVAÇÕES EXTERNAS**

### **9.2.1 Observações gerais**

No caso estudado, algumas observações podem ser levantadas a partir das opiniões e comentários desenvolvidos pelos indivíduos do setor do transporte rodoviário de cargas a respeito da trajetória profissional de

Danilo e de sua empresa. Existe em São Marcos uma espécie de consenso em reconhecer o sucesso do empresário, principalmente no que se refere à implantação e desenvolvimento de sua empresa. Segundo os indivíduos referidos, entrevistados neste estudo, as causas desse empreendimento bem-sucedido são diversas. Três parecem ser fundamentais. A primeira delas é o conhecimento do ramo que Danilo adquiriu das experiências passadas nas condições de empregado e autônomo, desde o princípio da década de setenta até o início dos anos oitenta. Um outro fator relevante é a busca de um crescimento gradual que Danilo utilizou como estilo de gestão da sua empresa. Assim, ele foge do perfil de aventureiro que muitos empresários do setor tiveram em determinada época de suas organizações. Por fim, uma causa apontada para justificar o sucesso do empreendimento de Danilo foi a sua capacidade de inovar em relação ao transporte convencional de cargas. A diversificação de fretes e carregamento duplo, apesar de não serem idéias originais, foram atitudes consolidadas pela empresa de Danilo que deram bons resultados ao ponto de serem seguidas por grande parte dos transportadores do município. Conhecedores do campo do transporte rodoviário de cargas interpretam essa capacidade de inovação como a boa intuição de Danilo para os negócios nesse setor.

### **9.2.2 Observações no momento da entrevista**

Alguns aspectos do comportamento de Danilo ficaram evidentes quando da realização da entrevista desenvolvida com o empresário. Uma característica marcante observada em Danilo é a sua forte convicção. Assim, o empresário argumenta com muita segurança com relação ao acerto de

suas decisões e opiniões, fazendo crer que outras alternativas não trariam conseqüências positivas. Outro aspecto de fácil observação no contato com o empresário é a sua organização. Danilo parece possuir controle total sobre a sua empresa, citando dados precisos a respeito do desempenho da mesma ou de qualquer um dos seus veículos. Essa característica fica evidente na observação da própria sede da empresa. A estrutura da mesma revela um arranjo caracterizado pela limpeza e funcionalidade, diferenciando-se das demais do município, marcadas geralmente pela improvisação.

Por fim, uma característica evidente do comportamento de Danilo é a forte introversão. Assim, só após um certo tempo de diálogo, o jeito acanhado do empresário dá espaço para um modo seguro de falar sobre sua vida e sua empresa.



## **10. OS FATORES DA DECISÃO ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

### **10.1 CATEGORIAS**

Os dados levantados através das diversas fontes de evidências permitem a comparação entre as trajetórias dos quatro profissionais estudados. A seguir serão destacadas diversas categorias desses dados, numa confrontação entre os quatro casos, visando uma sinalização posterior dos fatores que influenciam a tomada de decisão no setor de transporte rodoviário de cargas.

#### **10.1.1 Os Níveis de Rentabilidade**

Durante as entrevistas realizadas com os quatro indivíduos, bem como naquelas desenvolvidas com as pessoas conhecedoras do transporte rodoviário de cargas, algumas colocações foram constantes. Uma expressão bastante empregada é a que se refere aos “bons tempos”, ou seja, o período em que os níveis de rentabilidade eram excelentes, proporcionando padrões de vida diferenciados para empregados, autônomos e empresários do setor, na comparação com outras atividades. Na pequena história do município, desenvolvida no quarto capítulo, chega a ser citada a migração de agricultores, comerciantes e industriais para o ramo em determinada época, causada pela alta rentabilidade do mesmo.

Dessa forma, faz sentido estudar o efeito desses níveis de rentabilidade sobre as decisões dentro do setor. Assim, o empregado pode aspirar, a partir da observação da lucratividade gerada pelo caminhão, em ser autônomo, garantindo para si todo o fruto de seu trabalho. Da mesma maneira, o autônomo consolidado pode tentar organizar uma frota, partindo para a atividade de caráter empresarial. A partir dessa possibilidade, foi buscado desenvolver um determinado índice que refletisse com segurança a questão da lucratividade.

O indicador obtido é fruto de um demorado levantamento de documentação. Foram selecionados recibos de fretes e notas de combustíveis de 282 meses, no período entre janeiro de 1975 e junho de 1998. Dois fatores foram essenciais para a escolha desse espaço de tempo. O primeiro é a disponibilidade dos dados. Os personagens estudados dispõem de documentos em abundância, o que permite um certo nível de segurança, a partir da metade da década de setenta. O outro aspecto relevante para a escolha do referido lapso de tempo é que o mesmo abrange todas as fases passadas por três dos quatro indivíduos estudados, e mesmo no caso de Bernardo, a exceção do referido conjunto, o mesmo se manteve em atividade como empregado em todo esse período.

Para a obtenção do índice foi separado um padrão de frete sempre constante nesses quase vinte e quatro anos. No caso, foi escolhido o frete por tonelada de aço, no trajeto entre Volta Redonda e Porto Alegre, típica carga transportada pelos elementos estudados. Dividindo o valor da tonelada de frete pelo preço do litro de combustível na mesma data do carregamento, mês a mês, chega-se ao indicador referido, sendo dispensadas as correções das mudanças monetárias do período. Assim, quanto maior o índice maior também é o nível de rentabilidade. É importante ressaltar que foram utilizados recibos de fretes e notas

de combustíveis próximas ao dia quinze de cada mês, buscando uma média mensal, para tentar anular os efeitos da inflação de certos períodos.

Para justificar a composição do referido índice apenas a partir da relação frete-combustível, cabe ressaltar que esses dois elementos são os principais na determinação da lucratividade do setor. O primeiro representa a única receita, enquanto que o combustível é a principal despesa da atividade no setor. Poderiam ser incluídos outros custos na composição de um indicador, como pneus, peças, seguros, pedágios e outros. No entanto esses tipos de despesas não são constantes, tendo historicamente variações orientadas pelas oscilações do mercado. Assim, mudanças de modelos de pneus e peças, bem como perfis diferentes de seguros ocasionam dificuldades de padronização das despesas na incorporação das mesmas num índice. De modo geral se observa, através de registros de arquivos dos elementos contatados, que alguns tipos de gastos de manutenção tiveram uma diminuição de valor, como o caso de algumas peças de veículos, enquanto que alguns outros tipos se elevaram como os seguros e pedágios. Dessa forma, a construção do indicador a partir do frete e do combustível parece se ancorar em referenciais seguros.

São descritos os gráficos anuais que demonstram a situação do índice nos doze meses de 1975 a 1997.<sup>9</sup> É incluído também o gráfico que indica a movimentação dos seis primeiros meses do índice no ano de 1998.<sup>10</sup> Por fim, é apresentado um gráfico que revela a evolução das médias anuais do indicador referido.<sup>11</sup> Dos dados levantados, auxiliares na interpretação que

---

9 Anexos XV, XVI, XVII, XVIII, XIX, XX, XXI, XXII, XXIII, XXIV, XXV, XXVI, XXVII, XXVIII, XXIX, XXX, XXXI, XXXII, XXXIII, XXXIV, XXXV, XXXVI e XXXVII.

10 Anexo XXXVIII

11 Anexo XXXIX

segue nesse capítulo, alguns podem ser destacados na ilustração desse período. O maior índice mensal ocorreu em outubro de 1989, enquanto que o menor indicador aconteceu em abril de 1990. Na segunda metade da década de setenta ocorre o período de maiores médias anuais, justificando a idéia dos tempos dourados do setor do transporte rodoviário de cargas. O ano de menor média dos índices foi o de 1984. As médias de 1995 a 1998 apresentaram um decréscimo gradual da rentabilidade, o que mostra a atualidade do ramo, objeto de muitas lamentações dos indivíduos ligados ao mesmo, analisados neste estudo.

### **10.1.2 O Tempo**

Dos quatro personagens principais estudados, três pertencem à mesma geração. Alberto, Clóvis e Danilo nasceram na década de cinquenta, entre os anos de 1951 e 1956. Os mesmos casaram durante a década de setenta, entre os anos de 1973 e 1977. A exceção do grupo é Bernardo, nascido em 1938, sendo um dos motoristas mais velhos de São Marcos ainda em atividade. Tendo casado em 1962, o caminhoneiro observou os últimos cinquenta anos do setor do transporte rodoviário de cargas. Os outros três conseguiram acompanhar as três últimas décadas do ramo. Bernardo passou os anos cinquenta na condição de empregado, de 1962 a 1972 atuou como autônomo, voltando em 1973 a ser empregado, situação na qual se encontra até hoje. Alberto passou cerca de onze anos, de 1974 a 1984, na atividade de motorista empregado, ficando como autônomo de 1985 a 1993 e retornando à condição de subordinado nos últimos quatro anos. Já Clóvis e Danilo apresentaram desenvolvimentos profissionais

muito semelhantes. Ambos ficaram cinco anos da década de setenta como empregados, passaram pela fase de autônomo na segunda metade da mesma e se tornaram empresários a partir da década de oitenta.

Desse conjunto de dados relacionados à questão temporal, algumas interpretações podem ser estabelecidas. Bernardo representa um caso à parte, sendo pioneiro numa série de procedimentos que se tornaram rotineiros no setor. Assim, o referido motorista trabalhou no transporte da madeira, esteve na vanguarda do carregamento de arroz para o sudeste do país e esteve presente nas primeiras incursões à região nordeste brasileira, tendo as oportunidades e obstáculos típicos de uma atividade pioneira. Clóvis e Danilo tiveram trajetórias muito parecidas, tanto com relação às fases trilhadas quanto ao sucesso de suas empresas. O que diferencia os mesmos de Alberto é que esse iniciou sua atividade como autônomo já na metade da década de oitenta, cerca de oito anos após os primeiros. Observados os níveis de rentabilidade levantados, verifica-se que o fim da década de setenta apresentou um quadro de bons lucros dentro de um contexto estabilidade, ao contrário dos anos oitenta, caracterizados pela instabilidade. Parece que Clóvis e Danilo aproveitaram melhor essa diferença de épocas, adquirindo estrutura financeira e conhecimento, ao contrário de Alberto que, pressionado por obstáculos durante a sua carreira como autônomo, não foi bem-sucedido dentro do setor.

Na observação das fotografias cedidas por Bernardo, conforme anexos de X a XIV, e de outras disponibilizadas pelos outros indivíduos entrevistados são verificados conteúdos que trazem elementos importantes para a análise pretendida neste estudo. Esse código icônico, como denomina Bardin (1977:35), reflete alguns elementos importantes para a compreensão do

comportamento das pessoas dentro do grupo do transporte rodoviário de cargas no decorrer do tempo. Assim, o conjunto de fotos anexado mostra diversas fases de uma época, do início dos anos cinquenta até o fim da década de sessenta, que representa a fase de maior prestígio dos caminhoneiros, sendo o espaço de tempo que originou uma série de atitudes e opiniões que moldaram o setor do transporte rodoviário de cargas posteriormente. Período áureo esse onde posar para um retrato em frente ao caminhão era motivo de muito orgulho. A partir dos anos setenta esses registros começam a ficar cada vez mais raros.

A foto constante no anexo X mostra aspectos do transporte de madeira na região serrana do Rio Grande do Sul no início dos anos cinquenta, enquanto que o anexo XI traz o registro do caminhoneiro diante do veículo tendo como cenário a pequena vila de São Marcos no fim da mesma década. Através da análise dessas duas fotografias fica claro o prestígio de ser motorista na época, evidenciado pelo próprio tipo de vestuário, num estilo bem alinhado, quase social. Outro elemento interessante nesses registros é a presença de pessoas importantes na vida dos motoristas. Assim, no primeiro está presente o patrão enquanto que no segundo a namorada do jovem caminhoneiro.

As fotografias contantes nos anexos XII e XIII trazem o motorista e seus amigos nos postos das estradas, durante as viagens interestaduais, na década de sessenta. Um elemento presente nesses dois registros, evidenciado em uma série de outras fotografias observadas durante a realização deste trabalho, é o conjunto de artefatos que evidenciam a cultura gaúcha. Assim, o lenço, o acordeão e as botas demonstram um certo orgulho em levar às outras unidades da federação os costumes do estado natal. Outro aspecto presente nessas duas fotos é o companheirismo. Na maioria dos registros dessa época, os

motoristas aparecem em duplas ou grupos maiores, geralmente em situações de alegria, como churrascos, festas e outras nas quais os laços de amizade ficam bem evidenciados.

O anexo XIV traz uma foto do início da década de sessenta, na qual Bernardo posa ao lado da futura esposa, acompanhado ainda de um casal de amigos, tendo os caminhões ao fundo. Muitos outros registros observados trazem essa característica, ou seja, a presença de esposa, filhos, namoradas são presença constantes junto aos motoristas e seus caminhões.

Assim, a análise desse conjunto de fotografias conjugada com os diversos relatos obtidos permite levantar, entre outros aspectos, a forte influência exercida pela família e pelos amigos sobre os indivíduos do setor do transporte rodoviário de cargas. Essa ação aparece nas várias decisões tomadas pelos mesmos, tanto na fase de empregado como nos períodos de autônomo ou empresário. E comparando-se os casos de Alberto, Clóvis e Danilo, mais jovens, com a longa trajetória de Bernardo, verifica-se que essas influências são constantes durante o decorrer do tempo.

### **10.1.3 O Espaço**

Considerando que São Marcos se emancipou do município de Caxias do Sul apenas no ano de 1963, observa-se que os quatro personagens estudados nasceram em áreas rurais. Do conjunto de indivíduos, apenas Alberto não nasceu em São Marcos. O referido motorista é oriundo da zona rural de Cambará do Sul, cidade não muito distante de São Marcos, mas de colonização e costumes diferenciados, apoiados na cultura do campeiro, em detrimento ao modo

de vida do imigrante. Após a mudança para a cidade de Caxias do Sul, já na condição de motorista, Alberto ainda passa uma fase de sua vida morando em Porto Alegre, transferindo-se para São Marcos no início da atividade como autônomo. Bernardo, Clóvis e Danilo, por outro lado, sempre viveram no município conhecido por sua vocação para o transporte rodoviário de cargas, conforme a caracterização desenvolvida no quarto capítulo.

Da análise desse contexto surgem algumas explicações que podem auxiliar na resolução da questão básica deste estudo levantada na introdução do mesmo. Alberto só entra em contato direto com o contexto do município de São Marcos a partir da metade da década de oitenta, ao passo que os outros três personagens estudados sempre viveram nele, aproveitando os benefícios que o desenvolvimento do setor rodoviário de cargas permite aos transportadores da cidade. Parece faltar a Alberto a vivência desse domínio de atuação do setor, elemento ressaltado como muito importante por Gardner e Csikszentmihalyi conforme descrição no segundo capítulo. Já Clóvis e Danilo parecem aproveitar as experiências dos mais velhos do setor como sinalizadores da forma de atuação dentro do ramo de transporte rodoviário de cargas. Dessa forma, é provável que a experiência pioneira de Bernardo, ao mesmo tempo em que traz resultados não muito bons para o seu protagonista, serve de referência para o desenvolvimento de trajetórias bem-sucedidas dos motoristas mais jovens.

#### **10.1.4 A Insatisfação**

Algumas considerações a respeito da etapa como empregado vivida pelos quatro indivíduos estudados são importantes para os objetivos deste



estudo, principalmente no que se refere ao nível de insatisfação que levou esses motoristas a alçarem vôos mais altos nas suas trajetórias profissionais. A entrada nessa atividade varia em cada caso. Alberto, trabalhando em Caxias do Sul, sentiu-se atraído pela profissão do pai e, deixando a condição de operário, começou a exercer a função de motorista numa pequena empresa da mesma cidade. Bernardo, ainda adolescente, seguiu os passos traçados pelo pai e os irmãos mais velhos e entrou para o setor através do pioneiro transporte de madeira, atividade essa que sustentou a economia da região na década de cinquenta. Clóvis, por sua vez, observou também o caminho seguido por seus irmãos mais velhos e encontrou na atividade de motorista a chance de sair da zona rural. Já Danilo, de uma forma natural, abandonou o trabalho no armazém do pai e também entrou para o universo já trilhado por seus irmãos e amigos.

Numa espécie de balanço dessa fase de suas vidas, os quatro indivíduos estudados concordam que trazem lembranças positivas. Assim, Alberto, Clóvis e Danilo são enfáticos em indicar o bom rendimento que a atividade trazia, tanto para patrões como para empregados, como o fator primordial da época. Já Bernardo, talvez por pertencer a uma outra geração, enaltece mais o elevado prestígio desfrutado pelo motorista no tempo em que iniciou no setor do transporte rodoviário de cargas, elemento já enfocado através da análise do conjunto de fotografias. No entanto, o referido motorista também ressalta os bons ganhos auferidos na primeira fase vivida como empregado.

Assim, compreende-se a ambição criada nesses indivíduos a partir desse ótimo nível de rendimento. A partir da observação de que o trabalho como empregado no setor de transporte rodoviário de cargas gerava altos lucros para o patrão, conforme se verifica nos primeiros anos do levantamento feito no

capítulo anterior, criou-se nos indivíduos estudados um certo nível de insatisfação, que varia em cada caso. Quem parece sentir menos essa insatisfação é Bernardo, uma vez que recebeu naturalmente boas oportunidades através de seu irmão mais velho. Talvez esse conjunto de facilidades não foi valorizado de forma suficiente, acarretando os obstáculos sentidos mais tarde pelo motorista. Um grau de insatisfação elevado é verificado nos casos de Clóvis e Danilo. Os dois motoristas, com 23 e 22 anos respectivamente, decidiram entrar na atividade de autônomo na segunda metade da década de setenta após trabalharem em apenas uma empresa. Jovens, observando os altos ganhos dos proprietários na época e já possuindo uma certa experiência no setor, era natural o inconformismo com a situação de empregados. No caso de Alberto, após trabalhar como empregado em três empresas, com 34 anos ocorreu a decisão de optar pela atividade de autônomo. Esse processo decisório é fruto de um nível de insatisfação na atividade de empregado associado a observação do sucesso do seu patrão, com o qual possuía laços de parentesco. Elemento importante para a análise da tumultuosa trajetória de Alberto no setor do transporte rodoviário de cargas é a identificação do período em que o mesmo tentou sua experiência como autônomo. A segunda metade da década de oitenta representa uma fase confusa em termos de rentabilidade, conforme análise desenvolvida anteriormente.

Tanto nesse último caso quanto nos de Clóvis e Danilo, os personagens ressaltam a ambição de “ser dono de um caminhão” relacionada à insatisfação analisada. Além disso, um outro elemento que compõe o contexto de descontentamento é a falta de autonomia dos indivíduos na condição de empregados. Assim, como funcionários deviam seguir as regras impostas pelas empresas quanto a roteiros e horários. Já como autônomos, eles tinham liberdade

para escolher os fretes e as conveniências do tempo, podendo ficar mais junto dos familiares, principalmente em datas festivas. Dessa forma, a ambição de ser proprietário ainda jovem de um meio de produção gerador de um bom rendimento, no caso o caminhão, associada à busca de liberdade na condução de seu destino, formam o contexto de insatisfação que marca a passagem da fase de empregado para o período de autônomo dentro do setor de transporte rodoviário de cargas.

### **10.1.5 A Competência**

Muitos autônomos prosperam nessa atividade, conseguindo trocar de caminhão e obtendo boas condições de vida. Alguns chegam a ser empresários de sucesso dentro do setor. A determinação dos elementos que compõem o perfil de competência dos autônomos que criam empresas na área do transporte rodoviário de cargas é importante dentro dos objetivos deste estudo. Assim como a evolução de motorista empregado para autônomo é marcada pela ambição, essa característica se apresenta também na passagem da fase autônoma para a condição de empresário. O desejo de constituir uma frota de caminhões passa pela necessidade de implementar uma empresa. Essa aspiração sempre crescente é um dos elementos que parece estar impregnado no caráter dos empresários Clóvis e Danilo, personagens deste estudo.

Outro aspecto importante na trajetória de dirigente de empresa, apontada pelos dois personagens referidos e também pelos conhecedores do setor, é o trabalho constante e até exaustivo. Essa condição se constitui no fruto de um senso de responsabilidade muito forte associado a um controle severo do dia-a-dia empresarial. Assim, os empresários da área do transporte rodoviário de cargas

precisam estar sempre atuantes na verificação de todos os processos que compõem a organização, uma vez que existe dificuldade em fiscalizar diretamente os motoristas, visto que os mesmos, em geral, estão distantes da sede da empresa. Dessa forma, são criados e utilizados instrumentos de controle que exigem bastante trabalho por parte desses empresários pois, até mesmo pelo pequeno porte da maioria das organizações do setor, é inviável uma estrutura com muitos cargos de supervisão.

Um terceiro elemento que integra o perfil de competência dos personagens estudados é a capacidade de mudar as estruturas de suas organizações em determinados momentos. No caso de Clóvis, essa questão fica evidente no início da segunda metade da década de noventa, quando a empresa, num contexto de dificuldades financeiras, procedeu duas mudanças no seu desenho organizacional: um enxugamento da frota e uma diversificação. Assim, unidades foram vendidas para quitar dívidas que se acumulavam ao mesmo tempo em que foi implantada uma renovadora de pneus. Essas medidas provocaram mudanças na empresa que voltou a crescer a partir do ano de 1997. Já em Danilo essa capacidade de alterar estruturas se manifesta nas maneiras inovadoras encontradas por sua empresa para crescer. Dessa forma, o duplo carregamento e os fretes diferenciados, descritos no nono capítulo, foram formas criativas que a empresa de Danilo encontrou para se desenvolver.

Por fim, um elemento integrante desse contexto de habilidade empresarial é a intuição. No segundo capítulo foram observadas diversas opiniões de autores que concordam com a influência dos chamados “processos não-lógicos” dentro das empresas. Até mesmo estudiosos de tradição neoclássica, como Newman e Robbins, ressaltam aspectos ligados à intuição como

fundamentais no sucesso de uma empresa. Essa percepção fica clara no caso de Danilo, quando o mesmo se refere aos “estalos de Deus” que teve quando da tomada de decisões positivas para a organização. Esse tipo de momento emocional se constitui num bom pressentimento ou no “palpite” certo ressaltado por Koontz e O’Donnell. Também no caso de Clóvis se observa a presença de aspectos não-rationais no processo decisório. As principais decisões tomadas na empresa em sua história não conseguem obter do referido personagem uma explicação racional para suas origens. No entanto, esse conjunto de medidas, algumas já analisadas anteriormente, possibilitou a manutenção e crescimento da referida organização.

#### **10.1.6 O Insucesso**

Para o estabelecimento de um paralelo entre os dois tipos de experiências vividas pelos quatro personagens estudados, de empregado a empregado novamente e de empregado a empresário, passando pela atividade de autônomo, é importante observar alguns fatores que compõem as trajetórias profissionais de Alberto e Bernardo. Apesar das diferenças entre os dois casos, alguns aspectos comportamentais são comuns na história dos motoristas referidos. Ambos, segundo os relatos dos conhecedores de suas experiências e do próprio setor, tiveram suas trajetórias afetadas pelas bebidas alcoólicas. Assim, desde a época em que trabalhavam como empregados, passando pela fase de autônomos, até a volta ao trabalho como empregado, os dois sentiram o prejuízo dessa disposição associada a outros elementos, como o comportamento irascível e depressivo de Bernardo, bem como um certo deslumbramento irresponsável de Alberto com a condição de autônomo e a conseqüente frustração com sua

situação posterior. Outro elemento comum nos dois casos é o fato de ambos personagens culparem outras pessoas pelo seu insucesso profissional. Alberto se queixa dos motoristas que dirigiam seus caminhões quando os acidentes o tiraram da atividade de autônomo. Bernardo, por sua vez, acusa o sócio de enganá-lo quando estava acometido pela forte depressão que o afastou do trabalho por cerca de quatro anos.

Afora esses aspectos comportamentais parecidos, cada um dos dois casos apresenta peculiaridades. Bernardo tem uma trajetória pioneira dentro do setor do transporte rodoviário de cargas em São Marcos. Assim, não teve referenciais claros para guiar as decisões em seu trabalho. Um outro elemento que parece ter sido importante para a vida profissional desse motorista foi a relativa facilidade com que ele recebeu oportunidades de progredir na sua profissão, sendo que as mesmas parecem não ter sido valorizadas de forma suficiente. Alberto tentou a passagem para a autonomia numa fase particularmente difícil do setor, na segunda metade da década de oitenta, marcada por uma lucratividade inconstante. Além disso é interessante observar o conformismo que marca o seu pensamento a respeito da sua vida, aceitando os reveses da mesma como simples fatalidades e sempre considerando que suas decisões foram corretas.

Por fim, Alberto e Bernardo, os dois personagens que simbolizam as dificuldades de percurso dentro do setor de transporte rodoviário de cargas, possuem ainda um conceito positivo como trabalhadores do ramo. De forma quase unânime as pessoas conhecedoras da área em São Marcos consideram os dois como excelentes motoristas, sabedores dos diversos segredos da atividade na estrada. Assim, esse contexto leva ao entendimento que Alberto e Bernardo parecem talhados para o trabalho subordinado, dentro de regras e

procedimentos que sirvam de referências, num ambiente em que sintam certa segurança.

### **10.1.7 A Família**

É inegável a influência que a família tem nas trajetórias profissionais dos quatro personagens estudados, nas diversas fases de suas vidas. Alberto teve o pai motorista de pequenos trajetos, sendo que aprendeu a dirigir, ainda adolescente, através do “roubo” do veículo do mesmo. O pai de Bernardo chegou a falsificar a certidão de nascimento do menino para que o mesmo, com cerca de quinze anos, pudesse começar a trabalhar como motorista. A figura paterna na vida de Clóvis também é importante, pois a família, apesar de trabalhar na agricultura, possuía um caminhão que, de uma forma ou outra, teve uma certa importância na escolha profissional de todos os filhos. Já o pai de Danilo, apesar de não se dedicar à atividade de motorista, sempre cuidou do velho armazém localizado entre os postos e oficinas da pequena vila de São Marcos, circunstância que afetaria o destino de seus filhos.

Todos os quatro personagens pertencem a grandes famílias. Assim, Alberto é o único dos doze filhos a trabalhar na área do transporte rodoviário de cargas. Bernardo, por sua vez, é o mais novo dos treze filhos de uma família historicamente ligada ao setor em São Marcos. Clóvis é um dos oito filhos de um núcleo cujos homens todos atuam na área do transporte. E Danilo, por sua vez, é de uma família de dez irmãos, sendo que todos os homens são empresários do setor rodoviário de cargas. Esse contexto pode explicar as dificuldades sentidas por Alberto quando, já como autônomo, precisou gerir o seu negócio. Apesar do seu pai ter sido motorista de curtos roteiros, essa experiência

é diferente do conhecimento amplo necessário no trabalho dentro do setor rodoviário de cargas. Assim, Alberto parece se ressentir da falta de um ambiente familiar que servisse como referência, circunstância que aparece nos casos de Bernardo, Clóvis e Danilo. Dessa forma, esses últimos tiveram seus irmãos sempre ao seu lado, seja como patrões, sócios ou empregados. Nos casos de Clóvis e Danilo essa proximidade foi bastante positiva.

Dentro do núcleo familiar, nos casos estudados, a esposa tem um papel fundamental na trajetória dos referidos personagens. Apesar de Bernardo e Danilo, dentro de um certo preconceito observado, negarem a importância dessa relação, os casos de Alberto e Clóvis são emblemáticos quanto à influência da mulher na tomada de decisão dentro do setor. O primeiro alega que a sua esposa é a pessoa que mais influenciou suas tomadas de decisão. Clóvis, por sua vez, argumenta que, após os seus irmãos-sócios, ouve com atenção as opiniões de sua mulher a respeito das escolhas importantes nos negócios. Quanto a esse aspecto Clóvis é privilegiado, afinal sua esposa é de origem de uma família ligada ao transporte rodoviário de cargas, sendo que suas idéias sobre os assuntos do setor são qualificadas. Já Alberto não teve a mesma condição, visto que sua esposa, mesmo desconhecendo elementos essenciais do trabalho no setor, nunca se furtou a dar opiniões a respeito das escolhas do marido. Essa diferença reflete, de alguma forma, nos resultados práticos das experiências desses dois personagens.

Por fim, essa questão familiar se reflete até nos descendentes dos quatro personagens estudados. Alberto possui três filhos, sendo que o mais velho é motorista de uma transportadora de São Marcos. Bernardo tem duas filhas, ambas casadas com empresários do setor. Danilo é pai de dois filhos,



sendo que o primogênito trabalha na empresa da família. Essa relação com a área só não é verificada nos três filhos de Clóvis, observada a tenra idade dos mesmos.

### **10.1.8 Os Outros**

Além da família, é observada a influência de outras pessoas ligadas ao setor do transporte rodoviário de cargas sobre os personagens analisados neste estudo. Alberto e Bernardo, por trabalharem em diversas transportadoras na primeira fase como empregados, experimentaram vários tipos de relacionamentos com os proprietários dos veículos. Já Clóvis e Danilo tiveram apenas uma experiência como motoristas de empresas. No entanto, parece que esses últimos assimilaram mais as influências de seus patrões do que os primeiros, sendo as mesmas representadas pelas idéias e procedimentos desses proprietários no desenvolvimento de suas organizações

Outros indivíduos decisivos na trajetória dos referidos personagens foram os diversos sócios que os mesmos tiveram nas condições de autônomos e empresários. Nesse aspecto, é interessante observar uma distinção de opiniões. Enquanto Alberto e Bernardo fazem críticas e acusações contra os ex-sócios, Clóvis e Danilo admitem que as influências dos associados foram importantes para as decisões tomadas nos negócios. Essa divergência de opiniões está ligada aos resultados das suas experiências. Enquanto Alberto e Bernardo deixaram de ser autônomos para retornarem à condição de empregados, Clóvis e Danilo conseguem se desenvolver na situação de empresários.

Um último grupo de pessoas que exerce influência sobre os diversos personagens deste estudo são os outros indivíduos que trabalham no setor de transporte rodoviário de cargas em São Marcos. Assim, empresários,

autônomos e até mesmo empregados, através de suas idéias e atitudes, influenciam a tomada de decisão dentro da área. O estudo buscou num grupo dessas pessoas opiniões a respeito dos personagens analisados, conforme as observações externas constantes no sexto, sétimo, oitavo e nono capítulos. Alberto, Bernardo e Clóvis parecem sentir muito o peso das opiniões e atitudes desses indivíduos. Já Danilo se mostra um tanto indiferente aos conceitos e procedimentos desse grupo que compõe a área de sua atuação ou o seu “domínio”, conforme nomeação utilizada por Csikszentmihalyi e já citada no segundo capítulo deste trabalho. Esse posicionamento parcialmente hermético de Danilo parece dar bons resultados, visto que, do conjunto de casos analisados, sua trajetória é a melhor sucedida.

### **10.1.9 A Linguagem**

Nas entrevistas com os quatro personagens principais, bem como nas conversações com os indivíduos ligados ao setor do transporte rodoviário de cargas, é possível levantar aquilo que Bardin (1977:35) classifica como um código linguístico de suporte oral. Seguindo as fases fundamentais da análise do conteúdo proposta pelo referido autor, no contexto dos casos deste estudo, se chega a algumas constatações.

Durante as diversas entrevistas é impressionante a quantidade de apelidos citados. Alcinhas essas referentes a motoristas, sejam empregados ou autônomos, e empresários do ramo que são originadas de situações pitorescas ou características físicas. Desse contexto, surgem cognomes bastante criativos, como “TV em Cores” e “Coisinha Boa”, entre tantos. Só para se tenha uma idéia da extensão desse fenômeno, os quatro personagens principais deste estudo possuem

apelidos já generalizados dentro do setor, sendo que poucas pessoas conhecem os nomes reais desses indivíduos.

Um outro aspecto, presente na linguagem utilizada pelos membros do setor ouvidos neste trabalho, é a existência de certos princípios que são constantemente repetidos durante as entrevistas. Assim, uma série de expressões são usadas para reforçar o código de condutas básicas dentro do setor. Dessa forma, afirmações como “caminhão não é depósito” e “não se carrega nada a prazo” são bastante comuns. A primeira expressão significa a reprovação ao fato de um veículo demorar muito para descarregar uma mercadoria, circunstância que reduz a receita ao final do mês. A segunda afirmação reflete um dos princípios mais sagrados dentro do setor, principalmente no caso dos autônomos e das pequenas empresas. É condição vital para essas estruturas receber os fretes à vista, observada a fragilidade financeira das mesmas. Esses são apenas dois exemplos dos inúmeros princípios, que enfatizam certos procedimentos considerados básicos para a sobrevivência na área, incorporados na linguagem utilizada no setor. Regras essas que parecem servir como referências dentro de uma área marcada por uma forte complexidade.

Por fim, nessa questão da linguagem, fica claro o aspecto da emoção. Assim, sentimentos de reconhecimento e solidariedade são expressados através de afirmações como “o fulano foi um herói da estrada” ou “o beltrano não merecia esse destino”. Essas expressões positivas convivem com outras que demonstram sentimentos de inveja ou refletem fortes críticas aos companheiros do setor. Dentro desse enfoque, respectivamente, são comuns enunciações do tipo “prefiro morrer pobre a ser rico da forma como o sicrano conseguiu” ou “o fulano não obteve nem uma casa própria”. Nessas manifestações, as diversas pessoas

entrevistadas, em geral, não escondem a carga de emoção envolvida nas referências a pessoas e aspectos de suas vidas dentro do setor de transporte rodoviário de cargas.

#### **10.1.10 O Conhecimento**

Uma questão relevante para o trabalho é o nível de conhecimento a respeito do setor adquirido durante o tempo pelos personagens dos quatro estudos de casos desenvolvidos. Esse aspecto é observado através da análise de alguns elementos. O grau de instrução formal dos referidos indivíduos é baixo. Bernardo não chegou a ser alfabetizado. O velho pioneiro pareceu sentir bastante essa circunstância, pelas dificuldades naturais que ela traz aos procedimentos operacionais dentro de atividade de motorista. Já Alberto, Clóvis e Danilo cursaram, respectivamente, até a 4<sup>a</sup>, 5<sup>a</sup> e 6<sup>a</sup> séries do primeiro grau. O primeiro utiliza, de certa forma, essa tênue escolaridade como justificativa para seus insucessos. Clóvis apresenta apenas constrangimento ao comentar essa questão. Danilo, por sua vez, simplesmente ignora essa condição, parecendo indicar que a falta de uma instrução maior não afetou sua trajetória bem-sucedida.

Um segundo elemento importante para a aquisição de conhecimento no setor é o conjunto de experiências anteriores à entrada no setor de transporte rodoviário de cargas. Apesar dos quatro indivíduos referidos terem desde a infância alguma relação com o setor, é Danilo quem está efetivamente mergulhado num ambiente propício ao ingresso no mesmo. A própria atividade de comerciário, desenvolvida junto aos postos e oficinas da pequena cidade, auxiliou na trajetória posterior do empresário como excelente negociador. Clóvis desenvolveu atividades agrícolas desde criança. Mesmo assim, teve contato com

as experiências na área do transporte dos irmãos mais velhos. A mesma origem rural é característica de Bernardo e Alberto. O primeiro se constitui num caso incomum, não existindo experiências anteriores ao trabalho de motorista. Assim, parece que o menino foi jogado ao mundo do transporte como imposição da própria família. Já Alberto, apesar de um certo relacionamento com o setor do transporte através da profissão do pai, teve como importante experiência o tempo de trabalho como operário, antes de iniciar a atividade de motorista.

Um último elemento significativo dentro do conhecimento a respeito do setor se refere à vivência dentro do mesmo. Foram observados em capítulos anteriores as experiências dos personagens estudados. Apesar de todos apresentarem trajetórias carregadas de eventos, apenas Clóvis e Danilo se mostram articulados na interpretação de sua vivências no transporte rodoviário de cargas. Aparentam compreender os acertos e os erros que construíram suas histórias profissionais. Ao contrário de Alberto e Bernardo que parecem ter esquecido partes de seus passados. Ou não desejam recordá-los.

## **10.2 FATORES**

O objetivo principal deste estudo foi a identificação dos fatores que influenciam as decisões dos indivíduos que atuam no setor de transporte rodoviário de cargas. A determinação desses elementos auxilia na comparação entre as trajetórias de sucesso com as experiências fracassadas observadas nos quatro casos estudados. Dois fatores se mostraram relevantes no estudo da tomada de decisão dos indivíduos dentro da referida área: a intuição dos mesmos e a influência de outras pessoas.

### 10.2.1 A Intuição

Tomando por base o modelo de processo decisório de Bethlem, descrito no segundo capítulo deste estudo, observa-se que em todas as etapas do referido processo já são tomadas decisões quase que imperceptíveis, até a fase final de escolha de alternativas. Com relação a essa última etapa, Pereira e Fonseca, também citados nessa mesma parte do trabalho, identificam uma face técnica, composta de fatores ligados ao conhecimento do assunto, e uma outra face que chamam de existencial, formada por elementos de ordem emocional, sendo essa última determinante de todo o processo. Na análise dos casos desenvolvidos, pelos menos dois dos indivíduos entrevistados, Alberto e Danilo, deixam clara a opinião de que o sucesso nas decisões depende de percepções que divergem do simples conhecimento dos aspectos técnicos do setor. O primeiro fala em intuição, elemento que faltou em sua carreira, observada a trajetória de insucesso trilhada por ele. Segundo Garmendia (1986 : 640), o termo intuição se refere à faculdade humana capaz de descobrir a realidade sem a mediação de processos reflexivos ou discursivos. Danilo usa a expressão “estalos de Deus” para indicar os pressentimentos corretos que teve nas decisões importantes de sua vida, desde a fase de empregado até a condição de empresário. E essa intuição é, sem dúvida, responsável por grande parte do sucesso desse líder empresarial.

Mesmo quando os personagens não mencionam a intuição, como nos casos de Bernardo e Clóvis, é observada a presença ou a ausência desse fator nas decisões que permearam suas vidas profissionais. O primeiro, apesar da sua longa trajetória no setor, parece que conseguiu desenvolver apenas uma percepção operacional, nunca uma inteligência direta a respeito dos negócios.

Assim, o pioneiro motorista é admirado pelo seu conhecimento a respeito dos veículos e dos procedimentos práticos na condução dos mesmos. No entanto, não apresentou um nível de intuição para progredir como autônomo ou, até mesmo, como empresário no setor. Dessa forma, aos sessenta anos, parece que se despedirá da área do transporte rodoviário de cargas na mesma condição em que começou ainda adolescente: como empregado. No caso de Clóvis, apesar do mesmo não citar abertamente o aspecto intuitivo, são observados indícios que demonstram a presença desse elemento nas decisões tomadas pelo empresário durante a sua vida. O mesmo não consegue explicar a origem de alguns processos decisórios adotados que trouxeram excelentes resultados a sua vida profissional. Além disso, até ele parece se admirar com o número de acertos nas suas escolhas. A partir desse tino, o empregado da década de setenta, hoje é sócio de uma empresa moderna e com amplas condições de crescer ainda mais.

Considerando a intuição como fator que influencia a tomada de decisão dentro do setor do transporte rodoviário de cargas, é interessante observar alguns aspectos ligados a essa capacidade. Em primeiro lugar, a intuição parece estar vinculada ao conhecimento do setor, obtido principalmente das experiências vividas no mesmo durante o decorrer do tempo. Essa vivência se torna fundamental, visto inclusive o pequeno grau de instrução formal dos indivíduos ligados a essa área de atuação. Um exemplo claro dessa questão é o caso de Danilo. Ainda menino, morando e trabalhando no mesmo espaço físico das oficinas e postos de abastecimento, em meio a motoristas, autônomos e patrões, o hoje empresário certamente viveu experiências que ficaram incorporadas a sua intuição para os negócios do setor.

Além de sua constituição, é interessante analisar as características que são observadas, na prática, quando da manifestação dessa capacidade intuitiva nos indivíduos ligados ao ramo do transporte rodoviário de cargas. Um primeiro elemento que fica claro na atuação dos empresários estudados é a habilidade de observação. Assim, tanto Clóvis quanto Danilo parecem notar coisas onde outras pessoas do setor não notam, num contexto nem sempre objetivo. Dessa forma, a partir dessas observações, os dois tomaram decisões até no sentido contrário ao senso comum do ramo, em determinadas épocas. E as mesmas se mostraram acertadas. Um exemplo dessa capacidade de observação é o próprio caso do Finame descrito por Danilo no nono capítulo deste estudo.

Outra característica que se manifesta dessa intuição é a rapidez de pensamento dos empresários referidos. Dentro do contexto do modelo de Bethlem, adotado por este estudo, é possível afirmar que Clóvis e Danilo desenvolvem a decisão, em todas as quatro etapas, de uma forma bastante veloz. Assim todo o processo, desde a confrontação preliminar com o problema até a implementação da própria solução, ocorre de uma maneira rápida, sem muitos questionamentos. Danilo chega ao ponto de comentar que, em algumas ocasiões, tomou a decisão e após comunicou a mesma aos demais sócios.

Um terceiro elemento dentro do aspecto da intuição é o resultado inovador de algumas decisões. Danilo e Clóvis se distinguem de parte dos empresários ligados ao setor pela criatividade de algumas escolhas efetivadas durante as suas trajetórias profissionais. Desses processos decisórios surgiram estruturas e processos inovadores dentro do transporte rodoviário de cargas. Assim, exemplificando essa questão, a empresa de Danilo introduziu em São



Marcos a prática do carregamento duplo, enquanto que a organização de Clóvis foi uma das pioneiras do município na diversificação de atividades, com a abertura da renovadora de pneus.

Um último elemento ligado a essa qualidade intuitiva é o aspecto da emoção. Convém lembrar a idéia dos “skyhooks” de Ohmann, descrita no segundo capítulo. Segundo esse autor, essas missões são carregadas de emoção, tendo suas raízes na infância. Nas conversas com Danilo e Clóvis se observa que o transporte rodoviário de cargas se constitui nas suas próprias vidas. Quando comentam a respeito das experiências positivas, nas suas empresas, falam de uma forma convicta e vibrante. Dessa forma, nascidos num ambiente propício ao desenvolvimento do trabalho no setor, os referidos empresários parecem buscar o cumprimento de uma incumbência do destino, sentindo emoção e prazer durante essa trajetória. Assim, a intuição, analisada através dessa descrição de alguns de seus elementos, é um dos fatores que auxiliaram no sucesso daqueles indivíduos que, começando como empregados, tornaram-se líderes empresariais do setor do transporte rodoviário de cargas em São Marcos.

### **10.2.2 A Influência de Outras Pessoas**

Um outro fator que se soma à intuição, como influenciador da tomada de decisão, é a ação de outras pessoas sobre os personagens do setor analisados neste estudo. Esse tipo de influência é destacada no segundo capítulo através das idéias de diversos autores tais como Lofland e Lofland, Gardner e Csikszentmihalyi. Assim, os familiares e pessoas que trabalham no setor desempenham um papel fundamental na vida dos indivíduos observados através deste trabalho.

Alberto tomou decisões em harmonia com as opiniões de sua esposa. No entanto, a mesma demonstrou não possuir um conhecimento adequado a respeito do setor do transporte rodoviário de cargas. Além disso, o referido motorista pareceu deslumbrado com a opinião dos outros quando da sua entrada na fase de autônomo. Pensando estar iniciando uma fase de prosperidade e apoiado em idéias frágeis que existiam sobre as facilidades do ramo durante a segunda metade da década de oitenta, Alberto afrouxa o controle e vê desmoronar o seu desejo de progredir na carreira, restando apenas a alternativa de voltar à condição de empregado.

No caso de Bernardo, na primeira fase de sua vida como motorista ele foi claramente influenciado pelo seu irmão mais velho. Essa influência se manifestou através de um auxílio constante do mesmo até a etapa em que o pioneiro entrou para a atividade de autônomo. Apesar de Bernardo sustentar que tomou sozinho as decisões que o fizeram voltar à condição de empregado do setor, é inegável o efeito que as opiniões dos amigos tiveram sobre as mesmas. A relação com esses colegas se observa até mesmo nas fotos constantes nos anexos X, XI, XII, XIII e XIV, analisadas anteriormente. Em todos os referidos registros o personagem se encontra acompanhado de outras pessoas. No sétimo capítulo, na análise sobre o seus processos decisórios, Bernardo admite inclusive ter confiado em algumas pessoas que não mereciam crédito.

Clóvis sentiu bastante o efeito da ação de seus familiares nas decisões tomadas durante a sua carreira. Dentre esses, dois parecem ser fundamentais: o seu irmão mais velho e a sua esposa. O primeiro exerceu, através de sua forte personalidade, uma influência em todas as escolhas feitas pelo

personagem estudado, principalmente após a entrada desse na atividade de autônomo. Já a mulher de Clóvis se fez ouvir pelo mesmo devido ao seu conhecimento a respeito do setor do transporte rodoviário de cargas.

Do conjunto de indivíduos estudados, Danilo é o que mais reluta em admitir a influência de outras pessoas na tomada de suas decisões. No entanto, é inegável a participação de seus familiares nas escolhas que construíram a sua trajetória profissional. Essa ação familiar aparece desde a entrada no setor, através do trabalho como empregado, até a fundação e gerenciamento da empresa. Nas decisões ocorridas dentro dessa, é incontestável a influência de seu sócio e irmão mais velho.

Uma distinção pode ser estabelecida na natureza dessas influências entre os casos dos que voltaram a ser empregados e dos que se tornaram empresários. Alberto e Bernardo parecem ter desenvolvido relações muito profundas com as pessoas que se aproximaram deles. Assim, o primeiro é bastante influenciado por sua esposa que, apesar de querer o progresso do marido, não possuía uma estrutura de informações válidas para o aconselhamento nas suas decisões. De certo modo, a mesma se deslumbrou com o fato do marido chegar até a condição de autônomo. Já Bernardo, após a entrada na fase de autônomo, sem a influência do seu irmão mais velho, ficou ligada de forma intensa aos amigos da estrada, chegando a consolidar sociedades com alguns dos mesmos. Parcerias essas que se revelaram efêmeras, quando não causaram inclusive o término dos próprios laços de amizade. Enfim, esse relacionamento forte envolvendo negócios e questões pessoais produziu resultados negativos. Tanto nesse caso, quanto no de Alberto, a partir da entrada na condição de autônomos, é observada a falta de uma intuição para o gerenciamento de negócios no setor,

associada a uma ligação passional com pessoas cujas influências mostraram não ser positivas para as decisões dos dois personagens.

De forma diferente essa questão da influência aparece nos casos daqueles que se tornaram empresários do ramo do transporte rodoviário de cargas. Clóvis e Danilo, em suas tomadas de decisões, são influenciados pelos irmãos mais velhos que detém um conhecimento elevado a respeito do setor. O primeiro também sofre a ação da sua esposa no processo decisório, sendo que a mesma se mostra atilada ao que acontece no ambiente de trabalho em que está inserido o seu marido. A diferença entre esses empresários e os empregados, analisados anteriormente, é que os primeiros mantêm uma certa distância das pessoas influenciadoras. Dessa forma, observam essas como referências seguras sem perder o controle do processo decisório. Além disso, com relação aos demais indivíduos que fazem parte do setor de transporte rodoviário de cargas, esses dirigentes de empresas parecem se utilizar de uma espécie de filtro, aproveitando apenas o resultado das experiências positivas dos outros, não acompanhando as suas escolhas de forma cega. Assim, é possível afirmar que os casos de sucesso desses empresários estão apoiados em diversas decisões acertadas tomadas durante vários momentos de suas vidas. Escolhas essas que foram alimentadas por uma forte intuição a respeito dos negócios no setor, conjugada às influências de pessoas que realmente conheciam o setor do transporte rodoviário de cargas.

## 11 CONCLUSÃO

No decorrer deste estudo foram analisados uma série de elementos que formam o contexto da tomada de decisão no setor do transporte rodoviário de cargas. A partir de uma questão básica buscou-se um objetivo geral, bem como outros específicos, dentro do tema referido. Retomando aspectos da literatura sobre o universo da tomada de decisão, revisada no segundo capítulo, podem ser estabelecidas certas relações. O estudo da decisão nesse setor parece confirmar a idéia de Simon de que os processos administrativos são basicamente processos decisórios. Pela simples estrutura dos três estágios estudados – empregado, autônomo e empresário – compreende-se que o sucesso ou o fracasso dos empreendimentos na área estão diretamente relacionados com a natureza das decisões tomadas pelos indivíduos. Essa importância da análise da decisão na compreensão do setor é salientada também no próprio modelo proposto por Bethlem, construído a partir de sete modelos históricos. Duas das quatro etapas que compõem a tomada de decisão são compostas por decisões efetivas. Assim, o referido modelo, adotado como referência neste estudo, auxilia na interpretação de aspectos importantes do universo do transporte rodoviário de cargas.

Um outro elemento contido na referida revisão, e que se mostra relevante no desenvolvimento deste trabalho, é a aceitação de aspectos não racionais como determinantes dentro dos processos decisórios. Autores como Hall, Thompson, Weick, March e até estudiosos de tradição neoclássica como Koontz e O'Donnell acreditam em fatores emocionais, inconscientes ou abstratos como integrantes de qualquer tomada de decisão. Esse pensamento é confirmado com o levantamento da intuição como fator essencial dentro da tomada de decisão no setor do transporte rodoviário de cargas.

Outro ponto levantado na base teórica desenvolvida no segundo capítulo, que encontra acolhida nas conclusões deste trabalho, é a influência de outras pessoas sobre o tomador das decisões. Gardner e Csikzentmihalyi, entre outros, indicam a importância da ação de indivíduos que compõem o domínio de atuação ou familiar daqueles que tomam decisões.

Um último aspecto trazido à discussão no levantamento teórico é a questão da cultura organizacional. Dentro dessa área, o desenvolvimento deste trabalho levou ao entendimento de certas crenças existentes dentro do setor estudado. Assim, o mito do “herói da estrada” é um dos tantos elementos que fazem parte do cotidiano dos trabalhadores no transporte rodoviário de cargas. E, na análise desses elementos, verificam-se que essas crenças poucas vezes correspondem a uma realidade atualizada. Dessa forma, o “herói” talvez não seja tão notável, mas sim uma espécie de refém das contingências que formam o seu ambiente de trabalho.

Após a discussão teórica, na estrutura deste trabalho foram caracterizados o setor do transporte rodoviário de cargas e o município de São

Marcos, base deste estudo. Explicitado o conjunto metodológico adotado por esta pesquisa, foram descritos os quatro casos estudados. É nesse ponto que são narrados dados que permitem elucidar grande parte das dúvidas que justificaram o presente trabalho. Buscando uma determinada fidelidade ao estilo da linguagem utilizada pelos personagens dos referidos casos, foram relatadas as experiências e opiniões desses indivíduos a respeito de suas vidas e, de forma mais específica, sobre suas decisões. Também foram incluídas nesses quatro capítulos as observações do próprio pesquisador e de pessoas conhecedoras das trajetórias dos quatro trabalhadores pesquisados. A partir de quatro casos, foram identificados dois fatores considerados relevantes nesse processo: a intuição e a influência de outras pessoas sobre os tomadores das decisões. Esses fatores se constituíram em objeto de interpretação no capítulo anterior. No entanto, algumas considerações finais são importantes a respeito de aspectos revelados no transcorrer deste trabalho.

Algumas questões observadas são bastante interessantes dentro do processo decisório, no referido ramo de negócio. As histórias verificadas nos casos levantados revelam certos elementos não totalmente explicáveis. As trajetórias de sucesso, que mostram a evolução da condição de empregado até a posição de empresário, passando pela atividade de autônomo, demonstram certas práticas que merecem estudos posteriores. Um desses hábitos é o princípio da dedicação ao trabalho de uma forma constante, até exaustiva, baseado no controle intenso. Essa prática é observada nos dois casos dos empresários estudados. E é curiosa a conclusão de que os mesmos têm prazer em desempenhar rotina tão extenuante, sentindo emoção em relatar suas ações dentro do setor. Para esses dirigentes de empresas trabalho

não um fardo, mas sim um campo onde podem buscar suas aspirações com esforço e criatividade.

Quanto aos fatores identificados como fundamentais na tomada da decisão, seria interessante que trabalhos posteriores buscassem analisar melhor de onde vem essa intuição referida, determinando com a precisão possível os elementos que a compõem. Além disso, seria oportuno o estudo que avaliasse como se dá a influência de outras pessoas sobre o tomador de decisões dentro do setor do transporte rodoviário de cargas. É uma pesquisa que verificasse até que ponto a intuição é formada por essas influências no decorrer do tempo, auxiliaria na construção de um quadro completo a respeito desses fatores levantados. Uma última sugestão diz respeito a algumas experiências encontradas durante a realização deste trabalho. Existem profissionais que sempre foram empregados, autônomos ou empresários dentro do referido setor, nunca mudando de condição. Pode ser que uma análise futura desses casos revele elementos importantes no contexto da tomada de decisão no transporte rodoviário de cargas.

Dessa forma, os resultados deste estudo reforçam a idéia da subjetividade no processo decisório e, por consequência, na administração. Esse aspecto abstrato ou espiritual, que se mostra importante no gerenciamento das organizações, é revelado através dos fatores apontados como responsáveis pela direção das decisões tomadas pelos profissionais dentro do setor do transporte rodoviário de cargas. A intuição demonstra que, no íntimo dos dirigentes de empresas, existem elementos que levam às melhores alternativas de uma forma instintiva. Parece uma força constituída de um discernimento que domina o próprio tomador da decisão. Já



a influência de outras pessoas nos processos decisórios parece levar a uma revisão da antiga idéia a respeito do líder empresarial. Assim, o chamado grande líder, carismático, isolado em todas as fases de suas decisões, cada vez se torna mais incomum. É relevante o juízo de que um conjunto de pessoas encontra alternativas mais apropriadas para o futuro das empresas. A soma de várias influências positivas no processo que conduz à tomada de decisão parece tornar a mesma mais qualificada.

Numa espécie de balanço dos resultados obtidos com o desenvolvimento deste estudo, pode-se considerar que os elementos que justificaram o mesmo foram alcançados. Dois efeitos parecem ser importantes. Em primeiro lugar, o referido trabalho servirá de referencial para ações futuras. Assim, tanto o setor público de São Marcos e região, quanto entidades privadas ligadas ao setor, poderão definir políticas de atuação a partir de sinalizadores que surgiram com a construção deste estudo. Além disso, trabalhadores do transporte rodoviário de cargas e jovens que pretendem ingressar nesse universo, podem observar as histórias de vida de personagens que obtiveram resultados diferentes dentro do setor, guiando suas escolhas futuras. Uma segunda consequência do trabalho que certamente será útil paa setor é a construção de um quadro de dados a respeito do mesmo. Dessa forma, o levantamento dos índices de rentabilidade de mais de vinte anos, a pesquisa que trata de aspectos comportamentais de motoristas empregados e autônomos e o trabalho que demonstra a composição do setor formam um panorama que auxiliará estudos posteriores relacionados ao tema.

Por fim, o presente trabalho, através dos resultados interpretados a partir da análise dos quatro estudos de caso, remete a aspectos um tanto abstratos, ressaltando talvez a importância da vocação, ou seja, uma predestinação que certas pessoas teriam para o trabalho no setor do transporte rodoviário de cargas. Assim, essa e outras questões levantadas por esta pesquisa criam outras dúvidas a respeito da natureza das decisões de indivíduos na gestão dos negócios. Com certeza, estudos futuros deverão aprofundar a discussão sobre estas interrogações. No entanto, de uma forma concreta, os resultados desse estudo se somam idéias daqueles que acreditam nas “irracionalidades” do homem como fatores básicos para o seu progresso e para o próprio desenvolvimento da sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALISKI, Ayr. Caminhão carrega a economia de São Marcos. *Zero Hora*, Porto Alegre, 29 out. 1995. Caderno de Economia, p.4.

ALVES, Telma Regina. A história acontece na boléia. *Rei da Estrada*, São Bernardo do Campo, n° 69, p. 20-21, Jul/Ago. 1997.

ANTHROPOROS CONSULTORIA S/C LTDA. *O Mercado Brasileiro de Caminhões*. Sorocaba, 1988.

ASSOCIAÇÃO DOS MOTORISTAS SÃO-MARQUENSES. *Levantamento do número de caminhões registrados em São Marcos*. São Marcos, Jun. 1993.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIOS DE CARGA (NTC). *Raio-X do Transporte no Brasil*. São Paulo, 1997.

BARBOSA, Livia N. H. Cultura Administrativa: uma Nova Perspectiva das Relações entre Antropologia e Administração. *R.A.E. – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 36, n° 4, p. 6-19, Out/Nov/Dez. 1996.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNARD, Chester I. *As Funções do Executivo*. São Paulo: Atlas, 1979.

BARRIONUEVO, José. Caminhões de Caxias. *Zero Hora*. Porto Alegre, 29 de out. 1997. Página 10, p.10.

BECKHARD, Richard. *Desenvolvimento Organizacional: Estratégia e Modelos*. São Paulo: Blücher, 1972.

BETHLEM, Agrícola de Souza. Modelos de Processo Decisório. *Revista de Administração*, São Paulo, n° 22, p. 27-39, Jul/Set. 1987.

BRAGA, Nice. O Processo Decisório em Organizações Brasileiras. *R.A .P. – Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, n° 21, p. 35-57, Jul/Set. 1987.

CASTRO, Cláudio de Moura. *A Prática da Pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. (org) *Optimal experience. Psychological studies of flow in consciousness.* Cambridge: U. Press, 1988.

DE BONI, Luis .; COSTA, Rovílio. *Os Italianos do Rio Grande do Sul.* Porto Alegre: EST/UCS, 1979.

DRUCKER, Peter F. O Novo Papel da Administração. *Coleção Harvard de Administração*, São Paulo, vol.1. Nova Cultural, 1986.

EHRlich, Pierre Jacques. Modelos Quantitativos de Apoio às Decisões – I *R.A.E. Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.36, n° 1, p.33-41, Jan./Fev./Mar. 1996.

GARDNER, Howard. *Estruturas da Mente: a Teoria das Inteligências Múltiplas.* Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GARDNER, Howard. *Mentes que Criam: a Teoria das Inteligências Múltiplas.* Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

GARMENDIA, J. A. *Intuição.* In: *Dicionário de Ciências Sociais.* Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986,p. 640-641.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *R.A.E. Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n° 3, p. 20-29, Mai./Jun. 1995.

HALL, Richard H. *Organizações: Estrutura e Processos*. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1984.

HANDY, Charles B. *Como Compreender as Organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. *Organização e Administração: Um Enfoque Sistêmico*. São Paulo: Pioneira, 1976.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia Social das Organizações*, São Paulo: Atlas, 1970

KATZ, Roberto L. As Habilitações de um Administrador Eficiente. *Coleção Harvard de Administração*, São Paulo, vol 1. Nova Cultural, 1986.

MAGEE, John Francis. *Logística Industrial: Análise e Administração dos Sistemas de Suprimento e Distribuição*. São Paulo: Pioneira, 1977.

MANNHEIM, Karl. *O Homem e a Sociedade: Estudos sobre a Estrutura Social Moderna*. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.

MARPLAN BRASIL. *Motoristas de Caminhões Estradeiros*. São Paulo, 1996.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. *Administração: Conceitos e Aplicações*. São Paulo: Harper & Row, 1986.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES – Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER). Registro e Cadastro de Transportadores Rodoviários de Cargas. Brasília, 1977.

MINTZBERG, Henry. *Le Manager au Quotidien*: Les Éditions D'Organisation, 1993.

MINTZBERG, Henry. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, 1973.

MOTTA, Fernando C. P. *Teoria das Organizações: Evolução e Crítica*. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: a Ciência e a Arte de ser Dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NEWMAN, William H. *Ação Administrativa. As Técnicas de Organização e Gerência*. São Paulo; Atlas, 1977.

OHMANN, O . A . “Skyhooks” ou a Natureza da Liderança Efetiva. *Coleção Harvard de Administração*, São Paulo, vol. 2, Nova Cultural, 1996.

PEREIRA, Maria J.L.; FONSECA, João G.M. *Faces da Decisão: As Mudanças de Paradigmas e o Poder da Decisão*. São Paulo: Makron Books, 1997.

POLIT, Denise F.; HINGLER, Bernardete P. *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

RAMOS, Guerreiro. *Administração e Contexto Brasileiro*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RIGGS, James L.; KALBAUGH, A. J. *A Arte da Administração: Princípios e Práticas*. São Paulo: Pioneira, 1981.

RIZZON, Luiz Antônio; POSSAMAI, Osmar João. *História de São Marcos*. São Marcos: Ed. dos autores, 1987.

ROBBINS, Stephen P. *O Processo Administrativo: Integrando Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 1978.

SALOMON, Décio Vieira. *Como Fazer uma Monografia*. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

SANTOS, Francisco de Araujo. *O Estrategista Frente ao Futuro Alucinante: Novas Teorias e Velhos Mestres*. Anais VIII Congresso Latino-Americano de Estratégia. São Leopoldo: Unisinos, 1996, p. 389-399.



SCHEIN, Edgar H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*. Cambridge: MIT, p. 3-16, Winter 1984.

SIMON, Herbert Alexander. *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SINDICATO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGAS DO RS. *Levantamento sobre empresas, autônomos e veículos pesados do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, 1997.

YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

### **Artigos de Jornais e Revistas (anexos)**

O PROGRESSO anda sobre rodas. *Pioneiro*, Caxias do Sul, 30 jul. 1997. Nordeste Gaúcho, p. 137.

A CIDADE Scania abre caminho para seminário sobre lei das balanças. *S.O.S. Motorista*, Porto Alegre, n. 02, jun/97, p.1.

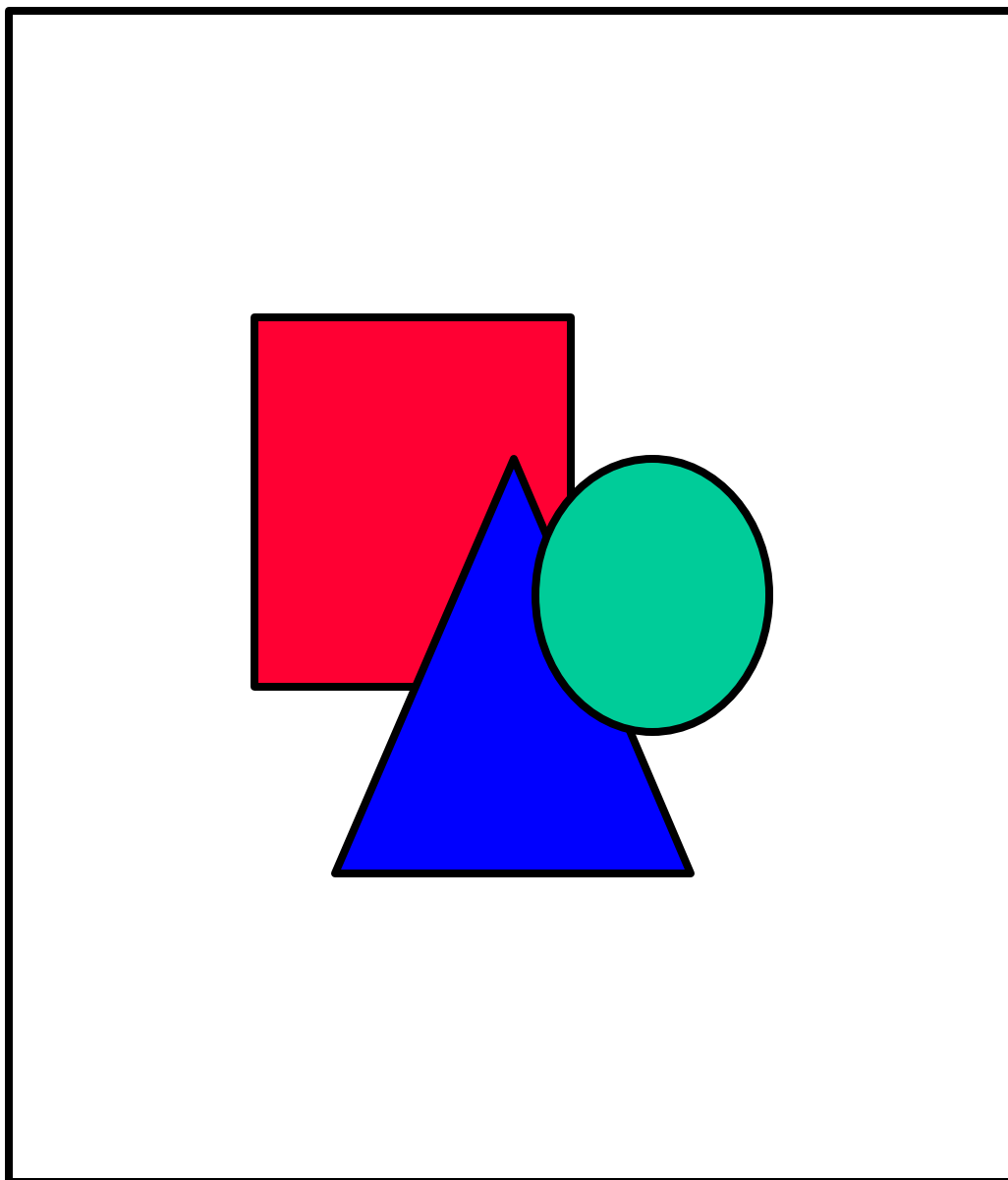
TERRA de caminhões e de companheirismo. *Pioneiro*, Caxias do Sul, 04 nov. 1994. Nordeste Gaúcho, p.88.

TERRA dos caminhões investe em parcerias. *Zero Hora*, Porto Alegre, 14 dez. 1995. RS 2000, p.31.

VOCAÇÃO para o transporte alimenta sonho das crianças. *Correio Riograndense*. Caxias do Sul, 08 out. 1997. Caderno Especial, p.3.

**ANEXO I**

ZERO HORA  
CADERNO DE ECONOMIA  
Porto Alegre-RS  
29/10/95



José Barrionuevo

### Megainvestimento em Montenegro

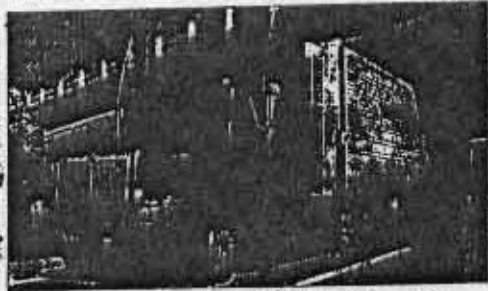
Está de fora dos eixos uma boa nome para o município de Montenegro, governado por Madalena Böhler, numa aliança do PDT com PSB, PMDB, PTB e PFL, aliando o PPR que há quase três décadas comandava a prefeitura. Arena, PDS, PRP e PPB estavam no poder desde 1969. Cabe em 96, com a eleição de Madalena, depois de 27 anos com o mesmo grupo



### Palácio Piratini guarda segredo sobre indústria

O governo do Estado guarda ainda grande reserva, com o anúncio do investimento e da empresa multinacional no início de novembro. Investimento de grande porte. Conta com o nível estatal do PPR, pois qual aliado do governo Brito. O seu perfil financeiro limita é do PMDB. A empresa alia

mais para a localização do que para os parâmetros. O Palácio Piratini não detém de ter influência, o que não impediu o aval de Antônio Brito para a localização da GM em Liverpool, território do PT. Não é a Ford nem a Elgê. É mais possível que seja um grupo japonês. Há hipótese a respeito de qual grupo



### Caminhões de Caxias

Vizinho de Caxias do Sul, o município de São Marcos terá melhores condições para continuar ampliando sua indústria de maior concentração de caminhões. Porém hoje na metrópole de São Marcos há cinco caminhões da Navistar, fabricados em Chicago (EUA/ELIA), e que passaram por um tratamento na Agrale, parceira da empresa americana. Os caminhões transitam pela São Vendelino carregados de gêneros alimentícios e material de apoio para os flagelados, numa iniciativa do governo e da montadora.

### Anúncios importantes

A conclusão de aquisição dos caminhões está marcada para a 15, logo depois do anúncio de investimento de R\$ 80 milhões pela Elgê. Com R\$ 100m de comprimento, largura de 2m44cm, 2m72cm de altura, o Internacional pode carregar 2,5 toneladas. Estarão presentes os diretores da Navistar Luiz Carlos Paugussari (Diretor Comercial), William Hiltz (Gerente de Operações em Miami), Alcides Gomes (gerente da Veridica) e Oeraldo Rocha (gerente de Desenvolvimento do Mercado).

Por se tratar de uma inspeção dos ELIA, os cinco caminhões dependem ainda de homologação em São Paulo, para cada parte por separado.

O Grupo Agral, empresa com faturamento anual de US\$ 1 bilhão, anuncia hoje, às 14h30min duas novas unidades da Elgê, no valor de R\$ 60 milhões. Uma na Grande Santa Rosa e outra no Vale do Jacuí. São 660 empregos diretos e 28.300 indiretos, de produtores de leite.

### MIRANTE

**Bolsas**  
A taxa financeira do Estado permanece de sigla mesmo com o estouro das bolsas. O secretário da Fazenda, César Basso, e o presidente do Banco do Brasil, Carlos Rossato, instalaram reuniões em Brasília de rotina.

**Estragos**  
Com aplicações em litas do Brasil, o governo federal, em menos de um mês, o sistema financeiro ganhou quase 50% ao final do dia sem prejuízo. É certo que terá desdobramentos sérios no sistema bancário do país, com o financiamento de aplicações que não podem mais honrar compromissos.

**Finanças**  
Além do profissionalismo, preservado do sistema financeiro, firmamos a base estável do governador Antônio Brito e do secretário César Roberto de Souza. A lei do CEEF foi realizada sem furo, três dias antes da queda na Bolsa de Hong Kong. Com a conclusão em Brasília, não teve havido negociação. Seria impossível avaliar o valor da emissão. Em política, além de competência é preciso ter sorte, além os membros do Conselho, César Basso.

**Pacote de obras**  
Dez dias de governo anuncia um pacote de obras, com a previsão de investimentos para os próximos 14 meses. Val provocar inflação na região. São centenas de obras em todo o Estado, começando pelo maior investimento já feito em estradas.

**Guerra**  
Passado o tempo, a magistratura não abate mais o transtorno. Vem nova confusão.

**Tradição**  
Pela primeira vez, as fotos do pai e do filho estarão juntas na galeria dos ex-presidentes da Assembleia. Cláudio Basso, Octávio Badell, Germano, 70, e José Otávio Germano, 35, estão no lado a lado hoje, às 11h30min, na residência em que será inaugurada a foto de Basso, presidente de 1985 a 1997.

**Diretores**  
A nova direção dos duas distribuidoras não mantém nenhum diretor da CEEF como estatal. Os diretores da Norte-Nordeste e do Centro-Oeste são todos eles indicados pelos novos proprietários. Sem equipe de trabalho, pois existe no mercado de estatal.  
A Norte-Nordeste será presidida por Luiz Maurício Leuzinger (diretor da VBC Energia SA). A Centro-Oeste, da ABE Corporation, será presidida por Luiz David Teixeira, 36 anos, da ABE.



### Certidão gratuita

O senador José Fogaça foi designado relator do projeto de lei, que regulamenta a gratuidade do registro civil para todos os brasileiros. Terá um prazo de 24 horas para trabalhar a matéria e apresentará sua parecer hoje, em Plenário. O projeto tem pedido de urgência, protocolado pelo senador Pedro Simon (PMDB).

### Tarefa para um relator

José Fogaça (PMDB) aumenta a variação como o senador que relator o maior número de projetos no Congresso Nacional (Senado e Câmara). Ao todo, mais de duas dezenas de projetos. Os mais importantes: Lei das Condições, do Monopólio do Petróleo e, recentemente, a nova Lei de Imprensa. Com a desistência de José Miguel Magalhães (PFL-BA), o senador ganhou também o desafio de relator o projeto que institui o registro gratuito de nascimento e óbito.

### CEEF privatizada

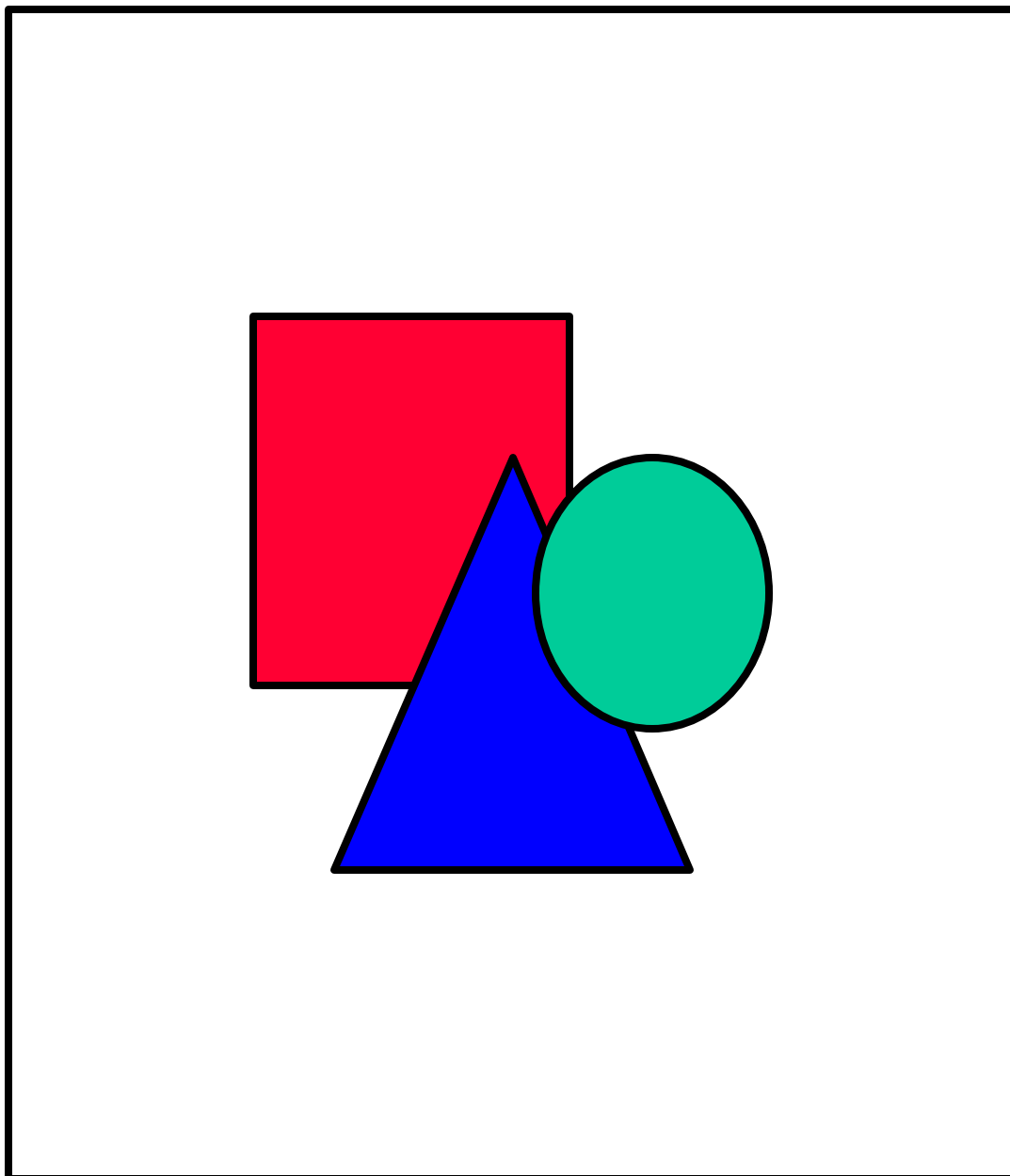
A partir de hoje as duas distribuidoras da CEEF estão inteiramente nas mãos de iniciativa privada, com a escolha feita ontem do conselho de administração, conselho fiscal e diretoria executiva. A Norte-Nordeste de Energia Elétrica começa a trabalhar hoje para resolver os problemas da transmissão de Itaipu, que ficou sem energia em função das chuvas. Tem 130 postes caídos.

### Novas privatizações

Há tem data a nova estatal a ser privatizada. A Companhia União de Seguros Gerais será leilada no dia 20 de novembro, pelo preço mínimo de R\$ 33,6 milhões, na Bolsa de Valores do Extremo Sul. Não há notícia ainda sobre a expectativa de Agin. É também perto da venda das duas distribuidoras da CEEF.

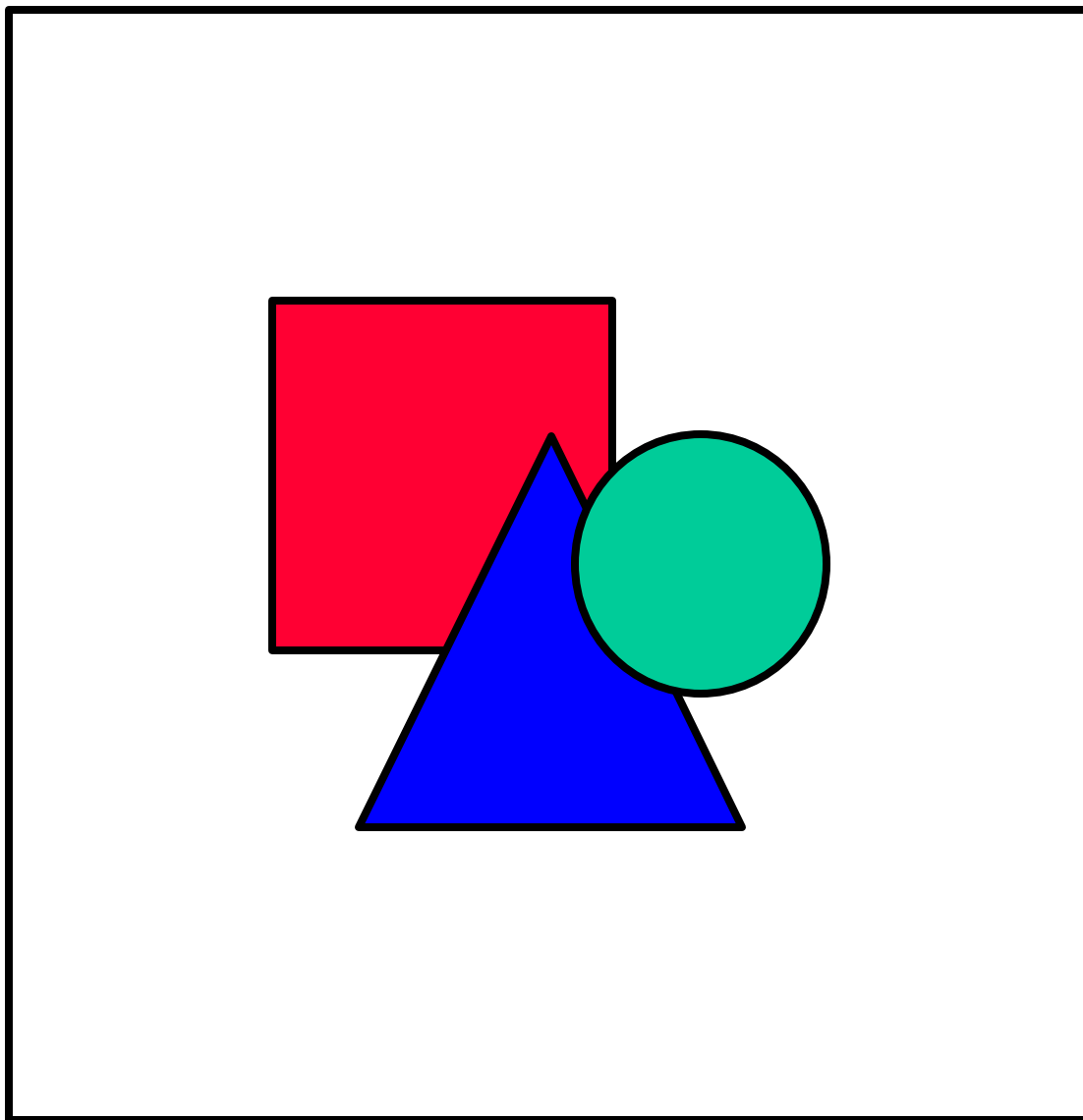
**ANEXO III**

**PIONEIRO  
NORDESTE GAÚCHO  
Caxias do Sul-RS  
04/11/94**



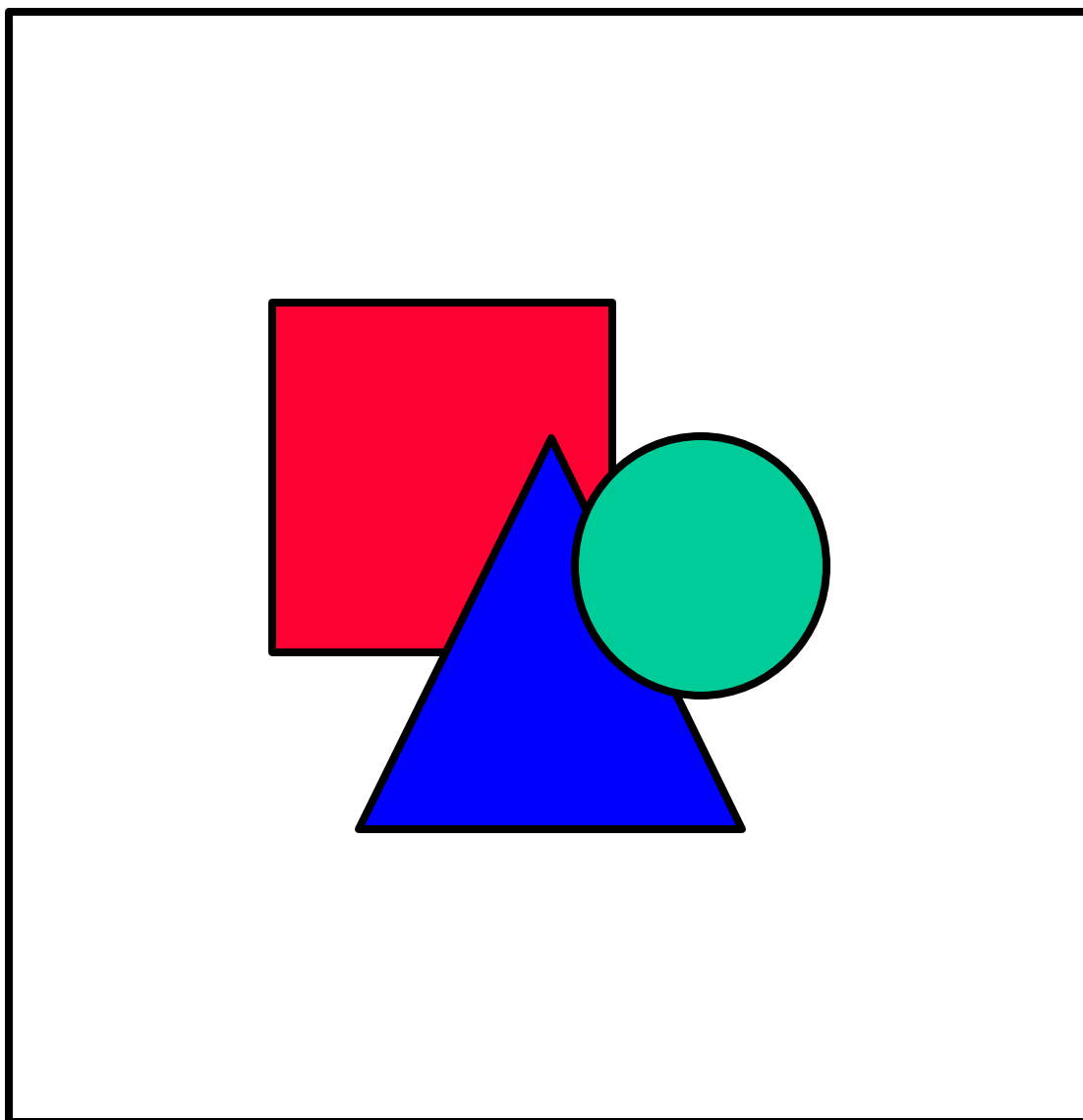
**ANEXO IV**

ZERO HORA  
RS 2000  
Porto Alegre-RS  
14/12/95



**ANEXO V**

**PIONEIRO  
NORDESTE GAÚCHO**  
Caxias do Sul-RS  
30/07/97



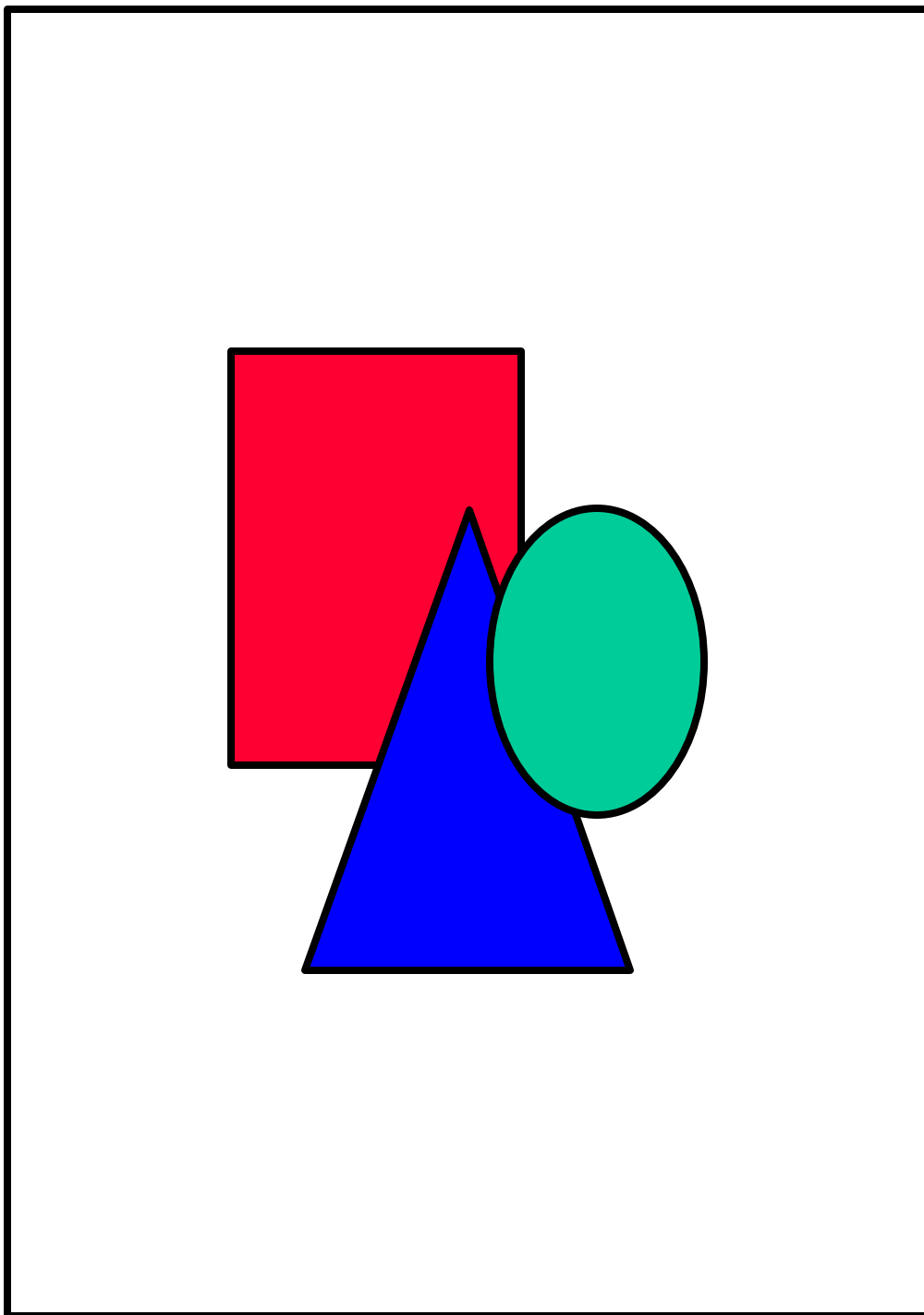
**ANEXO VI**

**REI DA ESTRADA**

Nº 69

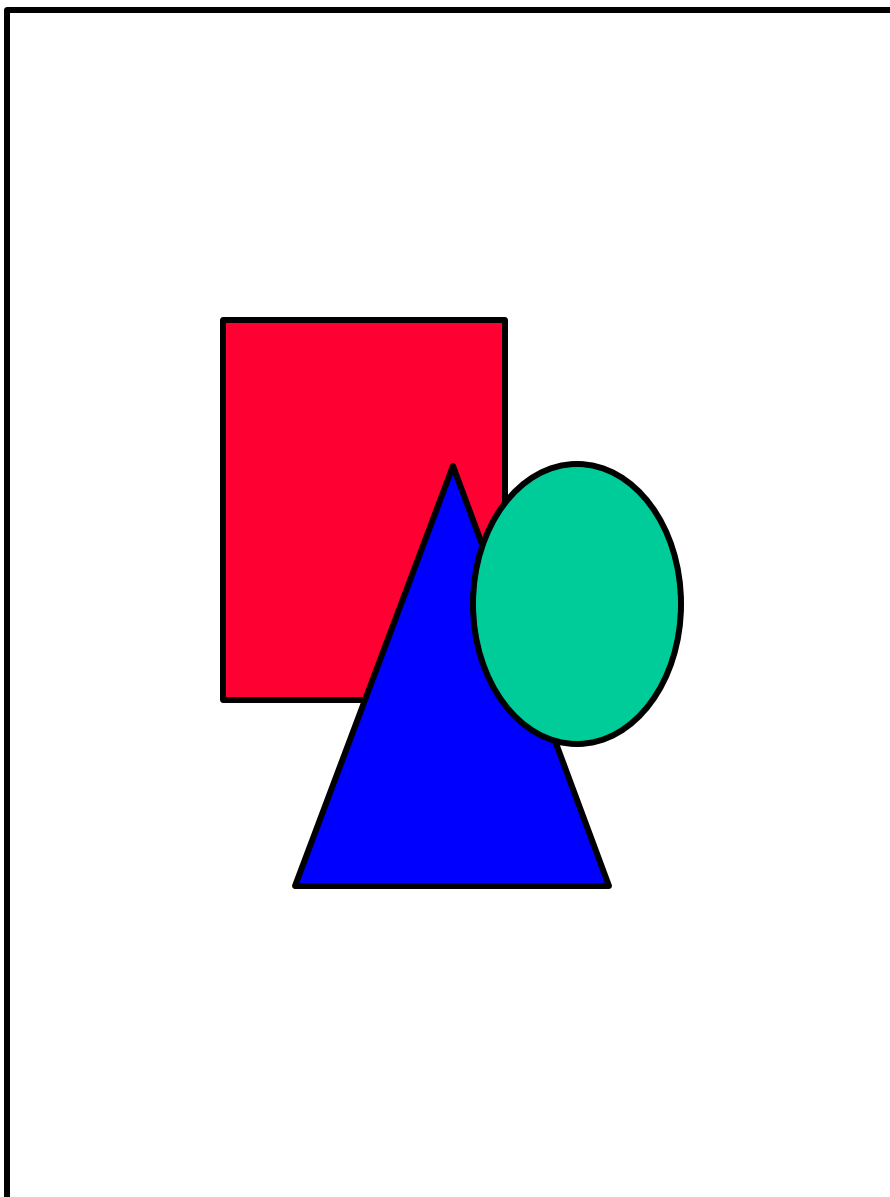
São Bernardo do Campo-SP

Julho/Agosto 1997

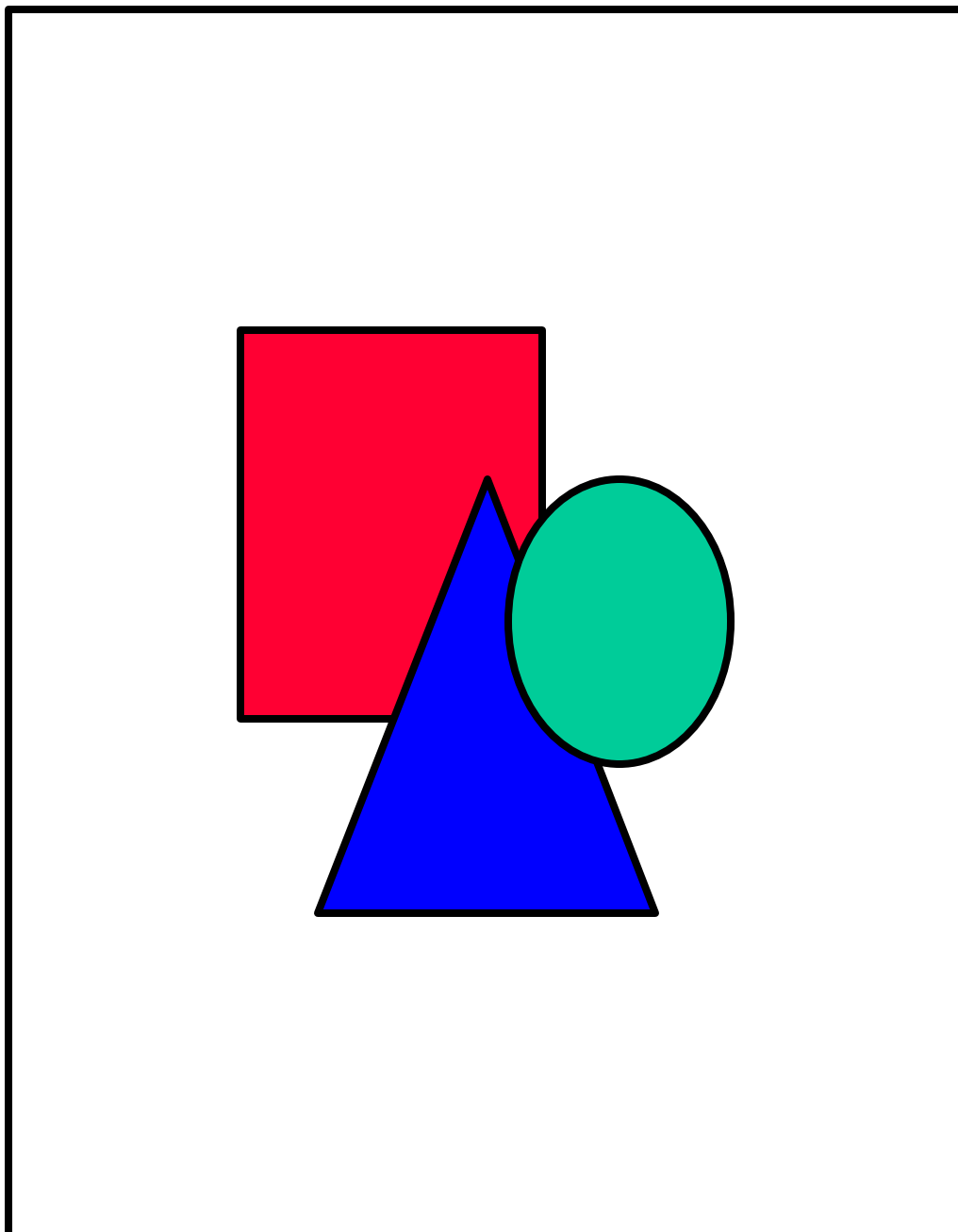




**ANEXO VII**    S.O .S. MOTORISTA  
N° 02  
Porto Alegre-RS  
Junho 1997



**ANEXO VIII**    **CORREIO RIOGRANDENSE**  
**CADERNO ESPECIAL**  
Caxias do Sul-RS  
08/10/97



## **ANEXO IX      ENTREVISTA**

### Roteiro de questões a serem abordadas:

Local:

Data:

-Nome:

-Data de nascimento:

-Local de nascimento:

-Estado civil:

-Número de filhos:

-Grau de instrução:

-Atividade anterior ao trabalho no setor do transporte.

-Período em que trabalhou como empregado do setor de transporte rodoviário de cargas.

-Como aprendeu a dirigir um caminhão.

-Nível de rendimento como empregado

-Opinião a respeito do empregador.

-Dificuldades do empregado do setor.

-Vantagens do empregado do setor.

-Motivos que levaram à decisão de ser autônomo.

-Período em que trabalhou como autônomo.

-Forma como adquiriu o veículo.

-Dificuldades iniciais como autônomo.

Opinião a respeito das seguintes condições (na visão de autônomo):

-segurança;

-lucratividade;

-atuação de entidades reguladoras (sindicatos, postos de fiscalização, etc...)

-custos gerais;

-infra-estrutura (postos de combustível, centrais de fretes, etc...)

-Utilização ou não das seguintes técnicas, atividade ou funções:

-fluxo de caixa;

-orçamento;

-planejamento;

-controle de custos;

-definição dos objetivos;

-planos de viagem;

-análise financeira de investimentos;

-propaganda e publicidade;

-outras.

-Houve troca ou não de veículo no período como autônomo.

-Dificuldades do autônomo.

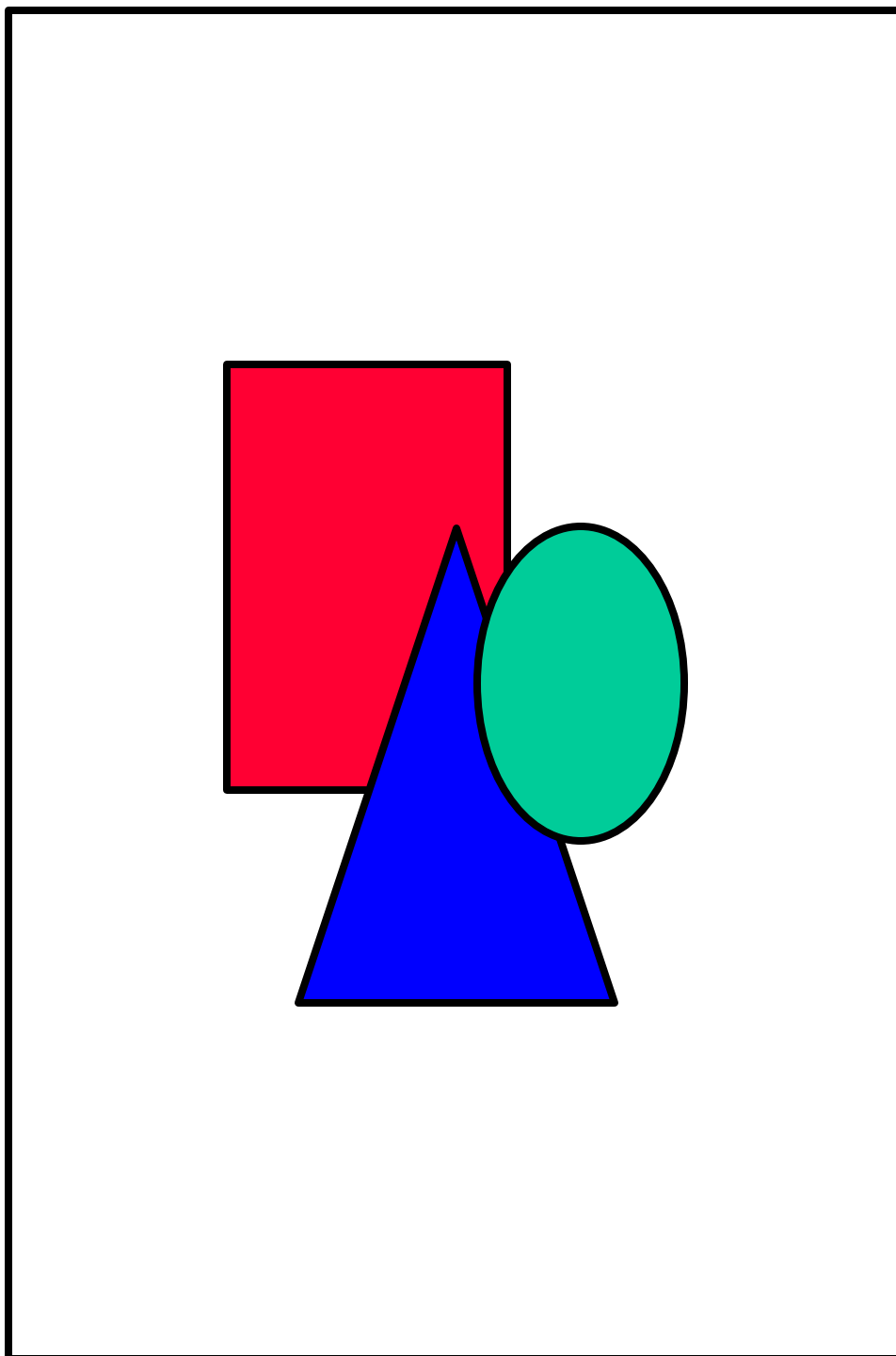
-Vantagens do autônomo.

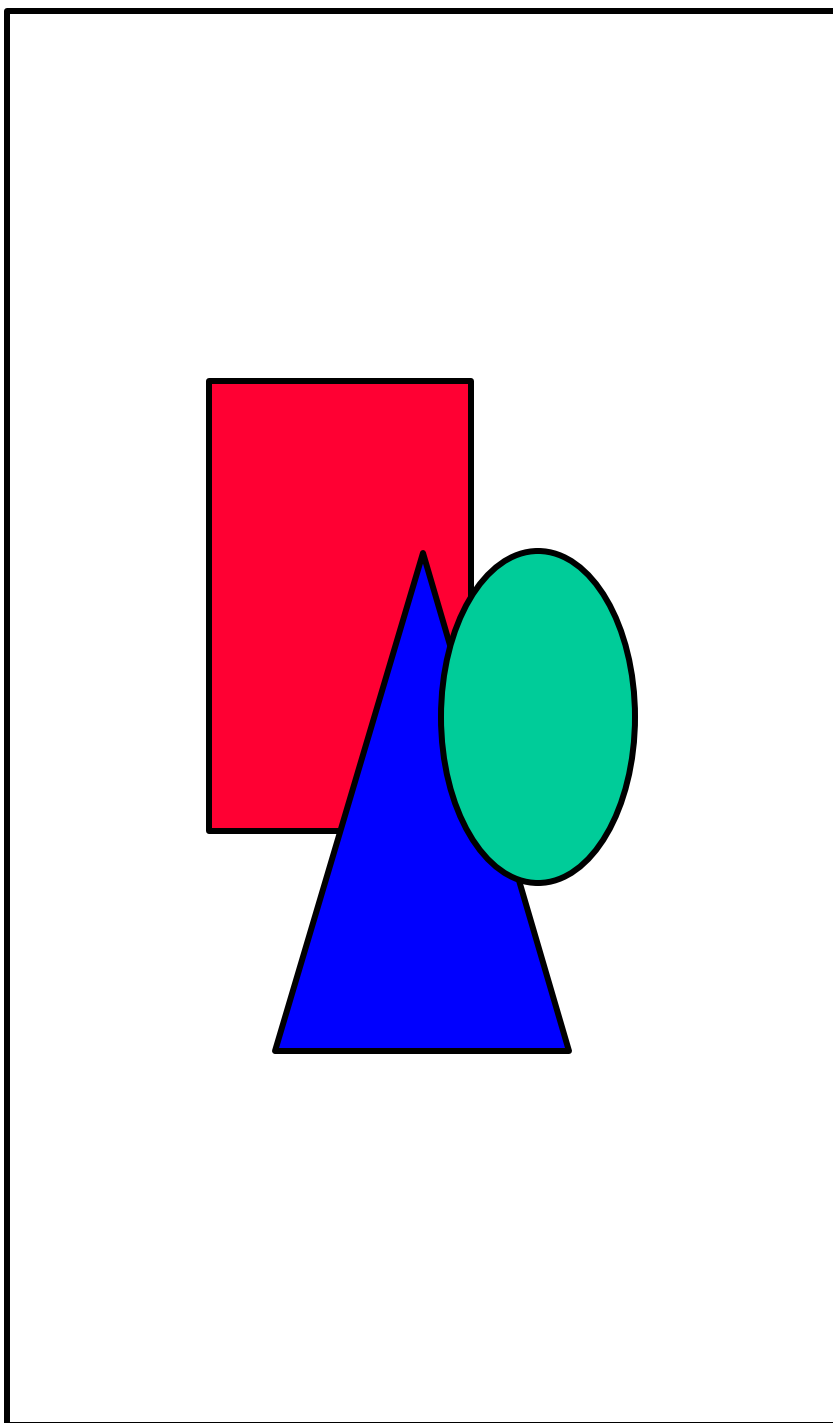
Para casos **1 e 2**:

- Fatores ligados à decisão de voltar a ser empregado.
- Comparação entre a situação inicial de emprego e a situação atual.
- Possibilidade de crescimento na empresa atual.
- oportunidade ou não de trocar de atividade ou setor.
- Comentário a respeito das perspectivas do empregado do setor.
- Comentário a respeito das perspectivas do autônomo do setor.
- Comentário geral.

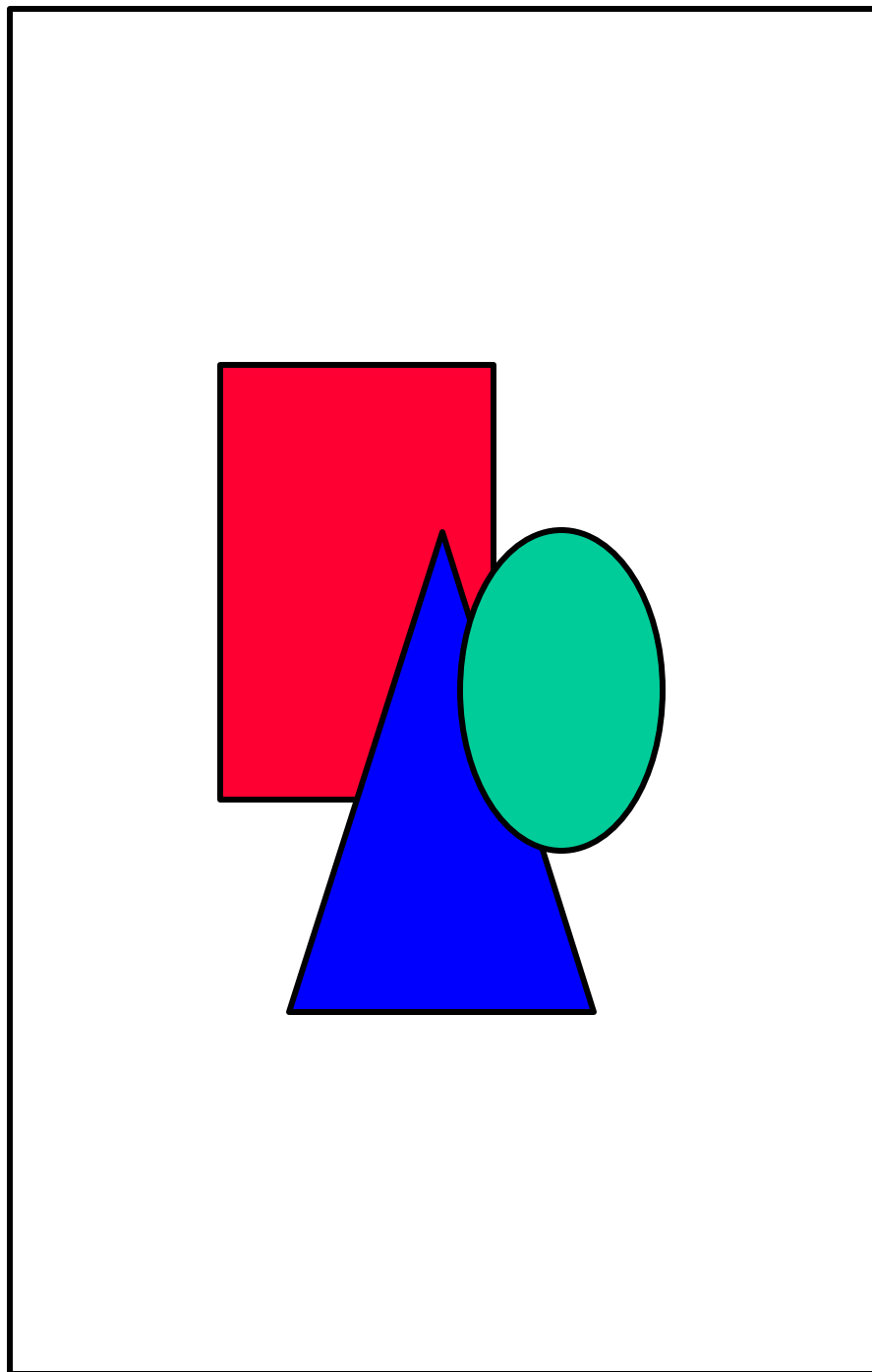
Para casos **3 e 4**:

- Como foi a passagem de autônomo para empresário.
- A origem da empresa.
- Situação atual da empresa.
- Lucratividade da empresa e do setor.
- A questão da segurança e as condições das estradas.
- A relação com os sindicatos.
- A relação com outras empresas do setor.
- A relação com os autônomos do setor.
- Custos gerais do transporte.
- Avaliação das decisões que tomou como empresário.
- O que leva o empresário a desenvolver a sua empresa.
- Que ferramentas de gestão são fundamentais para uma empresa.
- Comentário a respeito das perspectivas do empregado do setor.
- Comentário a respeito das perspectivas do autônomo do setor.
- Comentário a respeito das perspectivas das empresas do setor.
- Comentário a respeito das perspectivas do setor com relação às demais modalidades de transporte.
- Comentário geral.



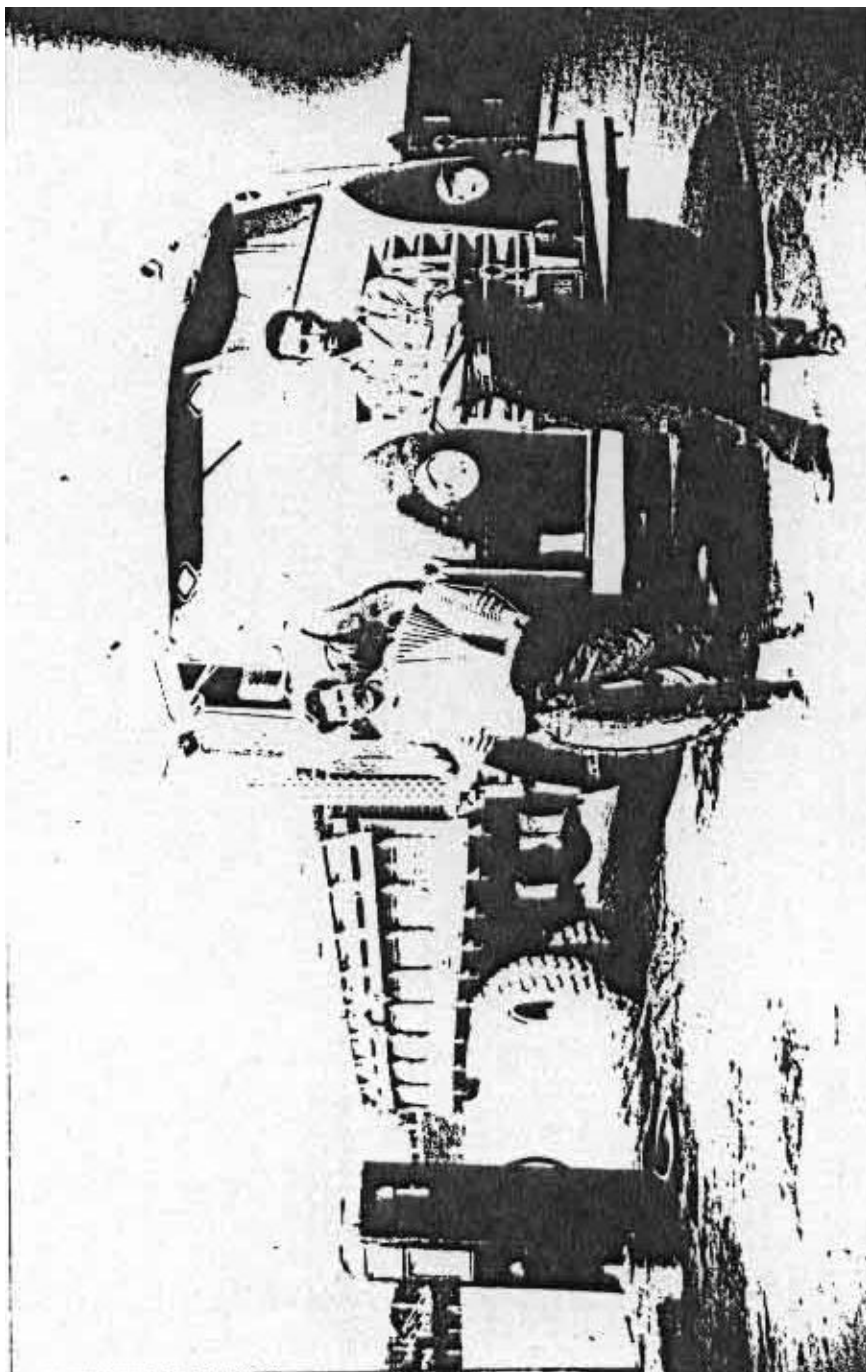


**ANEXO XII** “AS VIAGENS FORA DO ESTADO”

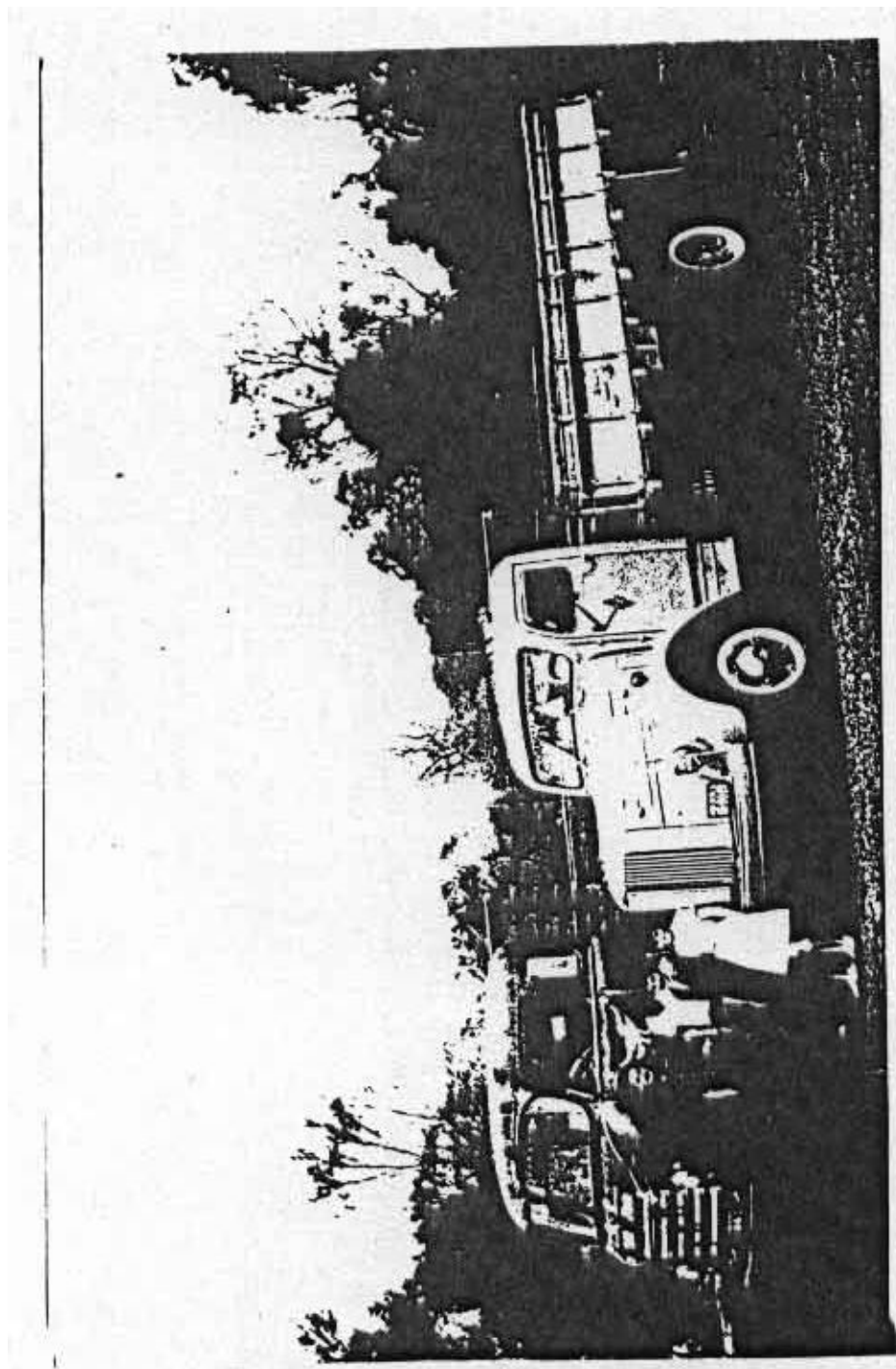




**ANEXO XIII** “NOS POSTOS DAS ESTRADAS”

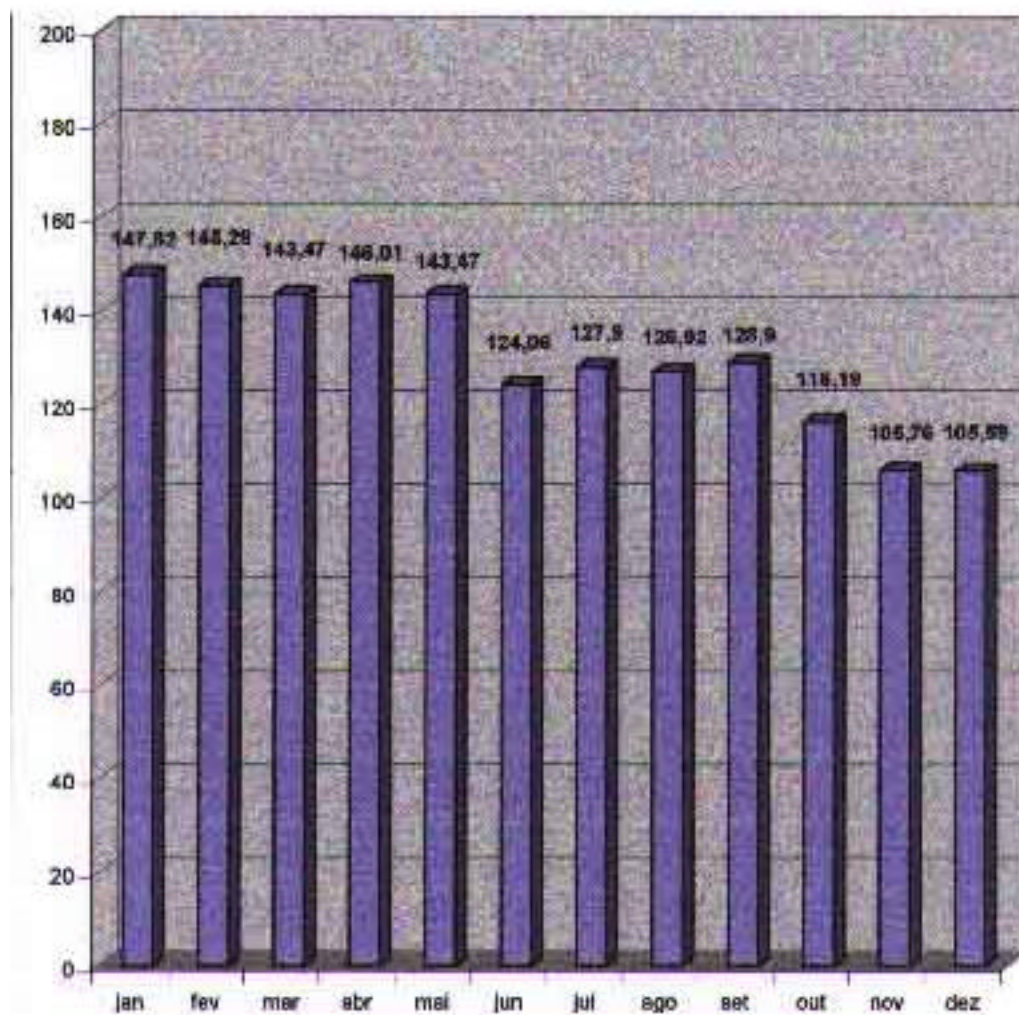


**ANEXO XIV**      **“A ESPOSA E AMIGOS”**



## ANEXO XV

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL

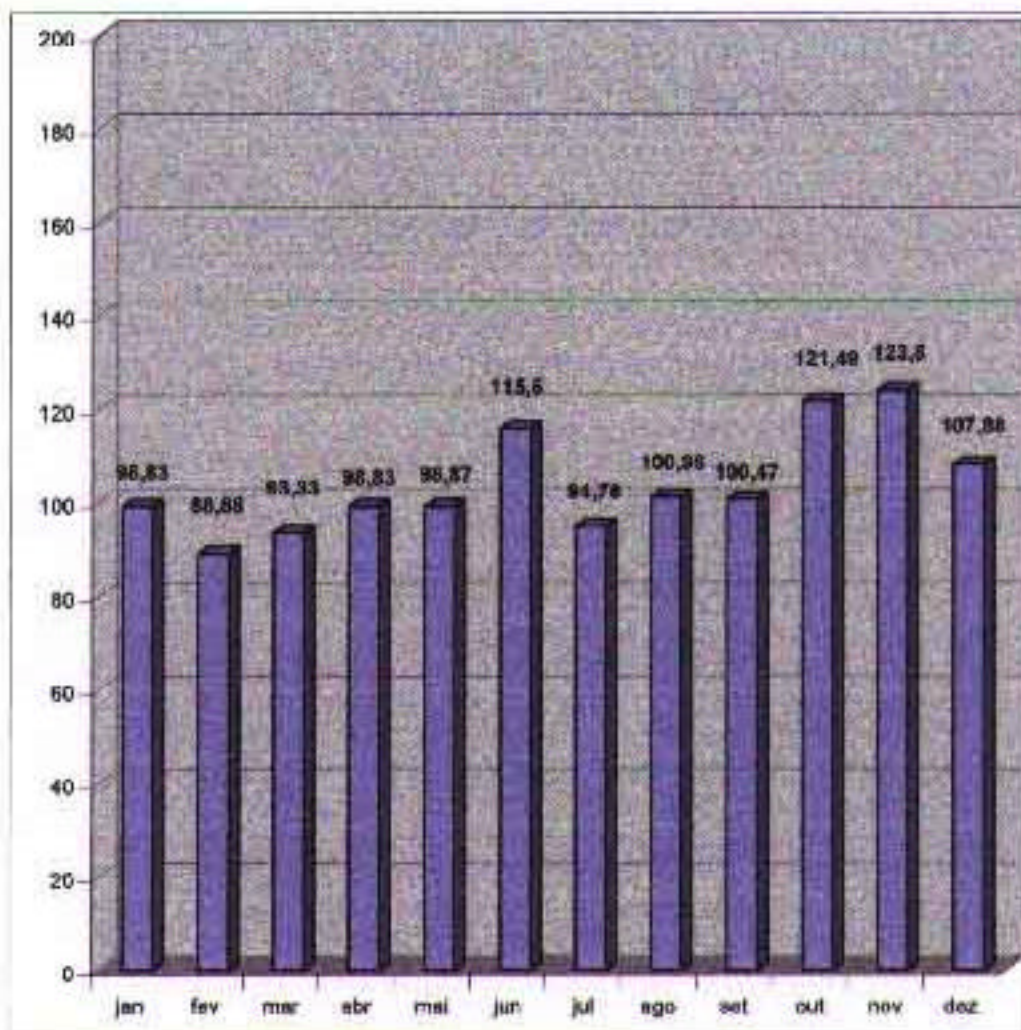


Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1975

## ANEXO XVI

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL



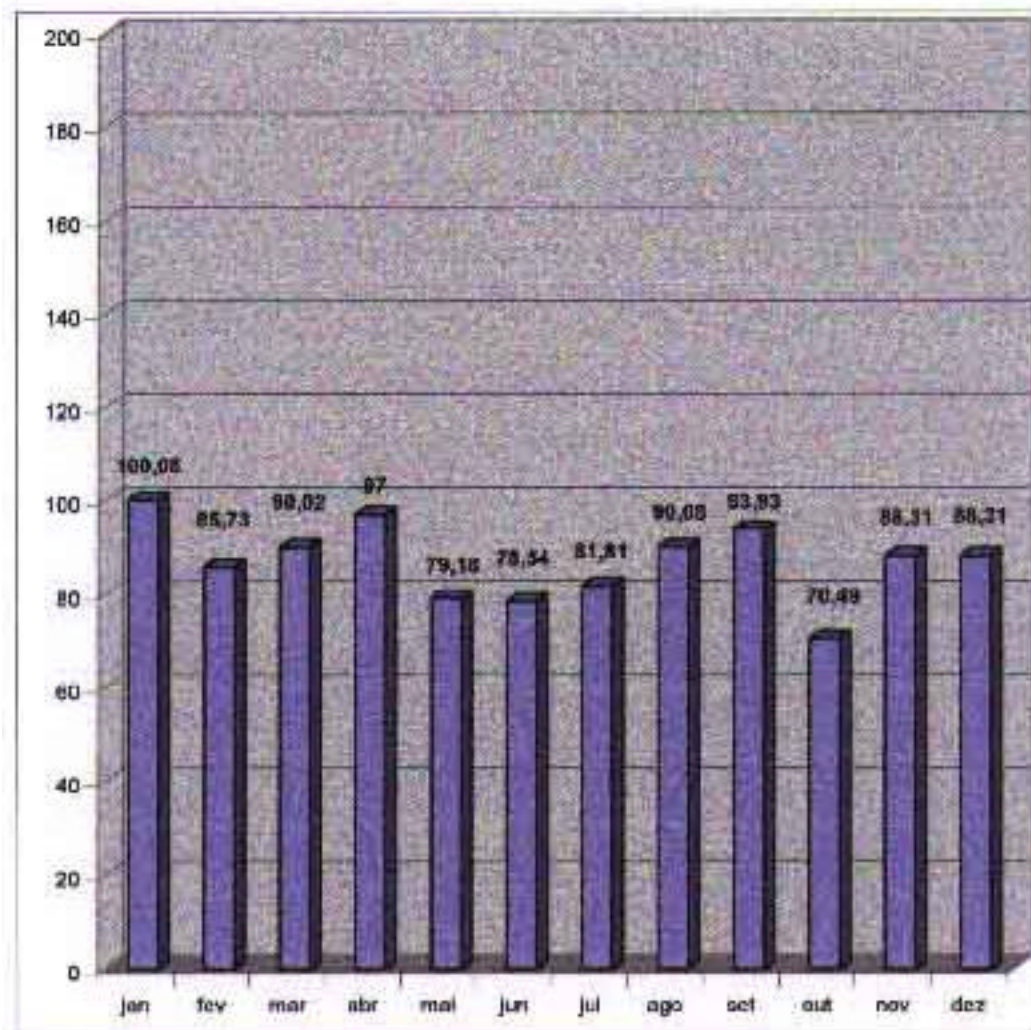
Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1976



## ANEXO XVII

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL

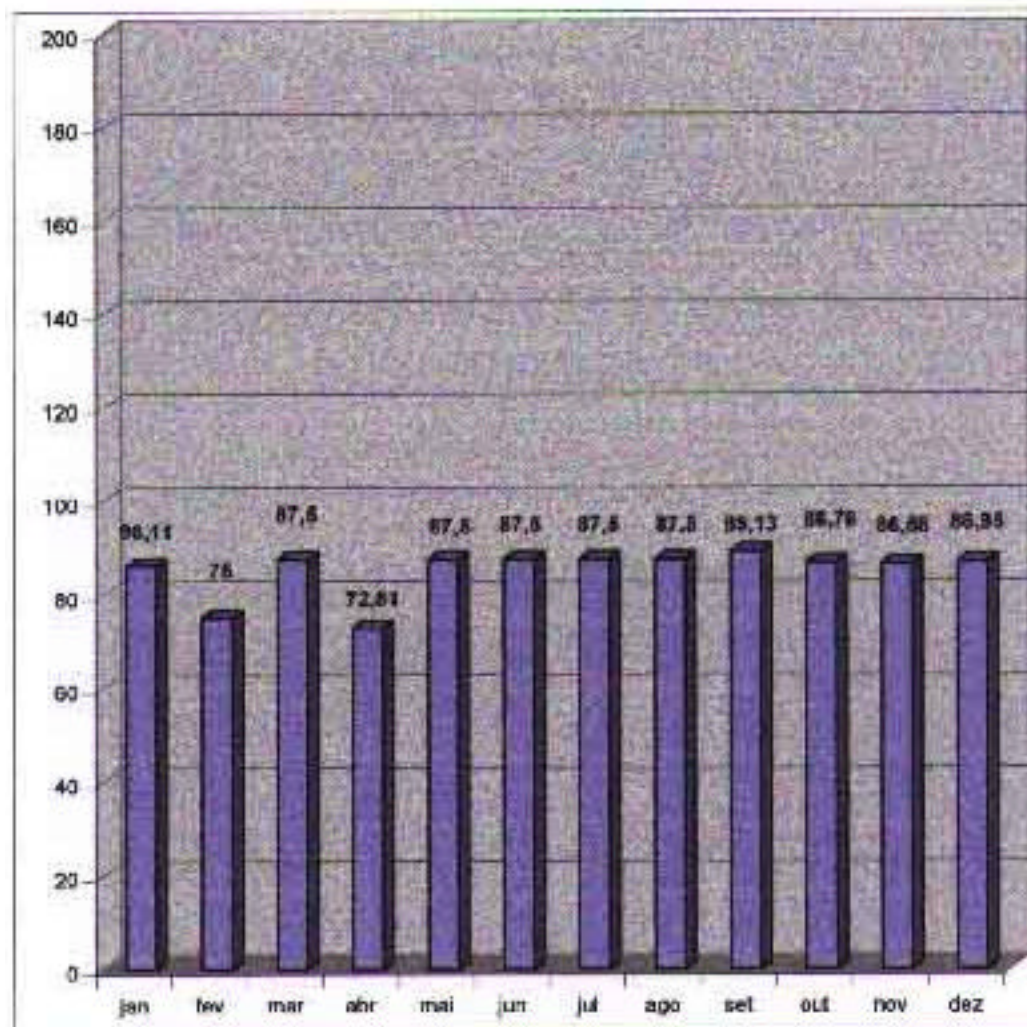


Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1977

## ANEXO XVIII

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL

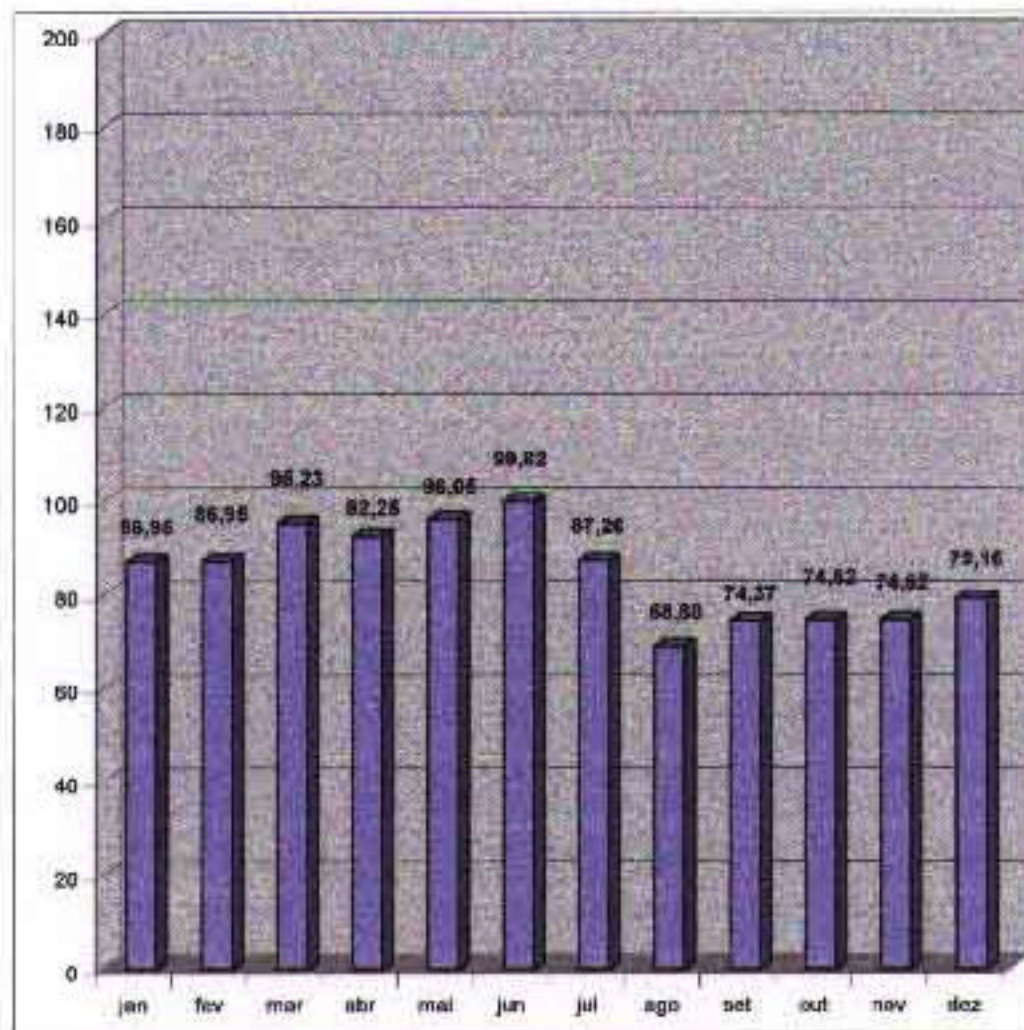


Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1978

## ANEXO XIX

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL



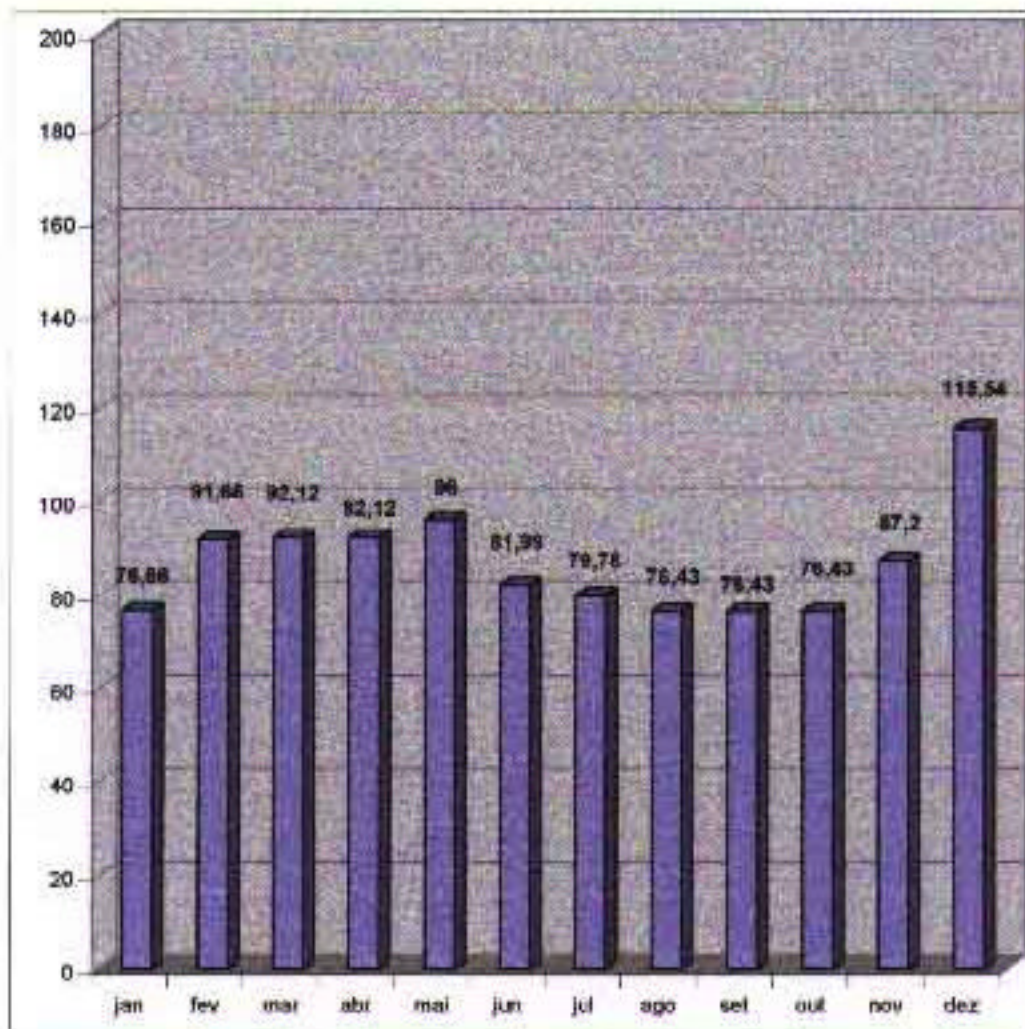
Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1979



## ANEXO XX

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL



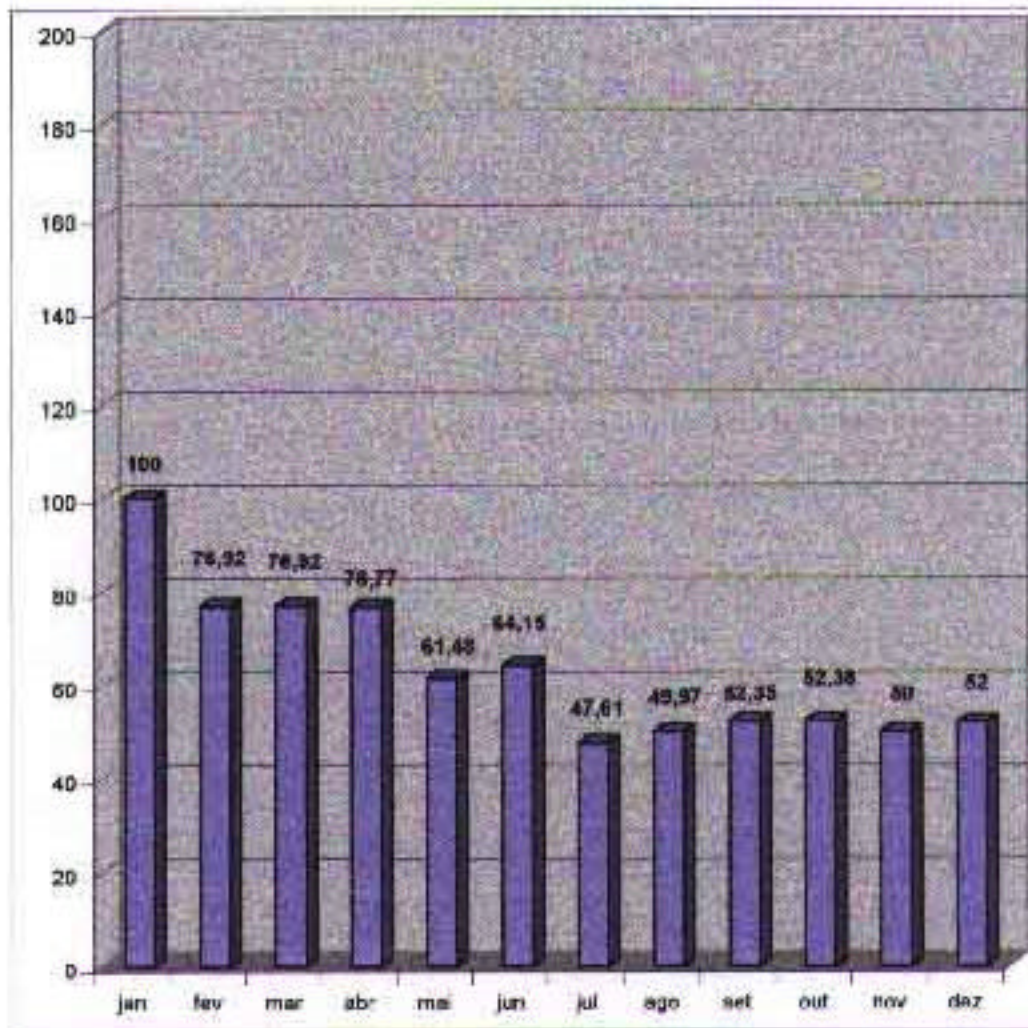
Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1980



## ANEXO XXI

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL

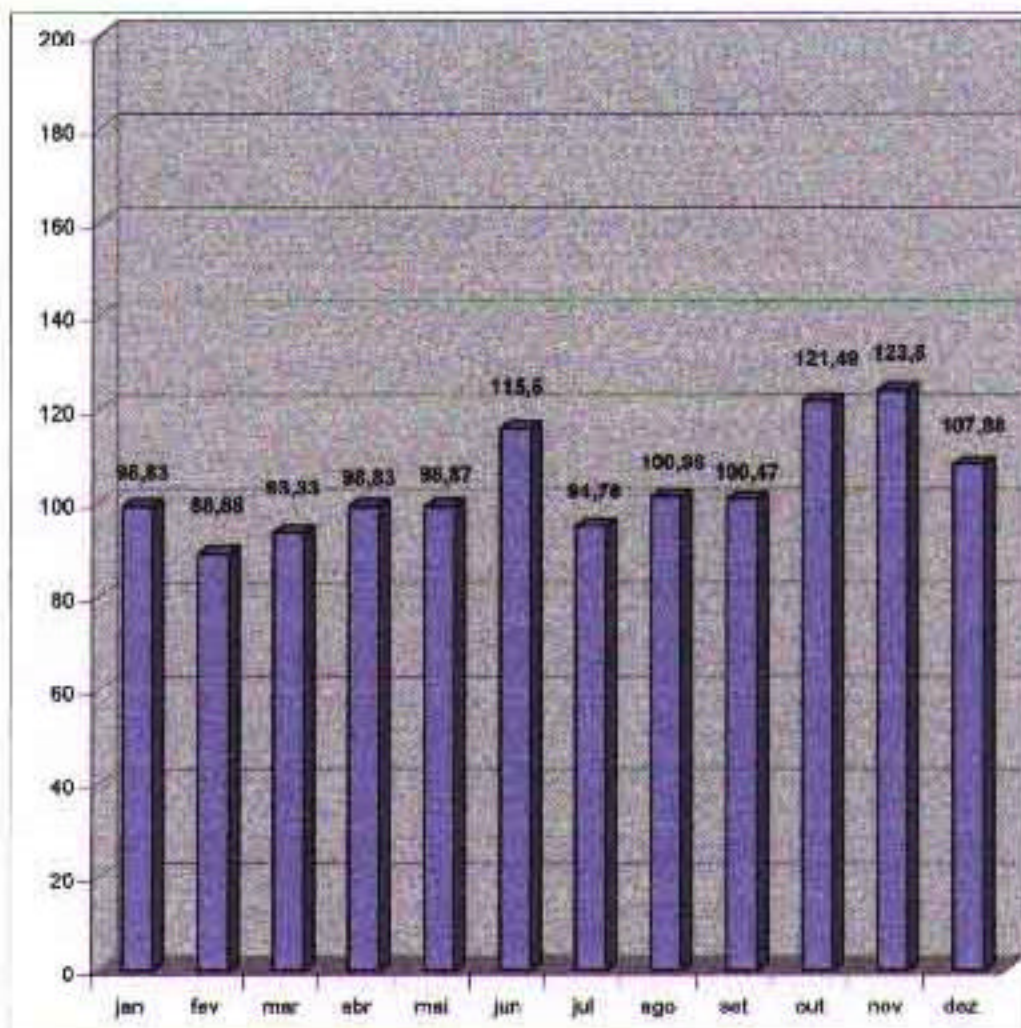


Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1981

## ANEXO XXII

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL

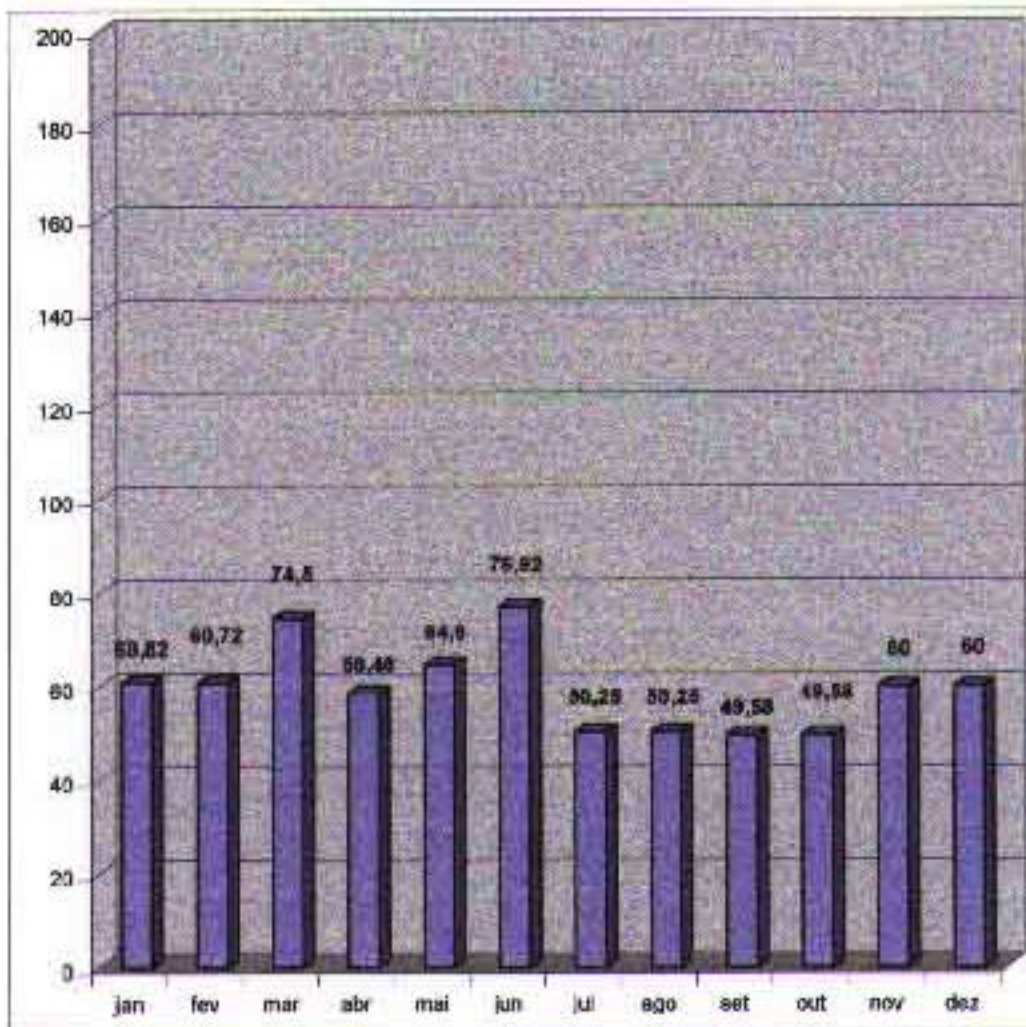


Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1982

## ANEXO XXIII

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL



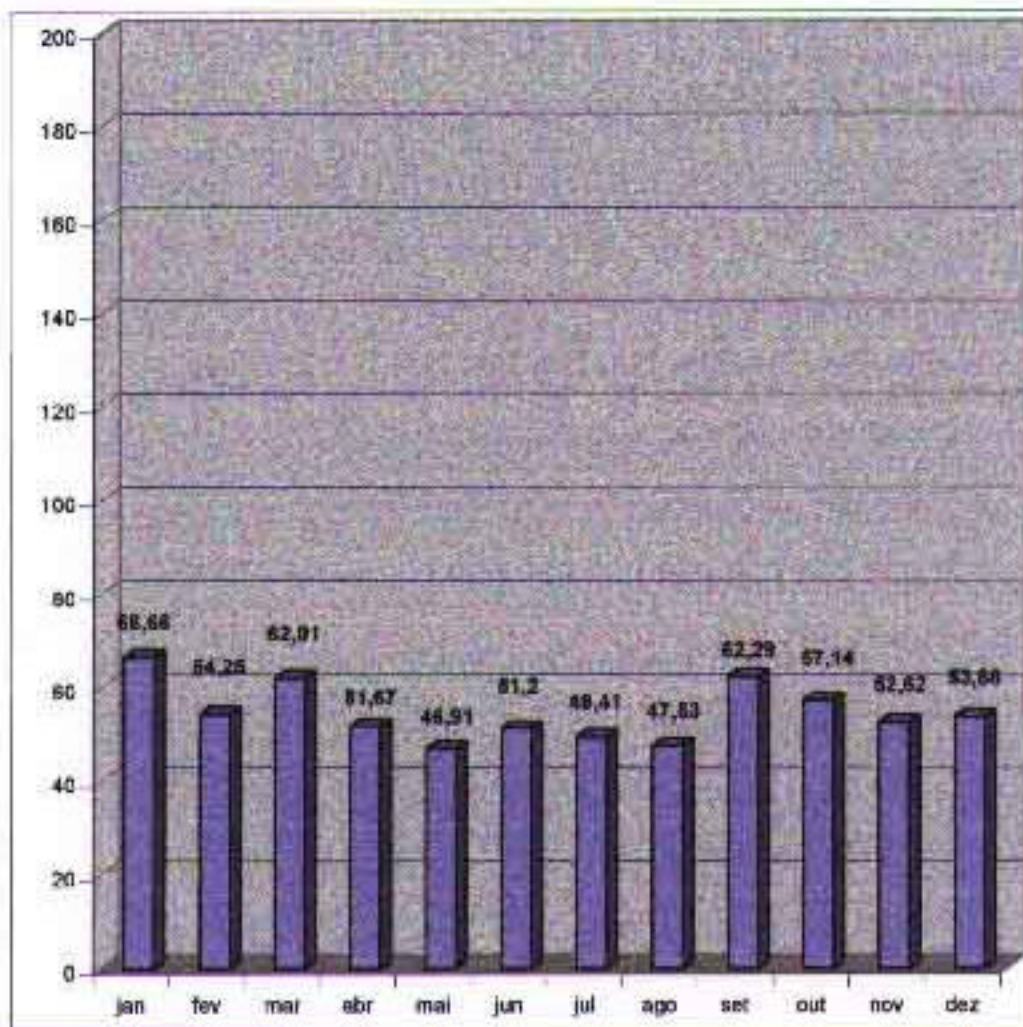
Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1983



## ANEXO XXIV

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL

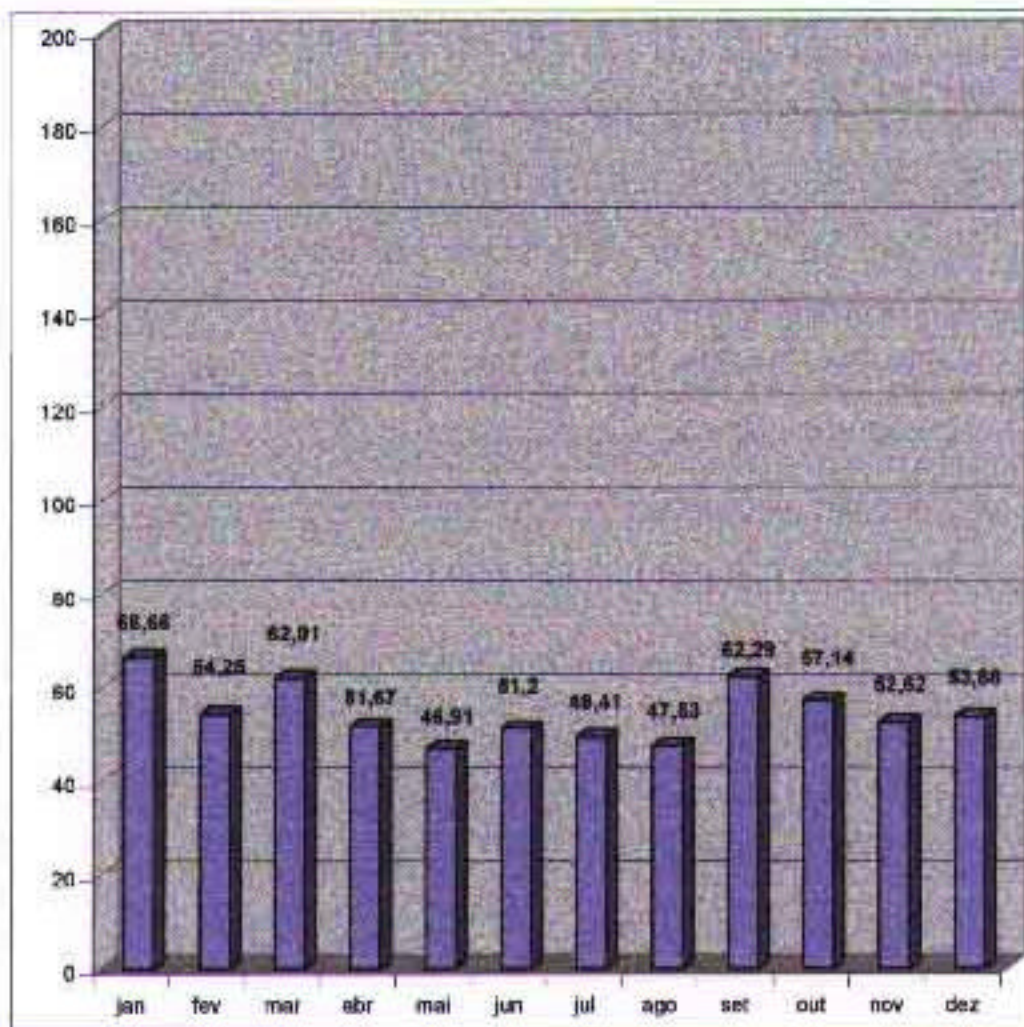


Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1984

## ANEXO XXV

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL

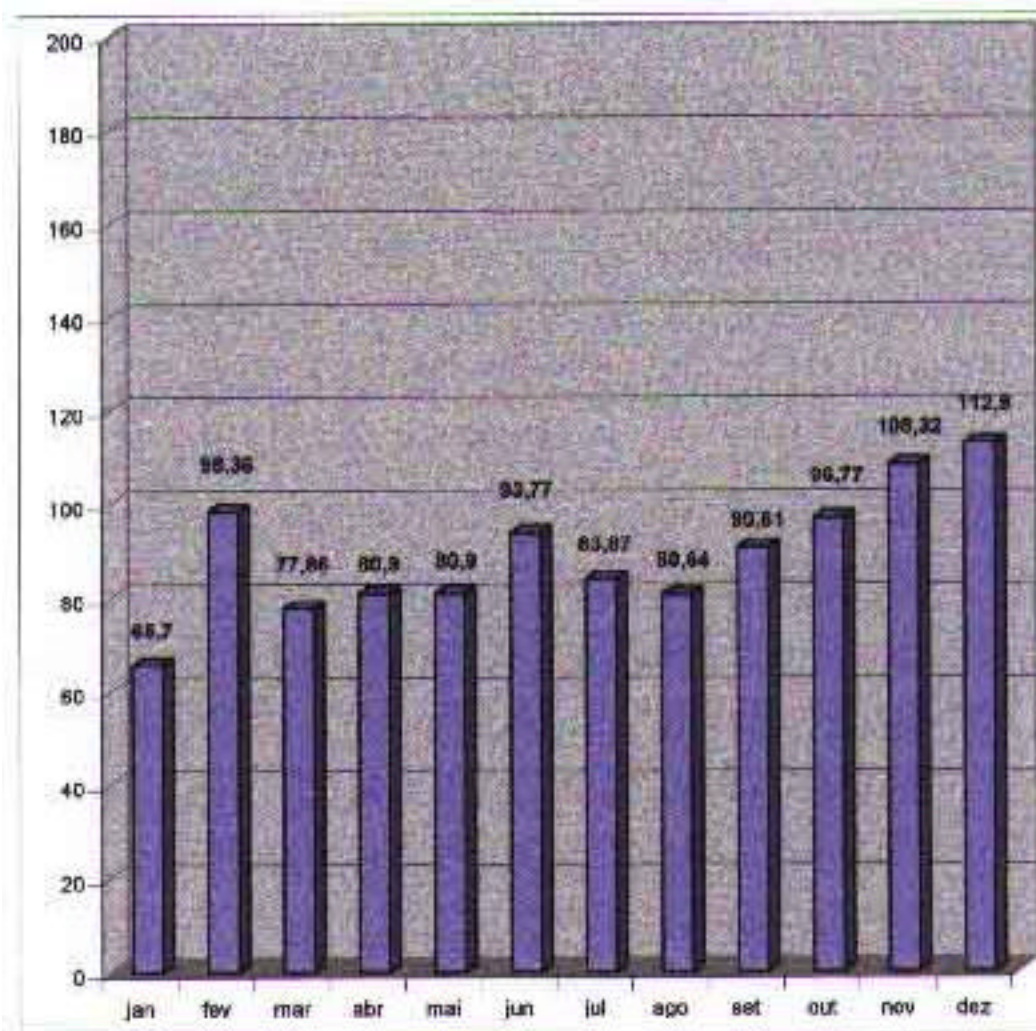


Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1985

## ANEXO XXVI

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL



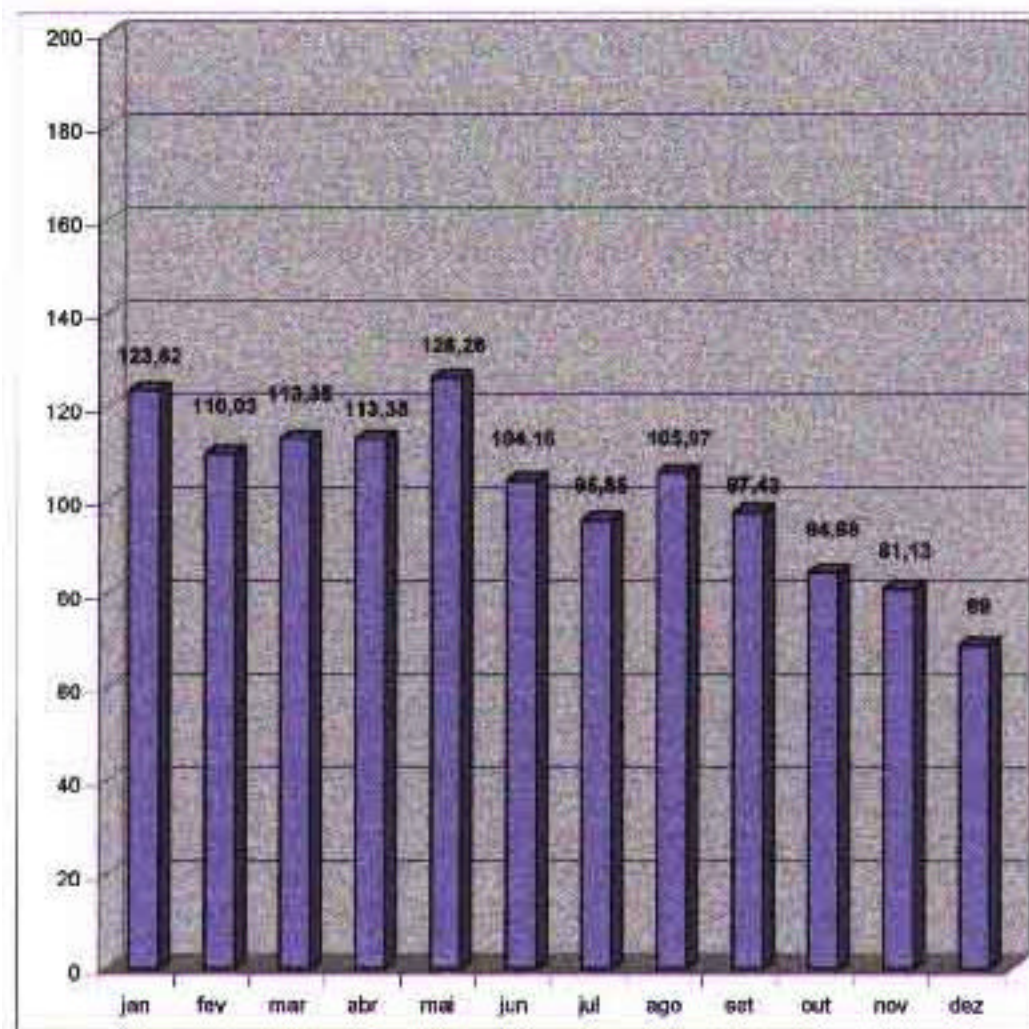
Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1986



## ANEXO XXVII

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL

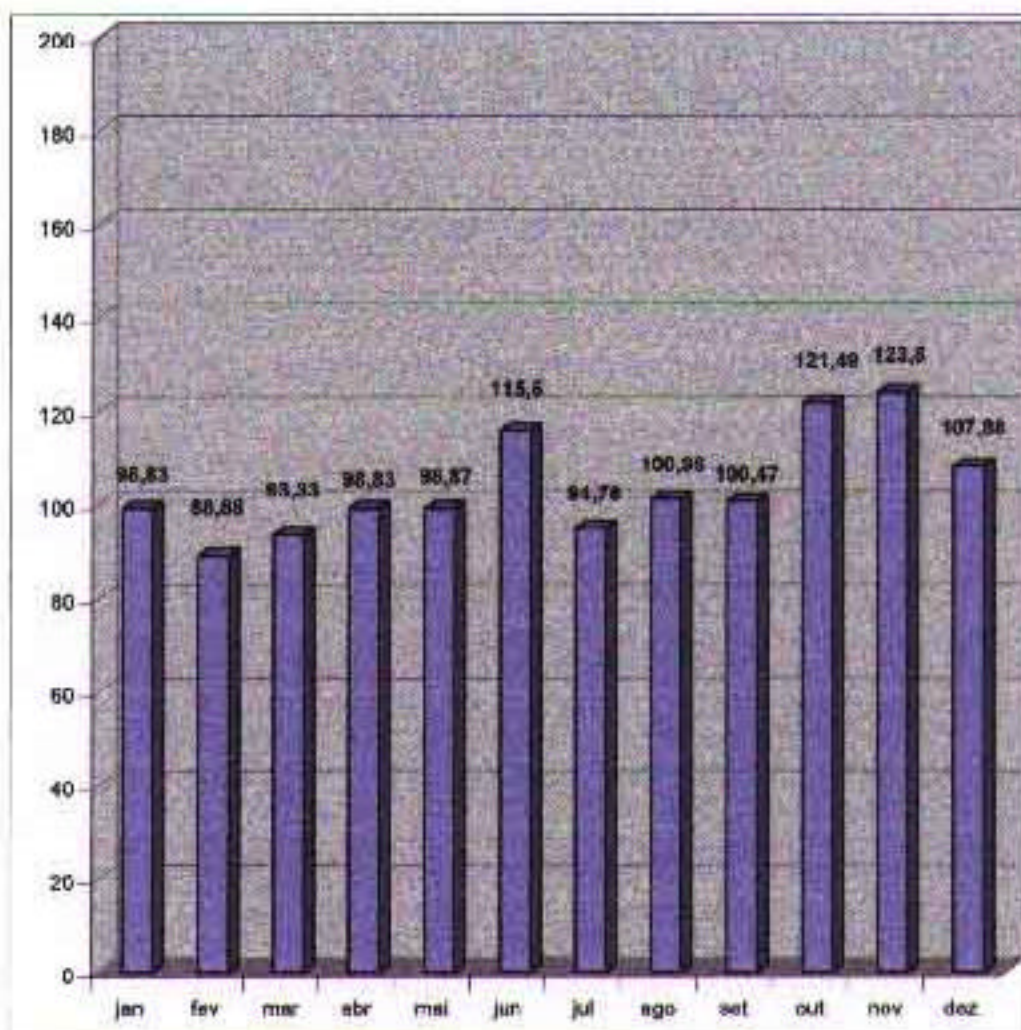


Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados

# 1987

## ANEXO XXVIII

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL



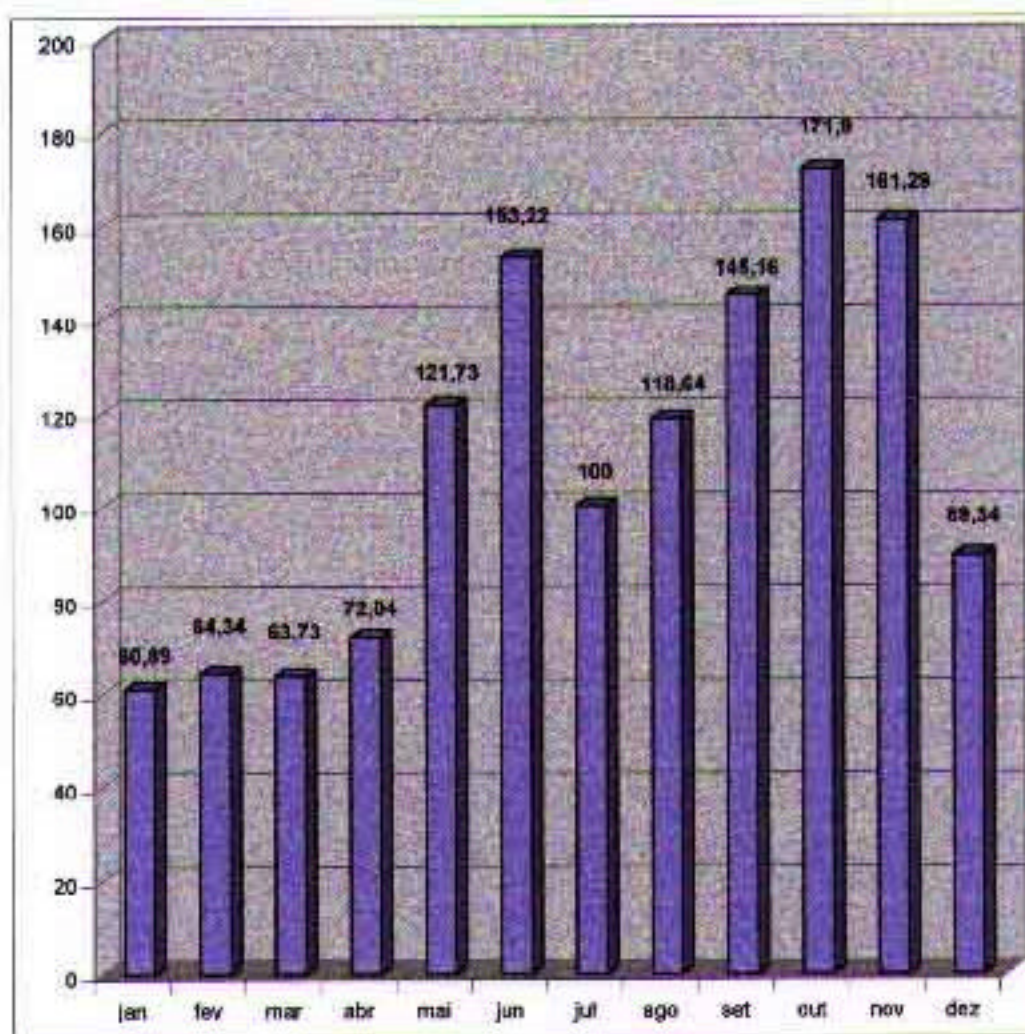
Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1988



## ANEXO XXIX

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL

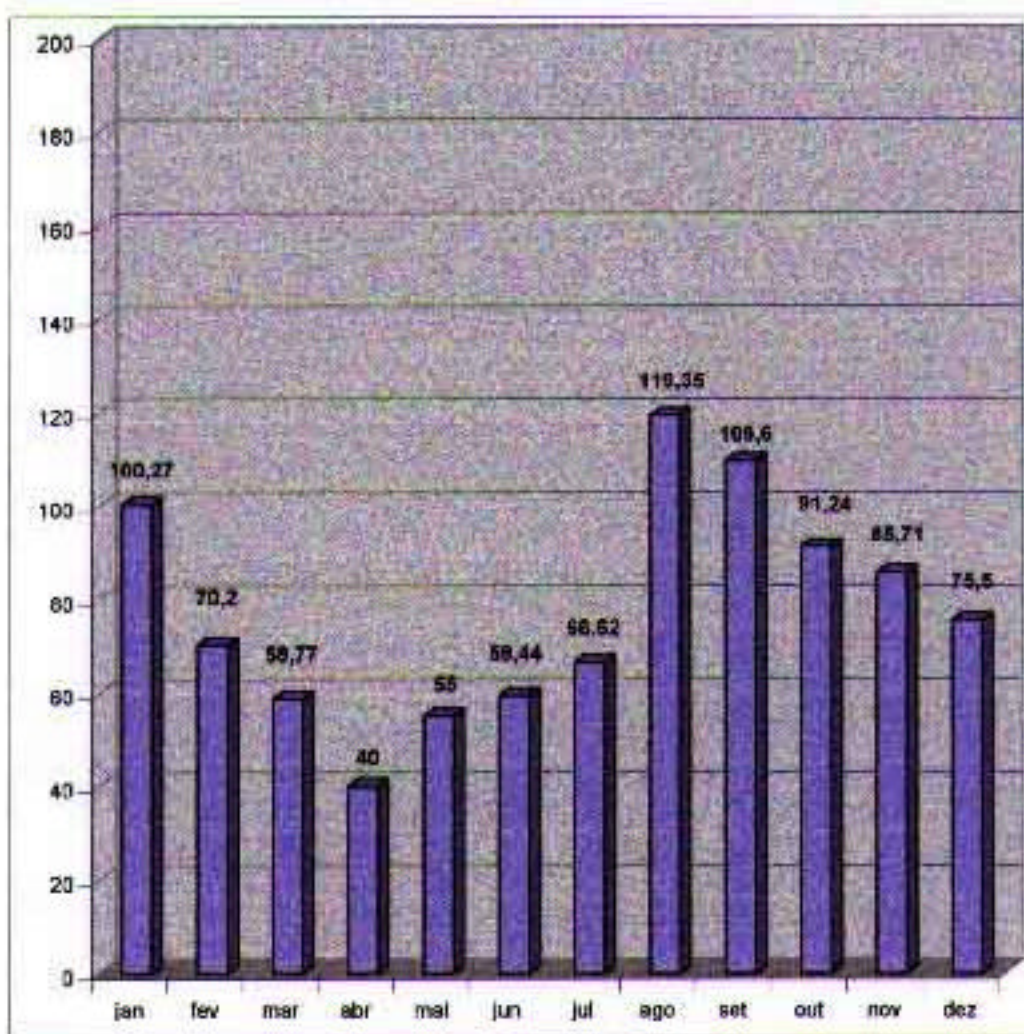


Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1989

## ANEXO XXX

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL



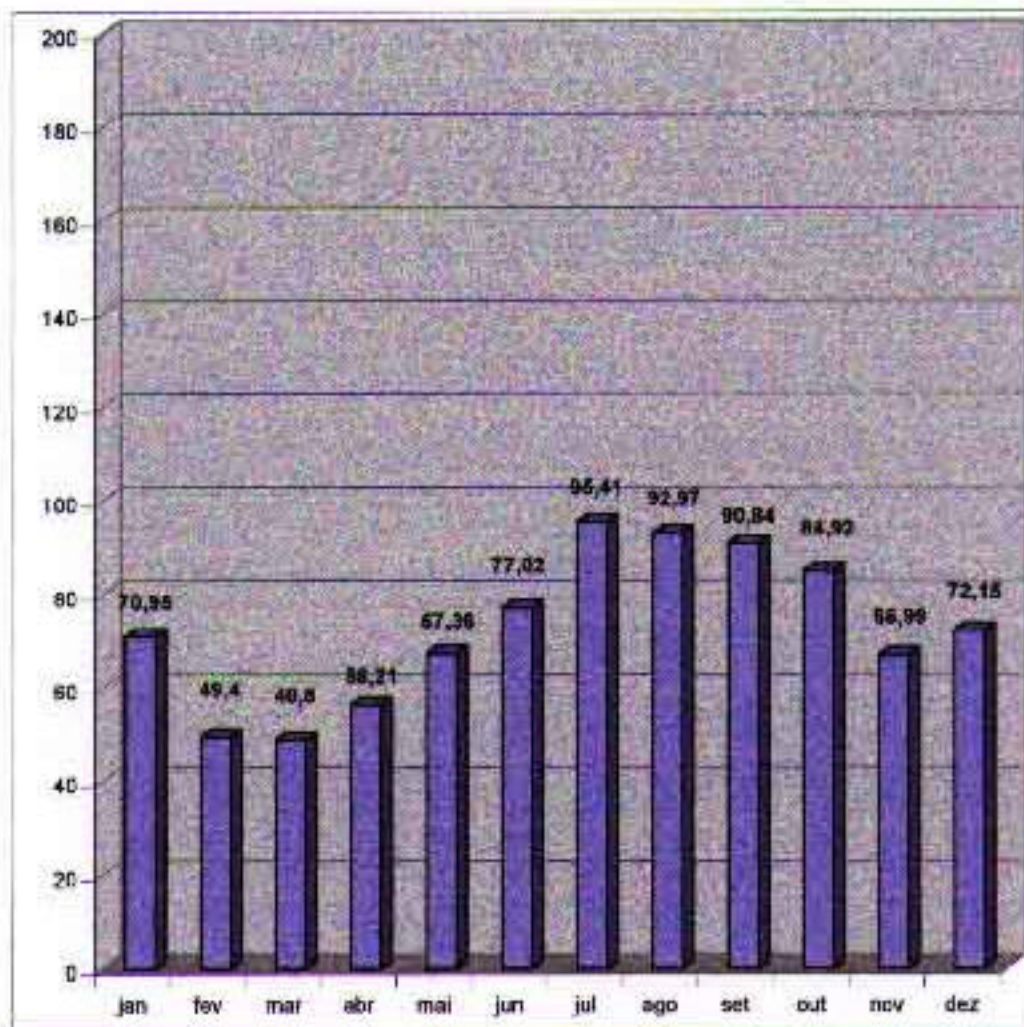
Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1990



## ANEXO XXXI

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL

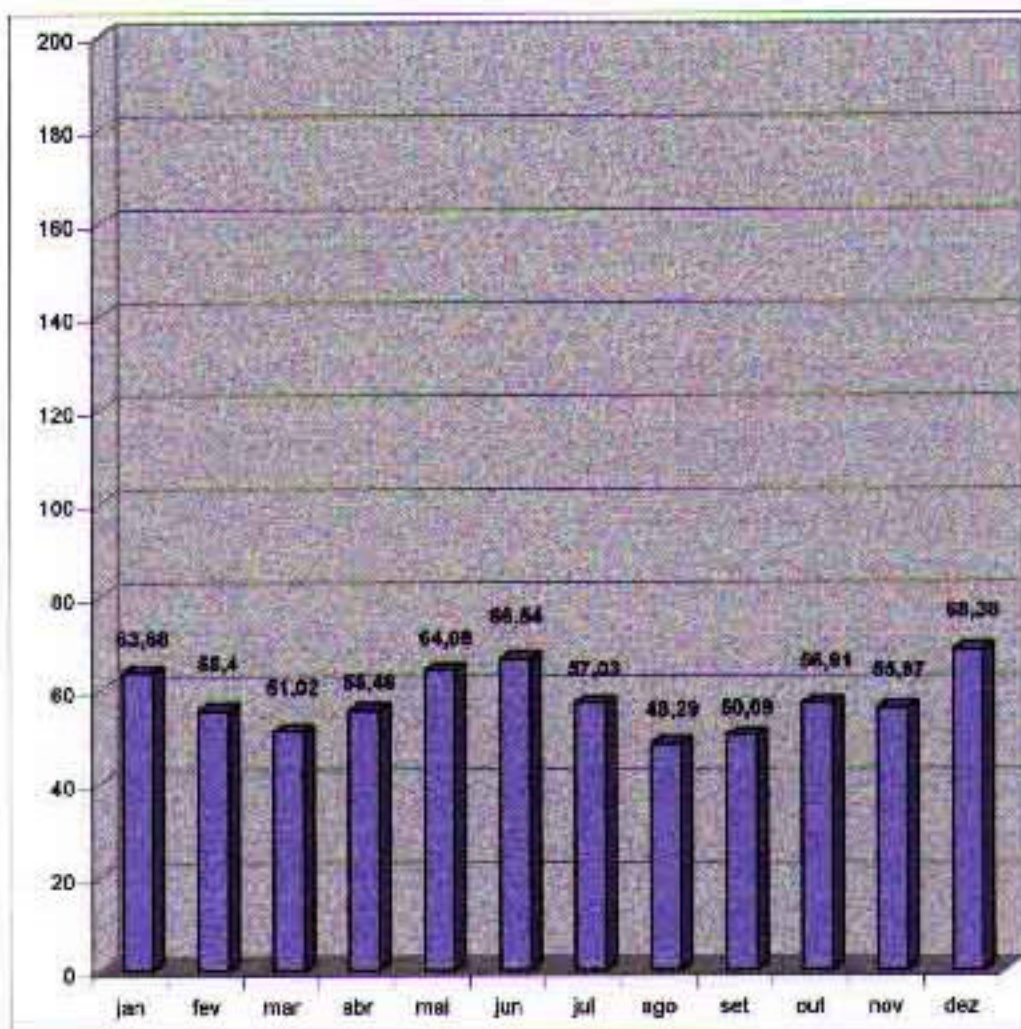


Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1991

## ANEXO XXXII

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL



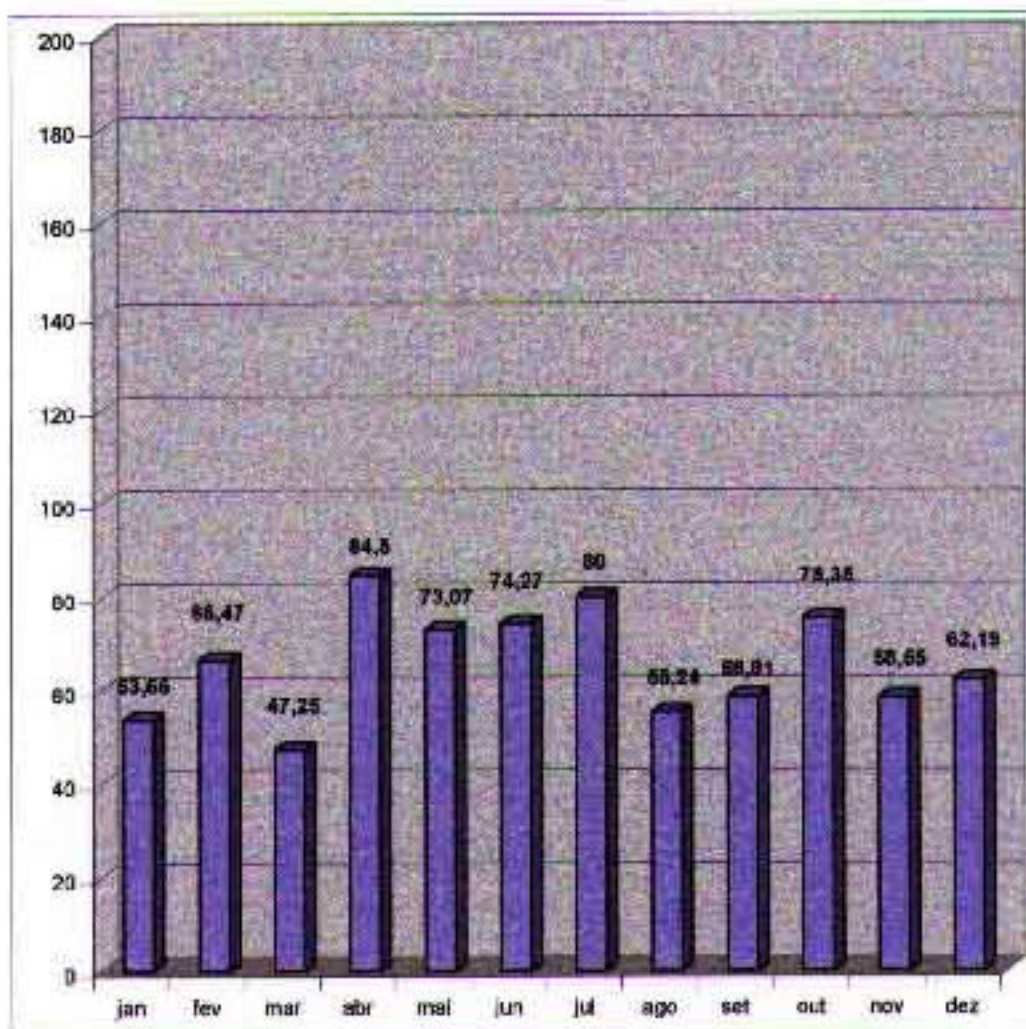
Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1992



## ANEXO XXXIII

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL

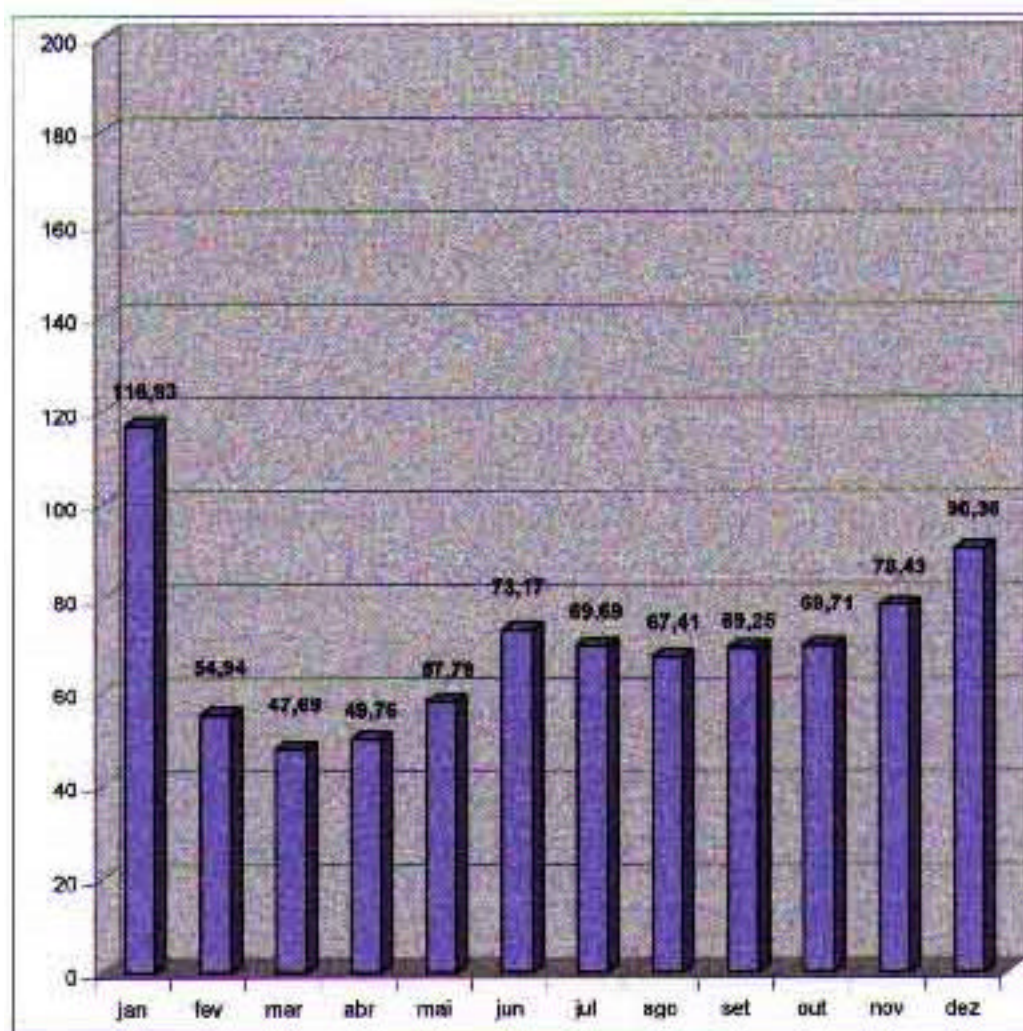


Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1993

## ANEXO XXXIV

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL



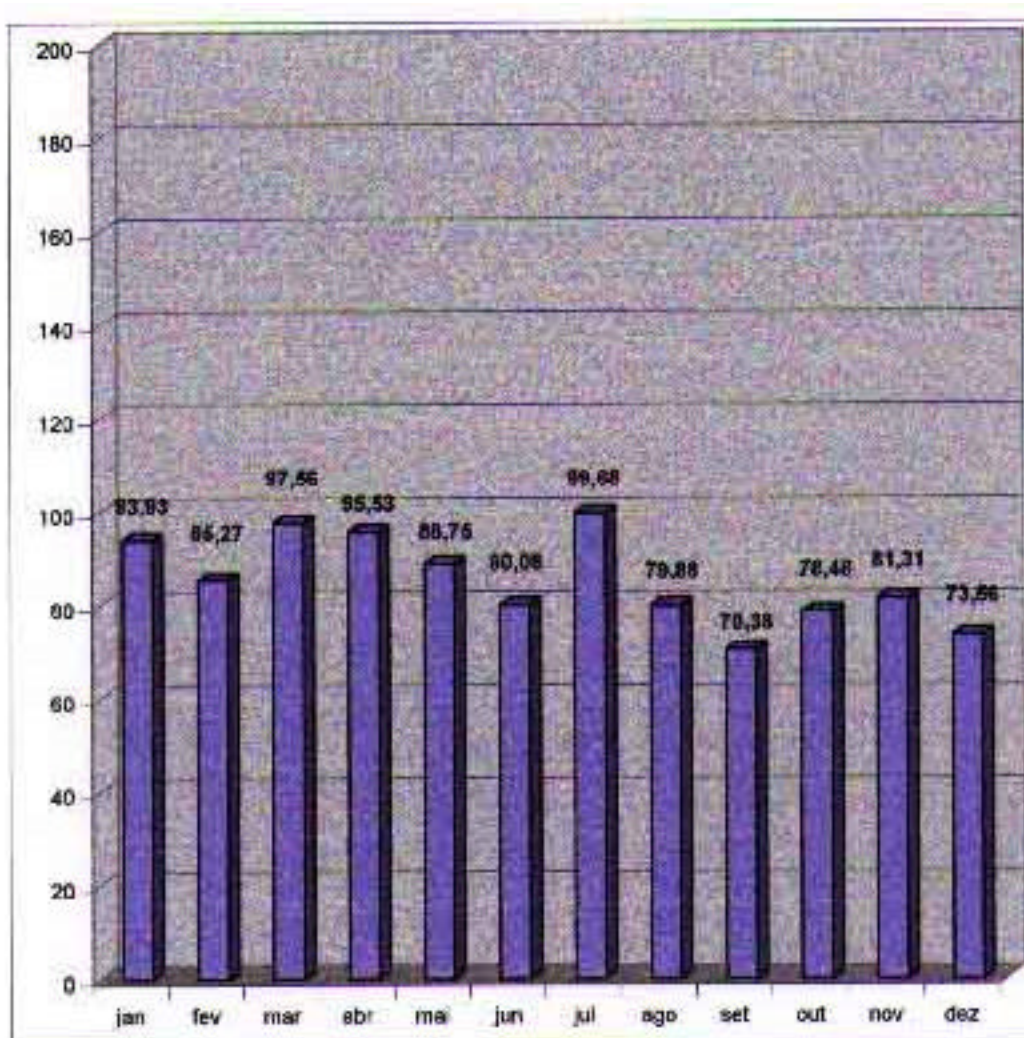
Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1994



## ANEXO XXXV

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL

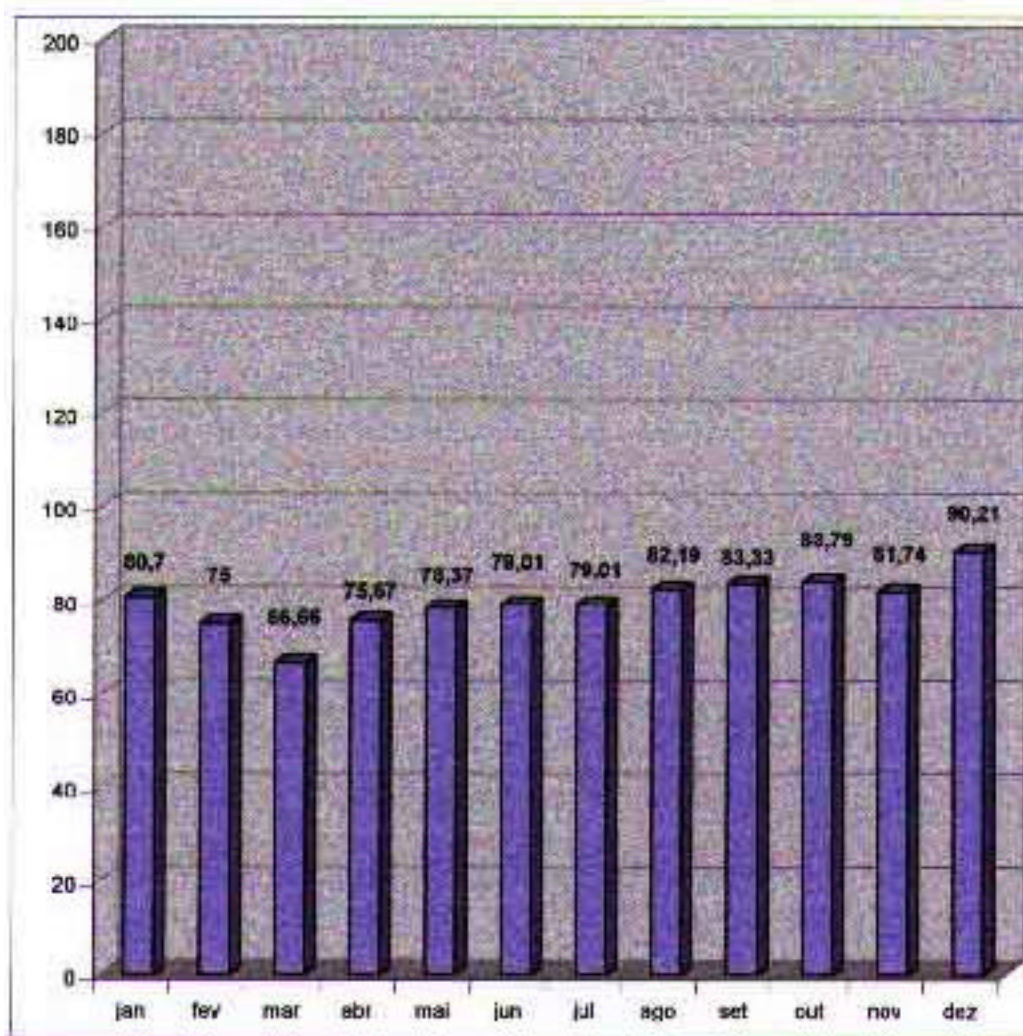


Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1995

## ANEXO XXXVI

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL



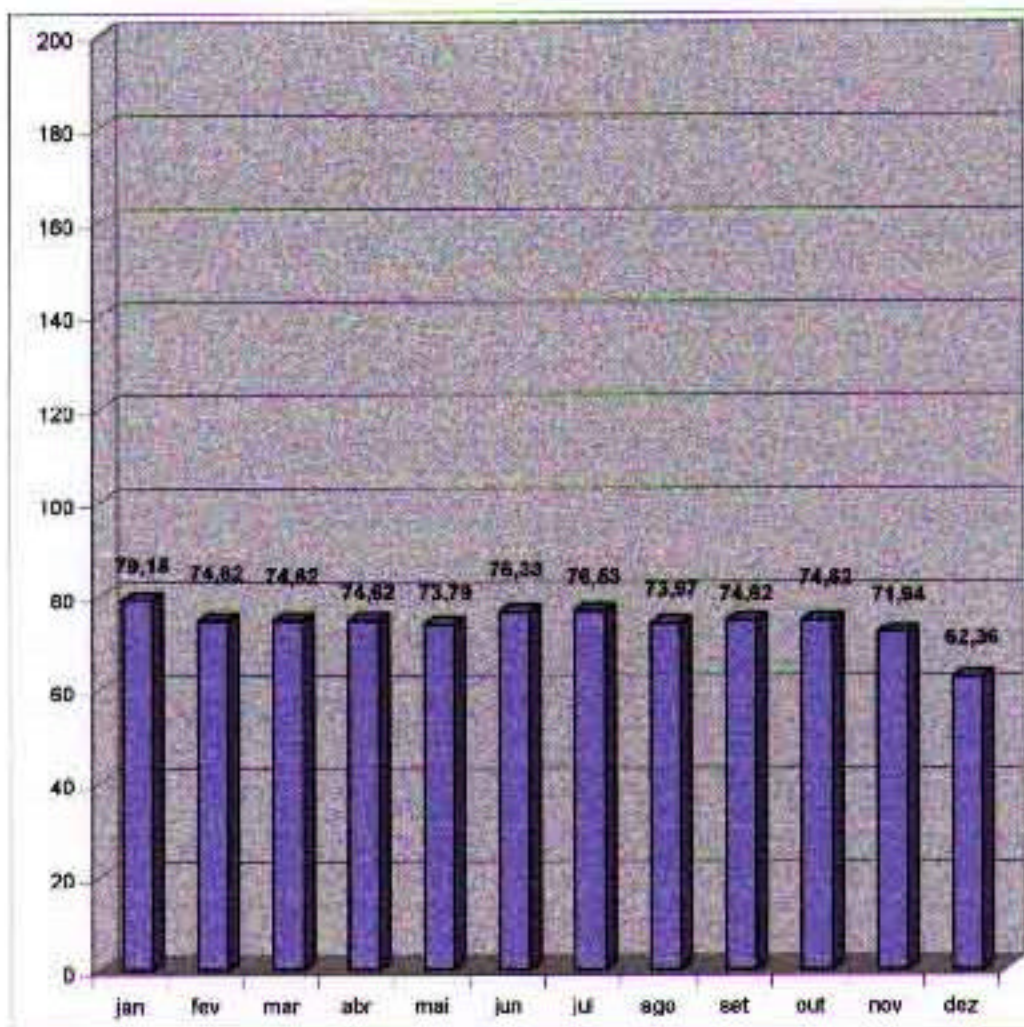
Fonte: Documentação colida pelos entrevistados.

# 1996



## ANEXO XXXVII

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL

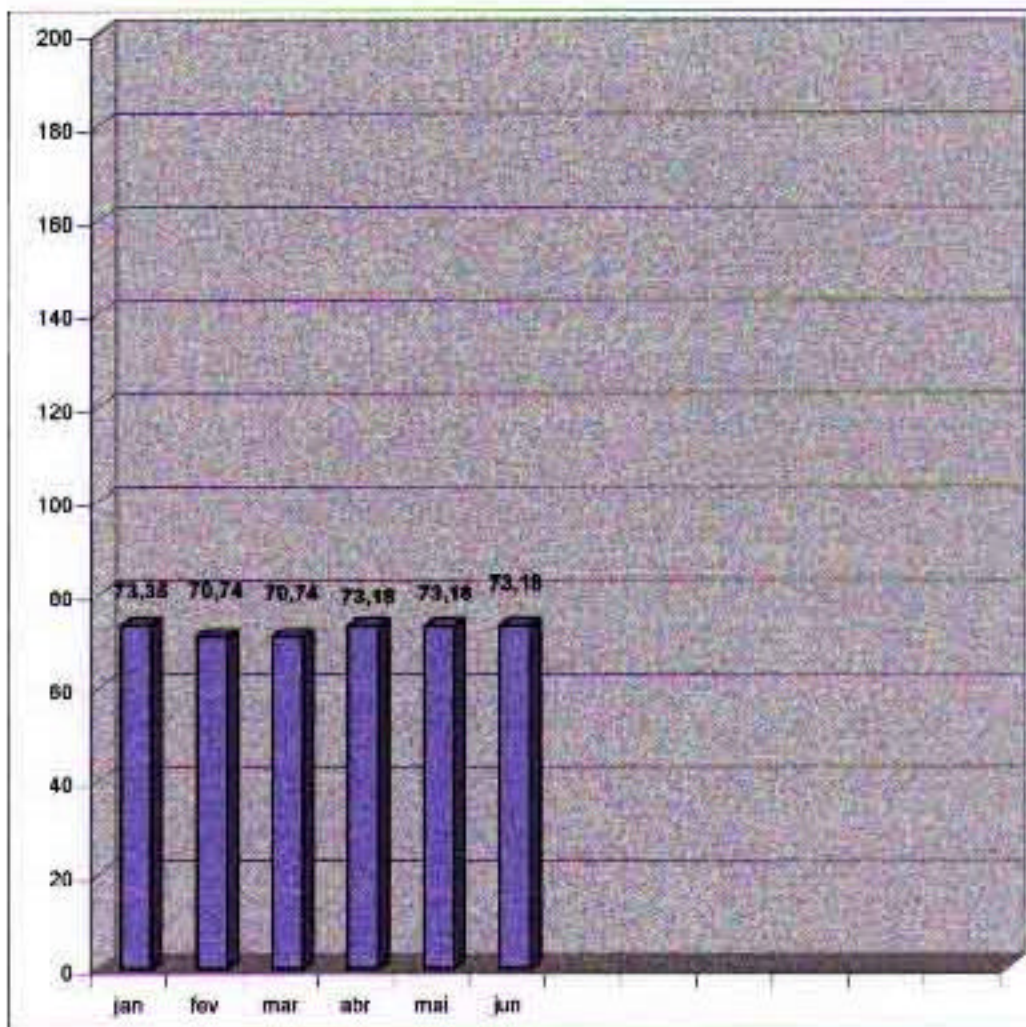


Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1997

## ANEXO XXXVIII

### EVOLUÇÃO DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL



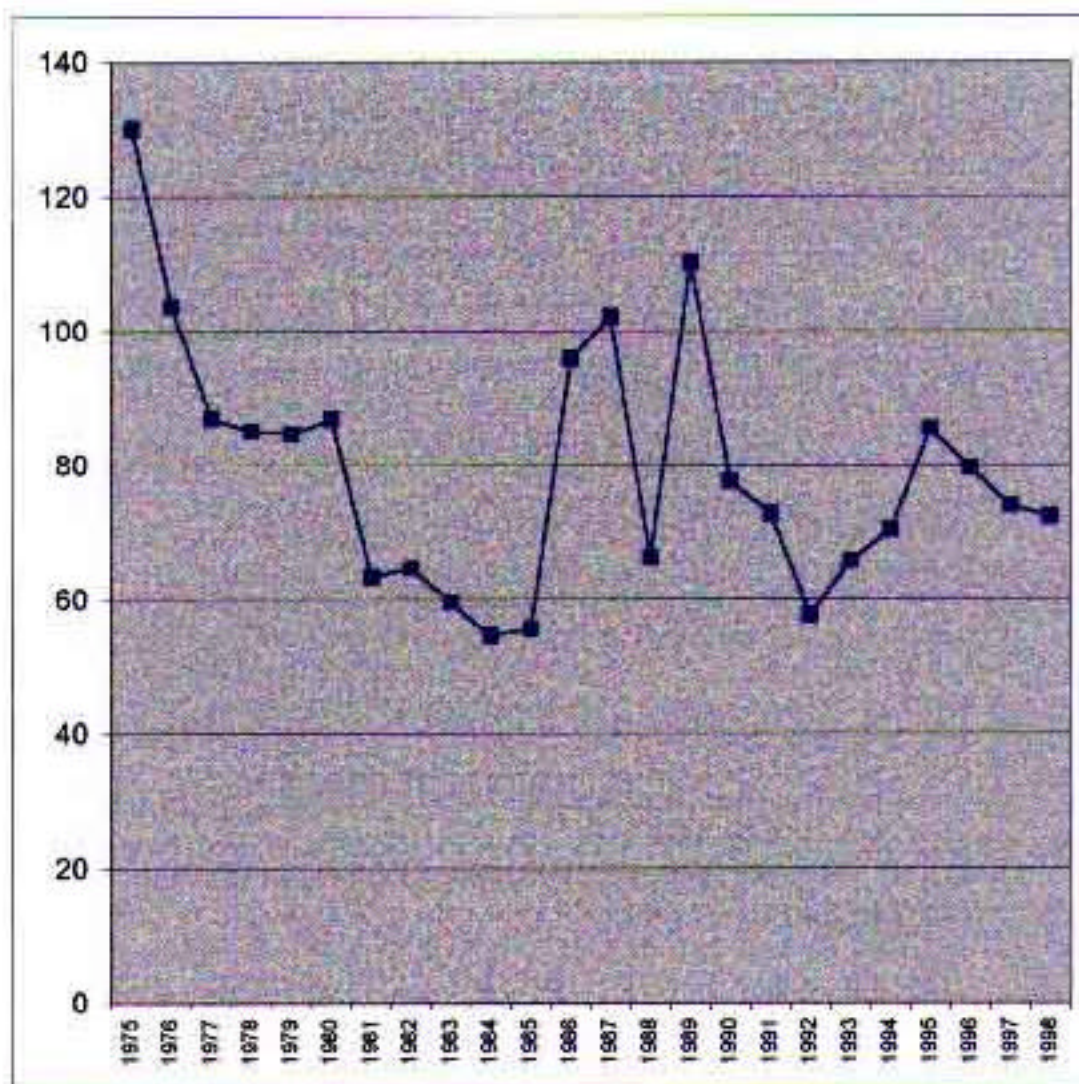
Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.

# 1998



## ANEXO XXXIX

### EVOLUÇÃO DAS MÉDIAS ANUAIS DO ÍNDICE FRETE/COMBUSTÍVEL



Fonte: Documentação cedida pelos entrevistados.