

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

Leila Sibebe Pilger

PERSPECTIVAS PARA UMA EMPRESA FAMILIAR DE
PEQUENO PORTE

Porto Alegre
2006

Leila Sibebe Pilger

**PERSPECTIVAS PARA UMA EMPRESA FAMILIAR DE
PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Finanças, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do grau de Especialista em Finanças.

Orientação: Prof. Oscar Claudino Galli

Porto Alegre
2006

*“A vitalidade está não apenas na capacidade de persistir;
mas também na vontade de recomeçar”*

Francis Scott Fitzgerald

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, à toda minha família, pela educação baseada na honestidade e no respeito.

À minha mãe, agradeço pelo carinho, pela paciência infinita, por me ensinar a ter fé e perseverança.

Ao meu pai, obrigada pela pelo apoio irrestrito à minha constante atualização profissional e acadêmica e pelo exemplo de empreendedorismo.

À minha irmã, agradeço pelo incentivo às minhas atitudes pessoais e profissionais e pelas palavras de conforto nos momentos difíceis.

Ao meu namorado, sou grata pela compreensão e companheirismo, pelo apoio às minhas escolhas, e sobretudo pelo amor e amizade.

Ao professor Galli, pela dedicação e atenção a mim dispensadas no decorrer do desenvolvimento do presente trabalho de conclusão.

RESUMO

Este trabalho tem por finalidade examinar uma empresa familiar, do setor de transporte rodoviário de combustível, em uma etapa específica de seu crescimento. Etapa esta em que se tornou necessária a busca por um planejamento sucessório e de viabilidade da continuidade do negócio. Após vinte anos de existência dedicados ao transporte rodoviário em geral, sendo que nos últimos oito anos o transporte geral gradativamente deu lugar ao serviço específico de transporte rodoviário de combustível, a empresa encontra-se num processo de amadurecimento que exige da sua direção um posicionamento frente aos atuais acontecimentos ocorridos nos setores energético e de transporte. Concomitantemente a essa análise, é hora de a família empresária repensar a viabilidade de continuar o negócio. Seguindo essa linha de pensamento a empresa poderá, se viável, planejar a sucessão do fundador, ou, se porventura os riscos do negócio aumentarem muito, avaliar a empresa para fins de arrendar seus equipamentos a terceiros ou até mesmo vendê-la. O estudo apresenta como questões particulares às empresas familiares podem influir na tomada desse tipo de decisão, procurando analisar as forças e fraquezas desta organização, demonstrando quando e onde suas características ajudam ou atrapalham na tomada de decisões cruciais.

Palavras chaves: Empresa Familiar, Análise de Investimentos, Processo Sucessório

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
1 A EMPRESA.....	9
1.1 ATIVIDADE E MERCADO.....	9
2 O TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS NO BRASIL.....	11
3 EVOLUÇÃO DOS FATOS.....	13
3.1 A FROTA.....	14
3.2 O CLIENTE.....	14
3.3 POLÍTICA DE PREÇOS.....	15
3.4 FATORES QUE INFLUENCIAM NO CUSTO E NO PREÇO DO TRANSPORTE: RISCOS DO NEGÓCIO.....	17
3.5 CULTURA DA ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR.....	19
3.5.1 Vantagens.....	19
3.5.2 Desvantagens.....	20
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
5 ANÁLISE.....	27
6 ANÁLISE SWOT.....	33
6.1 AMBIENTE INTERNO.....	33
6.1.1 Forças.....	33
6.1.2 FRAQUEZAS.....	34
6.2 AMBIENTE EXTERNO.....	34
6.2.1 Oportunidades.....	34
6.2.2 Ameaças.....	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR.....	41
ANEXOS.....	42
ANEXO A - CAVALOS-MOTOR: VALOR DE AQUISIÇÃO E VALOR RESIDUAL.....	43
ANEXO B - CARRETAS/TANQUES: VALOR DE AQUISIÇÃO E VALOR RESIDUAL.....	44
ANEXO C – FLUXO DE CAIXA PROJETADO.....	45

ANEXO D – VPL E TIR.....	46
ANEXO E - TAMANHO DA FROTA / REGIÃO - EMPRESAS DE TRANSPORTE.....	47
ANEXO F - IDADE MÉDIA DOS VEÍCULOS	48

INTRODUÇÃO

As pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico de uma nação, pois fazem parte da comunidade empresarial. Longenecker (1997) afirma que elas produzem uma considerável parte do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas. Entretanto, as pequenas empresas possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniatura das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais: fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas (funcionando como distribuidores e fornecedores) e produzem bens e serviços com eficiência.

Segundo a pesquisa “As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil”, realizada pelo IBGE em 2001 e publicada pelo órgão em 2003, estes pequenos empreendimentos servem de “colchão” amortecedor do desemprego no País. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

No nosso país, a grande maioria das empresas de pequeno porte possui administração familiar, ou pelo menos, nasceu de um investimento baseado no esforço de uma família. A empresa objeto do presente estudo, é uma pequena transportadora rodoviária de cargas, fundada pelo patriarca de uma família e até hoje gerida por ele e uma das filhas.

Após 20 anos de existência, a empresa vive um momento de aparente tranquilidade, pois está mais consolidada. Mas por outro lado, seus gestores percebem que muitos fatores podem alterar esta situação. A qualquer momento as mudanças no contexto econômico, político e energético do país, podem fazer com que a empresa saia da harmonia e viva momentos de angústia e dependência crônica em relação ao único cliente que ela possui. Esses fatores e mudanças serão analisados no desenvolvimento do trabalho, pois deles dependem as decisões estratégicas que a empresa terá que tomar nos próximos anos.

Aplicam-se à empresa em questão outras observações feitas por Longenecker (1997). Ele explica que a marca do fundador frequentemente é óbvia na empresa familiar. O fundador pode enfatizar valores que se tornam parte dos princípios da família e dos negócios. A observação desses valores torna-se um fator de orgulho para a família. Na transportadora que será examinada a seguir, podemos citar como valores enfatizados pelo fundador: a honestidade absoluta, fazer o máximo possível pelo cliente, inclusive atribuições que não competem exatamente à transportadora, tudo para manter o cliente muito satisfeito, considerando que ele é o único e que a transportadora “vive em função dele”.

Durante a evolução da empresa e inclusive nos dias atuais a sucessora convive de perto com tudo o que ocorre na empresa. Como a transportadora é de pequeno porte, ela se envolve com decisões de investimento, gerenciamento do pessoal, desembaraços operacionais, atendimento à legislação, entre outros. Desse modo ela conhece os contextos em que o negócio se torna mais lucrativo ou menos lucrativo, bem como quais são as vantagens e as desvantagens da cultura familiar que predomina no ambiente e sabe principalmente quais são as dificuldades para promover mudanças no sentido de aperfeiçoar a empresa.

Alguns ensinamentos de Longenecker (1997) são novamente muito úteis para explicar o que acontece na realidade dessa empresa. O autor afirma que, mesmo que o fundador esteja preparando seu filho ou filha para assumir os negócios da família, a ligação dele com os negócios não deve ser subestimada. O fundador não só está ligado financeiramente à empresa – talvez seja sua fonte primária, senão única, de investimento – mas ele também está ligado a ela emocionalmente. O negócio é “sua cria”, e é compreensível sua relutância em confiar seu futuro a alguém que é imaturo e inexperiente. O filho pode ser ambicioso, possivelmente com boa educação formal, e ter visão nos negócios. Sua tendência para ir além – tentar alguma coisa nova – frequentemente entra em conflito com a cautela do pai. Como resultado, o filho pode ver o pai como excessivamente conservador, inflexível e sem disposição para mudar.

Assim sendo, a seguir serão analisadas as alternativas que os gestores, pai e filha, enxergam como saídas para enfrentar cenários futuros. Essa análise constitui-se num fundamento consistente para tomar decisões cruciais quanto ao futuro da empresa que construíram.

1 A EMPRESA

A Transportadora H4 está localizada às margens de uma rodovia federal, numa cidade de colonização alemã do interior do Estado do Rio Grande do Sul, que será denominada de cidade “C”. Esta empresa atua no mercado de transporte rodoviário de combustível.

O início das atividades deu-se em 1985. A empresa foi estabelecida pelo Sr. Heinrich, administrador até os dias atuais. A sociedade é limitada aos quatro membros da família: Heinrich, Hildegardt (esposa), Hilda (filha mais velha) e Helga (filha mais jovem). No princípio de sua existência, a empresa dispunha de apenas dois veículos e transportava cargas em geral como açúcar, farelos, rações, milho e frangos vivos.

Em 1998 a Transportadora H4 começou a transportar combustível (álcool hidratado, para veículos movidos a álcool) para a Distribuidora PP, localizada na mesma cidade “C”. Durante aquele ano foi possível transportar todo o álcool necessário à distribuidora com apenas um cavalo motor e um semi-reboque tanque com capacidade de 35.000 litros. A distribuidora era uma empresa recente e existiam poucos postos com a sua bandeira.

No ano seguinte foi necessário ampliar a frota. O metanol, que era misturado à gasolina usada para locomover veículos, foi substituído por álcool anidro. Então a transportadora passou a transportar também este novo produto. Além disso, a quantidade de postos de combustível de bandeira PP cresceu significativamente ano após ano, aumentando o volume de vendas de álcool hidratado e gasolina, conseqüentemente elevando o consumo de álcool anidro.

1.1 ATIVIDADE E MERCADO

Hoje a Transportadora H4 transporta apenas combustível, para a mesma distribuidora. Para tal dispõe de doze veículos compostos de cavalo motor e semi-reboque tanque da espécie bi-trem, que comporta entre 45.000 e 46.000 litros de carga líquida. Estes veículos deslocam-

se até as usinas produtoras de álcool no Paraná, São Paulo e Mato Grosso do Sul, onde carregam o produto e o trazem até os armazéns da distribuidora localizados no Estado do Rio Grande do Sul. Pode-se dizer que os veículos possuem uma ocupação de 60%, pois deslocam-se por longos trechos sem levar carga alguma. Este percentual foi informado pelo Sr. Heinrich e Hilda.

Quando os veículos partem do estado do Rio Grande do Sul em direção aos estados de São Paulo, Paraná e Mato Grosso do Sul, eles estão vazios. Nas usinas destes três estados eles são carregados com álcool anidro ou álcool hidratado. Esses produtos são trazidos ao estado do Rio Grande do Sul para serem descarregados nos armazéns da Distribuidora PP. São três armazéns: na cidade "A" (na região metropolitana), na cidade "B" (no norte do estado) e na cidade "C", onde ficam as sedes da H4 e da PP. Após descarregado o álcool no armazém da cidade "A", os veículos geralmente são carregados com outro produto, que pode ser óleo diesel ou gasolina. Na rota do armazém da cidade "A" até uma usina, o veículo passa pelo armazém da cidade "B", onde descarrega o óleo diesel ou a gasolina. Após isso, ele segue sem carga alguma até a usina no Paraná, ou em São Paulo, ou no Mato Grosso do Sul. Devido ao fato de os veículos transportarem algo do armazém da cidade "A" até o armazém da cidade "B", é que sua ocupação é de 60%. Se não houvesse essa utilização dos veículos nesse trecho, sua ocupação seria de apenas 50%. Pois nesse caso eles só estariam sendo efetivamente utilizados (com carga) no trajeto das usinas para o Rio Grande do Sul. Já no trajeto do Rio Grande do Sul até as usinas eles não transportam carga alguma, mesmo assim ocorre a incidência dos custos variáveis, pois usa-se óleo diesel, usam-se os pneus e ocorre o desgaste de todo equipamento (cavalo, carreta e acessórios) envolvido, o que se reflete nas despesas com manutenção.

2 O TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS NO BRASIL

No Brasil, o modal rodoviário prevalece sobre os demais modais de transporte. Estima-se que atualmente o transporte rodoviário responda por 65% do total de cargas transportadas no país, de acordo com Lima (2001).

A última pesquisa realizada pelo IBGE em 2001 apontava a existência de 47.579 empresas de transportes, número 37% superior ao apurado na pesquisa realizada em 1999, que contabilizava a existência de 34.586 empresas. Esta mesma pesquisa apurou que em 1992 eram 12.568 empresas, portanto, houve um aumento de 279% no número de empresas em menos de dez anos. A posição atualizada está no anexo E, de acordo com os dados da ANTT provenientes do Registro Nacional dos Transportadores Rodoviários de Carga.

O mercado está saturado. De acordo com Neves (2005), estima-se que 85% das cargas existentes seja terceirizada. E como não há barreiras legais ou econômicas para a entrada de novos competidores, a situação tende a piorar.

Neves (2005) destaca os diversos problemas estruturais que o modal rodoviário vem enfrentando no Brasil:

- excessivo número de empresas no setor, o que provoca acirramento da competição e perda no poder de barganha junto aos clientes;
- “comoditização” do produto transporte;
- má conservação das estradas;
- roubo de cargas;
- idade da frota dos caminhões;
- pesada carga tributária;
- pouca carga de retorno;
- altos tempos de espera para carga e descarga.

Segundo Neves (2004), a oferta é superior à demanda por serviços. O crescimento do mercado de fretes se limitará ao crescimento da economia brasileira, praticamente proporcional à taxa de crescimento do PIB nacional.

O autor informa que as grandes empresas, visando uma ampla cobertura nacional de suas operações, têm investido pesadamente em ativos operacionais, muito em função das dificuldades de operar com terceiros, mas também em função de fatores pessoais e culturais, que valorizam a aquisição de frotas próprias. A estrutura está inchada e cada vez mais custosa e está cada vez mais difícil remunerar competitivamente o investimento realizado. Neves (2004) explica que existem empresas do setor com custos administrativos representando mais de 15% da receita de suas vendas. Além disso, a lucratividade das empresas está despencando ao longo dos últimos anos. É bom salientar que aumento de vendas não implica, conseqüentemente, em lucratividade.

Como alternativa, o autor sugere às transportadoras o desenvolvimento de um novo conceito de atuação, mais amplo e menos dependente do caminhão. Por exemplo: vender, além de serviços relacionados a caminhões, a inteligência logística acumulada ao longo dos anos. Isso pode representar uma maneira de explorar os ativos operacionais de uma forma mais segura e produtiva.

3 EVOLUÇÃO DOS FATOS

A administração é feita pelo fundador, Sr. Heinrich, e a filha mais velha, Hilda, que tomam todas as decisões. Eles concentram a maior parte das informações, acompanham a capacitação dos funcionários, negociam com o cliente e os diversos fornecedores, providenciam as licenças ambientais, rodoviárias e demais desembaraços necessários à execução do serviço de transporte de carga perigosa.

Os motoristas dos veículos estão plenamente habilitados para o desempenho de sua função, pois possuem o certificado do curso de “Condutores de veículos de transporte rodoviário de produtos perigosos”, expedido pelo SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) após aprovação no treinamento de 50 horas de duração. A cada cinco anos eles fazem cursos de reciclagem, também no SENAI, com carga horária de 16 horas. Assim, eles estão cientes das normas que regem sua conduta em serviço, das normas ambientais, de segurança do veículo e da carga inflamável. De acordo com os administradores, desde que a H4 transporta combustível, ou seja, desde 1998, aconteceram três acidentes com danos materiais consideráveis. Nunca houveram danos corporais.

Poucas seguradoras aceitam fazer seguros de veículos que transportam cargas inflamáveis com risco de explosão. O seguro total dos veículos seria muito caro, por isto a transportadora contratou apenas seguro contra terceiros, que cobre danos materiais e corporais de terceiros envolvidos. Ela possui também o seguro ambiental, que indeniza os possíveis danos ambientais básicos que podem ocorrer numa ocasião de acidente. O seguro da carga é pago pelo cliente, a Distribuidora PP.

As normas que incidem sobre a atividade da transportadora são fiscalizadas pelos órgãos rodoviários Departamento de Trânsito (Detran), Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes (Dnit) e Polícia Rodoviária Federal. Também acontece fiscalização constante por parte dos órgãos ambientais Fundação Estadual de Proteção Ambiental do Rio Grande do Sul (Fepam) e Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama). Também são seguidas as normas impostas pela Agência Nacional de

Transportes Terrestres (ANTT) e pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO).

3.1 A FROTA

A frota é composta por doze veículos. Cada veículo é formado por um cavalo-motor e por uma carreta tanque bi-trem, isto é, constituída por dois semi-reboques acoplados, com capacidade para 22.000 a 24.000 litros de líquido cada um. Assim, cada veículo transporta por viagem 45.000 ou 46.000 litros de combustível, dependendo da marca e do modelo da carreta bi-trem.

O preço de compra dos veículos consta nos anexos A e B, bem como o seu valor residual real. No preço de compra não estão incluídos os licenciamentos do ano da compra, nem as taxas pagas na aquisição, nem os acessórios e opcionais. Entre estes podemos citar: rodoar, climatizador (condicionador de ar), reservatórios de óleo diesel, cortinas, tapetes, equipamentos de segurança pessoal e ambiental, obrigatórios por lei. Os desembolsos com estes opcionais totalizam atualmente R\$ 7.600,00 para um veículo novo.

Tanto os cavalos-motor quanto as carretas são semelhantes entre si, diferindo apenas nas marcas, no ano de fabricação e nas mudanças que as fábricas promovem a cada ano. Os cavalos-motor, de qualquer marca, possuem garantia de dois anos no que se refere aos componentes mais caros: caixa, diferencial e motor. As demais peças possuem garantia de dois anos ou menos. Quanto às carretas/tanques a garantia é de dois anos, independentemente da marca.

3.2 O CLIENTE

Embora tenha sido evidenciado anteriormente, é importante ressaltar o fato de que a transportadora possui um único cliente para quem presta o serviço de transporte de combustível.

O cliente, a Distribuidora PP, possui frota própria de veículos para transportar o combustível de seus armazéns para os postos de venda e para as demais movimentações de

cargas que necessita. Portanto, o único serviço de transporte que ela terceirizou é o das cargas de álcool anidro e álcool hidratado, pois trata-se de um serviço específico, de coleta do álcool nas usinas e seu transporte até os armazéns da Distribuidora PP no Rio Grande do Sul. São trajetos com distâncias que variam de 2300 (trajeto RS-MS-RS), a 2600 km (trajeto RS-PR-RS) e 2750 km (trajeto RS-SP-RS), considerando sempre ida e volta.

Para prestar um bom serviço à distribuidora e estar sempre à disposição, a transportadora mantém seus veículos em ótimo estado de conservação. Apenas dois possuem mais de cinco anos de uso. Este aspecto é fundamental porque, dependendo da demanda por álcool, existem períodos em que os veículos estão constantemente rodando e, portanto, é crucial que não aconteçam imprevistos. Veículos praticamente novos e com manutenção em dia, como os da empresa, dificilmente apresentam problemas que os façam abandonar a atividade na estrada e ficar em oficina por dias. Se ocorrer um incidente deste nível, a transportadora pode perder em faturamento, além de deixar o cliente descontente. Afinal, a Distribuidora PP opera com estoques baixos, que atendem basicamente aos pedidos dos postos por dois dias.

3.3 POLÍTICA DE PREÇOS

O cliente remunera o serviço de transporte por frete (viagem) feita a cada um dos três destinos (PR, SP e MS – onde ficam as usinas). O valor do faturamento da transportadora é obtido pela multiplicação do preço de cada viagem pelo número de viagens feitas em um mês, e é pago no início do mês subsequente.

O reajuste do preço ocorre através de negociação entre o cliente e a transportadora. O preço não é reajustado toda vez que o preço do óleo diesel aumenta, por exemplo, mesmo que ele seja um dos custos mais influentes na atividade. A alteração do preço é negociada em função do aumento de outros custos, além do óleo diesel, como: reajuste de pneus, de manutenção, preços de equipamentos, reajuste de salários e outros itens. Como o cliente é único, o preço do frete praticamente é definido por ele, porque a probabilidade de ele contratar outro transportador é maior do que a probabilidade de a transportadora conseguir outra empresa do gênero como cliente. As grandes distribuidoras contratam grandes transportadoras, que possuem dezenas de veículos disponíveis para atendê-las. A Transportadora H4 possui uma frota insuficiente para atender à grandes clientes. A

capacidade de atendimento é ideal para servir apenas à um cliente de menor porte, como é o caso da Distribuidora PP, ainda jovem.

A dependência em relação ao único cliente se constitui uma grande preocupação para os administradores. É preciso salientar que fazem parte do contrato de prestação de serviços para a distribuidora as seguintes condições (reproduzidas sucintamente):

- A Transportadora H4 Ltda é a única a prestar o serviço de transporte de álcool das usinas para os armazéns da Distribuidora PP.

- A Transportadora H4 Ltda deve transportar álcool das usinas para os armazéns somente para a Distribuidora PP.

Após muitas análises das poucas possibilidades que se apresentam diante desse quadro, a administração começou, neste ano de 2006, a substituição das carretas/tanques de ferro (que somente podem transportar produtos químicos não corrosivos) por carretas/tanques de inox (que podem transportar produtos químicos, alimentos e outras cargas líquidas). Mas estes equipamentos possuem um preço praticamente 100% superior ao do equipamento de ferro usado até hoje. Assim, por enquanto, está em serviço apenas uma carreta/tanque do tipo inox.

No entanto, em cada negociação prevalece o bom senso e é para tal que servem o diálogo e a troca de idéias entre cliente e transportadora. O preço pago pelo frete não pode deixar de cobrir os custos e precisa gerar certa margem de lucro. Grande parte do lucro (cerca de 90%) é reinvestido na empresa, de acordo com o Sr. Heinrich.

Para gerenciar esta relação entre preço e custo, a transportadora não se apóia em nenhum tipo de controle específico ou qualquer apuração de custos elaborada. Em 2002 Hilda formulou uma sistematização de custos para a empresa, mas as bases para a tomada de decisões relacionadas a preços e custos sempre foram a experiência do fundador e seus registros pessoais. É necessário salientar que pelo fato de a empresa ser de pequeno porte, e possuir contabilidade terceirizada, não há nenhum sistema informatizado.

O próprio Sr. Heinrich encomenda e recebe pneus, negocia os pagamentos com fornecedores, controla lubrificações, lavagens e todos os demais itens de custo. Portanto, essas informações não estão disponíveis em nenhum documento de controle integrado, somente nas notas fiscais.

Baseado em suas anotações pessoais, nos desembolsos e pagamentos feitos e sobretudo, baseado na experiência e conhecimento adquirido ao longo dos anos, o fundador, resumindo, controla os custos para que sejam compensados pela receita e para que haja certa margem de lucro.

Outro aspecto que merece consideração é que este procedimento do fundador, seu modo de gerenciar a atividade da empresa, acarreta uma concentração de informações bastante grande. Isso é perfeitamente compreensível porque, neste caso, o proprietário controla todas as etapas da atividade. Assim, o poder fica centralizado em quem toma as decisões. Este modo de o Sr. Heinrich administrar a empresa é acatado por Hilda, apesar de ela ser graduada e especializada na área de gestão. Na verdade, ela coloca pouco aprendizado acadêmico em prática. Os motivos por ela alegados são:

- a) evitar conflitos com o pai;
- b) não ter que enfrentar a resistência à mudança por parte dos funcionários, que são antigos e experientes, portanto acostumados com as coisas “como estão”;
- c) talvez ainda não seja o momento de mudar o estilo de gestão vigente, pois o modelo usado até hoje aparentemente sempre “deu certo”.

3.4 FATORES QUE INFLUENCIAM NO CUSTO E NO PREÇO DO TRANSPORTE: RISCOS DO NEGÓCIO

O risco da carga é um fator importante. Produtos inflamáveis, como é o caso dos transportados pelos veículos da empresa em estudo, são fatores de risco que influenciam o valor do frete e a decisão de promover novos investimentos.

A preocupação constante com a segurança, no que se refere a roubos ou acidentes, possui grande peso no custo do serviço. É o caso dos seguros, dos equipamentos de segurança, do rastreamento, do plantão logístico-ambiental e outros itens indispensáveis.

A não existência de frete retorno faz com que o transportador tenha que considerar o custo do retorno para compor o preço do frete. No caso da Transportadora H4, os veículos, ao saírem do Estado do Rio Grande do Sul em direção às usinas de álcool no Paraná, Mato Grosso do Sul e São Paulo, não transportam nenhum produto, ou seja, circulam vazios. No entanto, neste trajeto tanto os custos fixos como variáveis continuam existindo. Seria ótimo

para a empresa se houvesse demanda de carga para os veículos neste trajeto, como, por exemplo, transportar algum tipo de combustível até algum posto revendedor que ficasse neste caminho. Contudo, até o momento, esta oportunidade não surgiu. A Distribuidora PP não possui postos nos estados de São Paulo e Paraná. E não há postos catarinenses da bandeira PP na área pela qual trafegam os veículos da H4. Os demais postos de bandeira PP, localizados no Rio Grande do Sul, recebem o combustível através de veículos da própria distribuidora. Assim funciona também com a grande maioria dos postos de outras bandeiras (distribuidoras).

A especificidade do veículo de transporte também deve ser considerada no preço cobrado pelo frete e também nas decisões de novos investimentos. Quanto mais específico é o veículo, menor é a flexibilidade do transportador, no sentido de não poder usar o mesmo equipamento para transportar um tipo diferente de carga. Assim, caminhões tanques acabam tendo preço de frete superior que um veículo de carga granel, por exemplo.

No Brasil, o percentual de álcool anidro misturado à gasolina desde 1999 sempre foi de 25%, no País. No entanto, na última entressafra da cana-de-açúcar (dezembro de 2005 à abril de 2006) quase ocorreu a falta de álcool para o consumo interno. Assim sendo, desde o mês de março de 2006 o governo federal decidiu baixar para 20% o percentual de álcool anidro misturado à gasolina. Conforme noticiado pelos meios de comunicação, a princípio o Ministério de Minas e Energia pretende manter este percentual até o mês de dezembro de 2006. No entanto, em 2007 é possível que permaneça em 20%, pois isso depende do nível de produção de álcool nesta safra e dos estoques do produto na próxima entressafra.

A resolução que reduz o percentual de álcool anidro misturado à gasolina prejudicou a transportadora. Houve considerável redução dos fretes prestados à Distribuidora PP, que necessita menor quantidade de álcool. Além disso, os baixos estoques do álcool provocam considerável aumento do seu preço, o que reduz ainda mais o seu consumo e, conseqüentemente, diminui a quantidade de fretes feitos pela H4.

Abaixo pode-se verificar a evolução do preço de venda do álcool hidratado ao longo dos últimos anos. Lembrando que o álcool hidratado é o que abastece diretamente os veículos movidos à álcool, temos:

Tabela 1 - Preço médio do álcool etílico hidratado ao consumidor, segundo Grandes Regiões e Unidades da Federação - 2001-2004

Grandes Regiões e Unidades da Federação	Preço médio do álcool etílico hidratado ao consumidor (R\$/l)			
	2001 ¹	2002	2003	2004
Brasil	1,025	1,038	1,347	1,212
Região Norte	1,283	1,311	1,764	1,644
Região Nordeste	1,143	1,145	1,534	1,435
Região Sudeste	0,947	0,962	1,246	1,087
Região Sul	1,070	1,095	1,412	1,302
Rio Grande do Sul	1,191	1,223	1,572	1,425
Região Centro-Oeste	1,092	1,121	1,446	1,373

Fonte: ANP (Levantamento de Preços). Extraída de <http://www.anp.gov.br/anuario2005/T4.6.xls> acesso em 01/07/2006

Nota: Preços em valores correntes.

¹Preços médios de 2001 calculados com base nos preços entre julho e dezembro.

3.5 CULTURA DA ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR

Em estudo sobre posicionamento e perspectivas de uma transportadora mineira, Macedo (2001), comprovou vantagens e desvantagens relacionadas ao fato de a empresa ser familiar. Abaixo seguem os aspectos do estudo que estão presentes na cultura da empresa objeto do presente caso para ensino:

3.5.1 Vantagens

A lealdade dos funcionários existe e, inclusive, é valorizada até como critério para promoções, assim como a confiança. A empresa oferece relativa estabilidade de emprego, inclusive valorizando o critério de antigüidade. Os diretores são relativamente sensíveis em relação aos subordinados e existe continuidade da administração – mesmo durante o processo sucessório – funcionando como elo de ligação entre o passado, o presente e o futuro.

3.5.2 Desvantagens

Em função de conflitos de interesse entre a família e a empresa, ocorre falta de disciplina, personalização dos problemas administrativos. É comum o uso dos recursos da empresa pelos familiares (nem sempre a serviço da empresa). É visível certa falta de planejamento e controle. Esses fatores seguramente interferem no desempenho da empresa e às vezes são percebidos pelo cliente. Apesar de a diretoria ter um certo nível de consciência da interferência desses aspectos nos resultados da empresa, parece não haver disposição comportamental para modificá-los, uma vez que, para isso, deveria haver mudanças em nível de cultura organizacional. Além disso, as empresas familiares ou não, costumam passar por situações de crise que geralmente maximizam os problemas já existentes.

Segundo Macedo (2001), esse fato reflete claramente a situação da empresa familiar no Brasil do final do século XX: em crise, reconhecendo a necessidade de mudanças e, ao mesmo tempo, com dificuldades de implementar as mudanças que assegurem sua sobrevivência.

Referente às mudanças, a autora destaca três tipos de mudança: reacionárias, evolucionárias e revolucionárias.

As mudanças reacionárias são adaptativas a situações externas, ocorrem gradualmente e geralmente são as que geram menor resistência nas pessoas envolvidas, pelo fato de inovar apenas nos aspectos que necessitam se adaptar a nova situação, mantendo, dentro do possível, a rotina e os hábitos da organização.

Mudanças evolucionárias são lentas, gradativas, conscientes e consentidas. Caracterizam-se por um processo de adaptação dinâmica, ou de intenções conscientes, como aprender e desenvolver. Exigem doses especiais de esforço, por parte das pessoas envolvidas, que não combinam com a comodidade fácil, com a estabilidade da rotina, mas tendem a ser mais suportáveis e geram menor resistência do que as mudanças revolucionárias.

As mudanças revolucionárias são amplas, impositivas, traumáticas e difíceis. Geralmente são rápidas, de grande impacto, fruto de momentos críticos que exigem decisões radicais.

A empresa estudada por Macedo (2001), possui como característica o fato de utilizar a mudança reacionária com mais frequência, e começa a introduzir treinamentos gerenciais, com o objetivo de preparar para a introdução de mudanças evolucionárias. No entanto, as mudanças necessárias tendo em vista a crise, são as revolucionárias. O problema reside em que, numa organização na qual a rotina se desenvolve de modo tradicional, a introdução de mudanças gera uma resposta de resistência. Principalmente se as mudanças necessárias forem as revolucionárias, pelo fato de suas características como impositivas, traumáticas e de grande impacto.

Ao se abordar a mudança nas organizações é importante tanto considerar a resistência à transformação, como trabalhar a cultura organizacional, que surge como tópico imprescindível, uma vez que não se mudam as organizações, sem a correspondente alteração em sua cultura.

Se de um lado a cultura é o resultado estável do que o grupo aprendeu durante sua história, de outro ela representa um referencial de valores, hábitos e rotinas ao qual o grupo se remete sempre.

Quanto à Transportadora H4, é possível apoiar-se em Adizes (1998), para explicar as reações e resistências às mudanças. Este autor explica que durante o período de transferência do controle do fundador para o sucessor, chamado de “passagem do bastão”, a organização geralmente está desorganizada e, para alguém de fora, tudo parece confuso e desconcertante. Conforme Adizes (1998)¹.

“Todo mundo e mais alguém” prestam contas ao fundador por um motivo ou outro. O sistema de remuneração é uma colcha de retalhos de transações especiais que se tornam diretrizes por inércia. Não há profundidade gerencial. O comportamento da organização é um espelho dos fundadores, e geralmente uma cultura de guerrilha. Os empregados recordam os bons tempos de outrora, e passam a ter seus próprios rituais e sua própria hierarquia informal. Aqueles que permanecem no emprego são muitas vezes recompensados por um fundador desesperado por preservar uma certa estabilidade. Como a organização não possui diretrizes bem documentadas, esses funcionários mais antigos tornam-se a sua memória; se forem embora, poderão lança-la no caos até que alguém descubra como fazer o que eles faziam. Por serem indispensáveis, esses funcionários possuem um imenso poder político.

Realmente é o que se percebe na empresa objeto deste caso para ensino. O Sr. Heinrich dá muito valor à lealdade e à experiência dos funcionários mais antigos, e conseqüentemente dá ouvidos a esse pessoal da velha guarda, que também pertence à sua

¹ ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. p.54

geração. Esse pessoal, no caso da transportadora H4, correspondem à um terço dos motoristas. Continua Adizes (1998)²:

É nesse cenário que surge o novo gerente que irá “profissionalizar” a empresa. Seus esforços para elaborar regras e diretrizes são vistos como ataques frontais às bases de poder dos antigos guerrilheiros. Os funcionários com mais tempo de casa geralmente se opõem a tais esforços. Quando ele tentar pôr as mãos nas alavancas do poder, a verdadeira batalha tem início. A antiga estrutura de poder passa por cima da nova linha de comando, e vai direto ao fundador reclamar do novo chefe. (...) E a acusação fatal: “Ele não faz as coisas como o senhor”.

² ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4ª. ed. São Paulo: Pioneira , 1998. p. 55.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Lodi (1987) informa que o ciclo de vida do produto aplicado à empresa familiar permite desdobrar em quatro fases a parábola da vida do fundador. São elas: fundação, crescimento, apogeu e declínio. Segundo Lodi (1987)³:

Na fase de fundação temos na força e vocação do fundador a gênese da empresa. Os fundadores, na maioria dos casos, vieram da pobreza e encontraram no empreendimento um meio de expressão pessoal e uma terapia de suas carências de menino. Há uma forte interação entre a firma e a pessoa a ponto de serem inseparáveis. O fundador impregna a empresa a ponto de dificultar a profissionalização.

A fase de crescimento, segundo o mesmo autor, depende do talento do executivo, do seu acerto na escolha de um produto que permanece e no desenvolvimento do cliente comprador. Sobre a terceira fase, o apogeu, Lodi (1987)⁴ explica que:

(...) a firma navega quase pelo poder da inércia. Os anos de ouro já se passaram mas é agora que a empresa recebe o reconhecimento social, honra e glória. O tamanho ou a diversidade dos negócios estão pedindo uma definição estratégica, que não vem porque a fonte criativa do negócio – o empresário – começa o seu declínio pessoal. A título de profissionalizar, a empresa se torna pesada e burocratizada, as decisões lentas, a comunicação difícil entre os diversos níveis, os objetivos obscuros e a desmotivação entra sutilmente no negócio. É nesse crítico momento que se situa o início do processo de sucessão. A transferência de poder será então conduzida sobre um negócio em começo de crise, um fundador transtornado pelo conflito existencial do envelhecimento e os sucessores despreparados.

Já a fase do declínio encerra a parábola da vida do fundador. A capacidade de retomar o crescimento está na relação direta de quem foi escolhido como próximo presidente, quem são os seus colaboradores e qual o diagnóstico da situação da empresa.

Bernhoeft (2001) elenca as características do fundador da empresa familiar no seu papel de empreendedor: ele é austero, intuitivo, autoritário, centralizador, emotivo, patriarcal, valoriza a vivência, a confiança e a competência, toma decisões rápidas.

³ LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987. p. 03.

⁴ LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987. p. 04.

Essas características incorporam-se na sociedade familiar na primeira geração (com o fundador vivo), onde se verificam os seguintes fatos, segundo Bernhoeft (2001): a união pelo trabalho, o reinvestimento pleno, a existência da figura de “dono”, estruturas “enxutas”, a adesão pela lealdade e a família a serviço da empresa.

Bernhoeft (1989) considera o empreendedor um homem de muita iniciativa, dotado de uma personagem agressiva, um eterno farejador de oportunidades, principalmente oportunidades ligadas aos seus interesses e motivações. Ele faz e gosta de fazer tudo sozinho. O seu sentimento de propriedade é muito acentuado, ele se envolve com todos os detalhes do cotidiano da empresa. A empresa é a própria pessoa dele.

Para evitar que um dia a empresa acabe quando o fundador perecer ou decidir se aposentar, o processo da sucessão deve ser trabalhado como forma de permitir a continuidade do negócio. Bernhoeft (1989) chama atenção, ao se falar do sucessor, para evitar um erro muito comum na condução do processo: sucessor não é fundador!

O mesmo autor destaca como componentes da empresa familiar: a família (emoção, afetividade), a propriedade (“ser dono”), e a administração (o poder). Encaminhar a continuidade da empresa pressupõe conseguir estabelecer abordagens adequadas para cada um dos três componentes.

O modelo de Gersick et al. (1997), possui praticamente as mesmas bases. Chamado de modelo de três círculos, ele descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão/empresa, propriedade e família. Segundo estes autores, uma consequência dos três subsistemas entrosados é que os papéis em uma área tendem a ser copiados nas outras.

Andrade et al. (2005), desenvolveram um trabalho junto à uma empresa familiar do setor de transporte de cargas, para confirmar a aplicabilidade do modelo de três círculos de Gersick et al. (1997), adaptado a este contexto. Os resultados do trabalho permitiram a compreensão de como uma empresa familiar se comporta em relação às mudanças de gerações. Andrade et al. (2005) concluíram que a história é fator condicionante para compreender como os membros da família lidam com a instituição familiar e empresarial, bem como o processo de sucessão, considerando que a figura e o papel do fundador são essenciais no desenrolar desse processo.

As empresas de pequeno porte, familiares, dificilmente possuem uma administração profissionalizada e, portanto, não contam com um sistema de controle administrativo. Adizes

(1998) explica que nesses casos, quando o fundador tenta delegar, ele acaba inadvertidamente descentralizando, uma vez que inexistente esse sistema de controle. Segundo o autor, nesse caso as pessoas subordinadas começam a tomar iniciativa, mas o fundador interpreta isso como uma ameaça, pois nem sempre reflete os seus próprios juízos, valores, necessidades e preferências. Adizes (1998, p. 44) sintetiza essa idéia na frase: “O fundador quer delegar, mas não quer perder controle”

Em “A ética na empresa familiar”, Lodi (1994, p. 93) dedica um capítulo às mulheres na linha de sucessão intitulado “Sócia, Herdeira e Sucessora”. Baseado no público feminino que frequenta seus seminários sobre a mulher na sucessão familiar, o autor verificou que 48% da sua amostra de mulheres mais despertadas para a sucessão de empresas familiares constituiu-se de mulheres jovens (menos de 30 anos), solteiras, filhas do fundador, com ensino universitário, entre outras características. Em muitos casos possuem irmãos que já estão encaminhados no processo sucessório, ou a empresa já possui funcionários que estão sendo encaminhados para tal. Nesse contexto, elas geralmente são um expectador. Elas têm interesse em ocupar o seu lugar, tem motivação e energia para isso, mas vêem o problema de sucessão muito remoto, devido à preterição da linha feminina em benefício da masculina. A maioria dessas mulheres são pessoas inibidas, sem assertividade e expressão verbal, predominando o estereótipo da mulher latina.

Quanto ao processo de sucessão na empresa familiar, Oliveira (1999)⁵, recomenda que:

O executivo herdeiro deve conhecer o negócio da empresa familiar em sua plenitude, incluindo os produtos e serviços, a concorrência e suas vantagens competitivas, bem como os desafios e as tendências do mercado.

O autor ainda salienta que como objetivo maior, o executivo herdeiro deve procurar a qualidade de vida pessoal e profissional, procurando evoluir sempre, de forma sustentada e duradoura.

O autor também apresenta características diferenciadas dos empreendedores e seus herdeiros, conforme o quadro abaixo:

⁵ OLIVEIRA. Djalma Pinho de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999. p. 106.

Tabela 2 - Características diferenciadas dos empreendedores e seus herdeiros

FUNDADOR (50 a 70 anos)	SUCCESSOR (25 a 40 anos)
A prática nos negócios supera a formação acadêmica	Formação acadêmica mais sólida, menor vivência prática
Forte em microeconomia	Forte em macroeconomia
Tendência a ser especialista de produto	Tendência a ser generalista
Orientado para a produção	Orientado para o marketing
Autoritário, tem dificuldade de trabalhar por consenso	Liberal, pratica a administração participativa
Conservador na maneira de fazer as coisas	Disposto a experimentar estilos diferentes de gestão
Internacionalização tardia	Começa a internacionalizar-se mais cedo
Cultiva a ética do trabalho e da austeridade pessoal	Comportamento mais hedonista, disposto a usufruir os prazeres da vida

Fonte: Oliveira (1999, p.215).

E fica aqui um alerta aos sucessores, dado por Bernhoeft, em artigo disponível em www.bernhoeft.com (acesso em 08/05/2006): O sucesso na carreira, tanto pessoal como profissional, não é uma responsabilidade das empresas. Administrar a carreira deve constituir-se em projeto e compromisso de cada um. Não pode ser delegada, e muito menos ficar vinculada, exclusivamente, à vida das empresas. Vale sempre lembrar que assim como a vida das pessoas é dinâmica, também o mundo das corporações sofre mudanças que as torna mortais.

Segundo Fritz (1993), o processo de o fundador abrir mão do negócio geralmente é uma experiência traumática. Para minimizar problemas, ele sugere várias possibilidades nesse processo:

- 1) Passar a empresa para seus herdeiros.
- 2) Passar a empresa para um sócio ou para os empregados.
- 3) Abrir o capital da empresa.
- 4) Vender o negócio/empresa para outra empresa.
- 5) Vender o negócio/empresa para investidores de risco.
- 6) Encontrar um corretor de negócios.

5 ANÁLISE

A seguir seguem detalhes sobre a operação da Transportadora H4, sobre os trajetos (rotas) e a gestão de custos. Esses dados subsidiam a análise da viabilidade do negócio, através do cálculo do retorno sobre o investimento.

A cidade “A”, na região metropolitana do Rio Grande do Sul, a cidade “B”, no norte do estado, e a cidade “C”, sede da distribuidora, na região central, são as bases de estocagem da distribuidora, onde os veículos descarregam o álcool. Na cidade “A”, após a descarga de álcool é carregado outro produto (gasolina ou óleo diesel) em direção à cidade “B”. Após a descarga na cidade “B”, os caminhões seguem até as usinas, no Mato Grosso do Sul, no Paraná e em São Paulo.

Na cidade “C” também se localiza a sede da transportadora. Como ela situa-se no trajeto entre as cidades “A” e “B” e no trajeto entra as usinas e a cidade “A”, os veículos páram lá para abastecimento, para verificação dos pneus, itens de segurança, para entrega da ordem de serviço ao motorista e demais necessidades.

A rota mais curta é representada pelo seguinte trajeto:

Cidade “A” (RS) – carregamento de óleo diesel ou gasolina

Cidade “C” (RS) – entrega da ordem de serviço ao motorista

Cidade “B” (RS) – descarregamento de óleo diesel ou gasolina

Usina (Mato Grosso do Sul) – carregamento de álcool

Cidade “C” (RS) – abastecimento e verificações no veículo

Cidades “A”, “B” ou “C” (RS) – descarregamento do álcool

São, no total, 2.300 km em média.

Outra rota é composta pelo seguinte trajeto:

Cidade “A” (RS) – carregamento de óleo diesel ou gasolina

Cidade “C” (RS) – entrega da ordem de serviço ao motorista

Cidade “B” (RS) – descarregamento de óleo diesel ou gasolina

Usina (Paraná) – carregamento de álcool

Cidade “C” (RS) – abastecimento e verificações no veículo

Cidades “A”, “B” ou “C” (RS) – descarregamento do álcool

Esta rota totaliza 2.600 km em média.

A rota mais longa é representada pelo seguinte trajeto:

Cidade “A” (RS) – carregamento de óleo diesel ou gasolina

Cidade “C” (RS) – entrega da ordem de serviço ao motorista

Cidade “B” (RS) – descarregamento de óleo diesel ou gasolina

Usina (São Paulo) – carregamento de álcool

Cidade “C” (RS) – abastecimento e verificações no veículo

Cidades “A”, “B” ou “C” (RS) – descarregamento do álcool

Nesta rota são percorridos, em média, 2.750 km.

Os custos incidentes nessas operações estão no anexo C. Após a análise dos custos variáveis, que são os mais expressivos, é interessante a seguinte constatação encontrada na revista Frota & Cia de agosto /2005. A seção Transporte On-Line traz a seguinte informação:

Se as rodovias brasileiras estivessem em ótimo estado de conservação, o custo do transporte rodoviário de cargas poderia ser reduzido em 31,7%, representando economia de R\$ 11,6 bilhões anuais. A tese é de Geraldo Vianna, presidente da NT&CLogística, defendida em Brasília na reunião da Frente Parlamentar de Defesa da Infra-Estrutura Nacional. Estradas em condições insatisfatórias aumentam tempo das viagens, custos fixos, consumo de combustível, lubrificante e pneus, manutenção, sinistralidade e casos de avarias.

No Estado do Rio Grande do Sul existe uma encruzilhada logística, agravada por gargalos na malha rodoviária, que visa encontrar possíveis soluções e levantar os gastos necessários em 10 anos. Trata-se do estudo Rumos 2015, comandado pela Secretaria da Coordenação e Planejamento, que prevê a situação do Estado nos próximos anos.

Segundo o estudo, o asfalto dita os rumos do Rio Grande do Sul. Nos próximos dez anos, a supremacia rodoviária sobre os demais tipos de transporte não deverá ser dirimida, apesar de o Estado ter a pior densidade em malha rodoviária no sul do país. A alternativa intermodal, aliando investimentos em ferrovias e hidrovias, revela-se a solução menos dispendiosa para superar o obstáculo.

De acordo com Lopez (2000), ao se analisar as vantagens competitivas no cenário brasileiro dos últimos anos, conclui-se que o transporte rodoviário predominou, basicamente em função da ineficiência, da obsolescência de equipamentos ou até mesmo da falta de condições de atendimento nas outras formas de transporte. No ano 2000, o transporte rodoviário respondia por cerca de 60%, em peso, do total de cargas transportadas no Brasil. O caminhão passou a ser o meio mais eficiente, rápido e seguro para os usuários brasileiros.

No entanto, o fato de o Brasil “andar sobre rodas” sai muito caro, considerando os custos envolvidos no transporte rodoviário e a estrutura necessária para permitir sua realização.

No presente trabalho, o problema principal da empresa transportadora é que seu único cliente a substitua por um operador de transporte mais viável. Nesse caso, seu principal concorrente é o transporte ferroviário. Diante disso, foram examinadas as possibilidades de atendimento ferroviário à necessidade de transporte do álcool do cliente, a Distribuidora PP, e os respectivos preços desse frete. As informações foram obtidas por telefone com o setor de vendas da América Latina Logística, pois dependem de negociação, e portanto, não estão disponíveis na internet. Desde a privatização das ferrovias, em 1996, a América Latina Logística é responsável por operar nas ferrovias da Malha Sul.

O transporte ferroviário de álcool de São Paulo para o Rio Grande do Sul existe a partir de Ourinhos (SP) e vai até Canoas (RS), na divisa com a cidade “A” (RS). O preço do transporte por esta distância é de R\$ 95,00 por metro cúbico ($1\text{ m}^3 = 1.000$ litros.).

Na tabela abaixo está a comparação do preço cobrado pelo frete de álcool de São Paulo para o Rio Grande do Sul nos dois modais de transporte:

Tabela 3 – Comparação preço frete álcool de São Paulo para o Rio Grande do Sul

Trajeto: de Ourinhos (SP) à Canoas (RS) ou cidade “A” (RS)		
Via ferroviário: R\$ 95,00 por metro cúbico		
Via rodoviário: R\$ 5.444,00 por viagem		
Volume:	Preço do operador	Preço do operador rodoviário
1.000 litros = 1 metro cúbico	ferroviário	
46.000 litros = 46 m^3	R\$ 4.370,00	R\$ 5.444,00
45.000 litros = 45 m^3	R\$ 4.275,00	R\$ 5.444,00
Tempo de viagem ?	10 dias	Em média 3 dias

Fonte: elaborado pela autora.

O transporte ferroviário de álcool de um terminal à outro, conforme a necessidade da distribuidora, seria de Canoas ou cidade “A” até a cidade “B”, no norte do estado do Rio Grande do Sul. O preço do transporte por esta distância é de R\$ 46,00 por metro cúbico (m³).

Na tabela abaixo está a comparação do preço cobrado pelo frete de álcool de Canoas(RS) ou cidade “A”(RS) para a cidade “B”(RS) nos dois modais de transporte:

Tabela 4 – Valor frete de álcool de Canoas (RS) ou cidade “A” (RS) para a cidade “B” (RS)

Trajeto: de Canoas (RS) ou cidade “A” (RS) à cidade “B” (RS)		
Via ferroviário: R\$ 27,00 por metro cúbico		
Via rodoviário: R\$ 1.006,00 por viagem		
Volume:	Preço do operador ferroviário	Preço do operador rodoviário
1.000 litros = 1 metro cúbico		
46.000 litros = 46 m ³	R\$ 1.242,00	R\$ 1.006,00
45.000 litros = 45 m ³	R\$ 1.215,00	R\$ 1.006,00
Tempo de viagem ?	De 2 a 4 dias	Em média 8 horas

Fonte: elaborado pela autora.

É importante ressaltar que os preços do frete ferroviário ofertados à Distribuidora PP são para um grande volume de mercadoria. Segundo a distribuidora, ela ainda precisará crescer em volume de vendas para atingir o grande volume que torne viável o transporte ferroviário de seu combustível. Para os seus volumes atuais, o transporte por trens é incompatível, pelo volume menor (o que encarece este tipo de frete) e pelo tempo maior que os trens demandam para levar as mercadorias ao seu destino. A Distribuidora PP não pode depender do tempo que os trens levam, pois seus armazéns são de pequeno volume, ou seja, às vezes seu estoque é vendido em curto prazo (1 ou 2 dias) e precisa ser repostado o quanto antes. Outro aspecto importante é que não existe serviço ferroviário, apto para transporte de cargas perigosas, no entorno da cidade “C”, onde fica a sede e um armazém da distribuidora. Por estes motivos o transporte rodoviário continua sendo a solução mais apropriada para a Distribuidora PP, por enquanto.

Segundo Rodrigues (2000, p. 35), “O transporte rodoviário é um dos mais simples e eficientes dentre seus pares. Sua única exigência é existirem rodovias. Porém, este modal apresenta um elevado consumo de combustível”. Na visão de Faria (2000, p. 17), “transporte rodoviário caracteriza-se pela excepcional capacidade de distribuição final dos produtos e grande versatilidade, permitindo operações de carga e descarga mais simplificadas, de porta a porta”.

Embora dispusesse de profundo acompanhamento da atividade por parte do Sr. Heinrich e mesmo mantendo todos os afazeres burocráticos em dia, a administração da transportadora por muito tempo não possuía um sistema de custos que demonstrasse com exatidão a extensão dos mesmos. Em outras palavras, a empresa não tinha um controle registrado, por exemplo, de qual é a participação do custo de combustível no total dos custos. Assim, em 2002, ao fazer sua monografia, Hilda sistematizou um controle de custos feito através de planilhas eletrônicas. Ela baseou-se no custeio do transporte rodoviário proposto por Lima (2001) e adaptou-o à situação da sua empresa para acompanhar os custos. Esta metodologia de custeio feita através de planilhas na empresa é a fonte de todos os custos citados e estudados no presente trabalho.

Para a projeção dos fluxos de caixa líquidos mensais e anuais, serão considerados os custos fixos e variáveis, juntamente com o valor do faturamento. Isto será visto adiante, ao examinar o retorno sobre os investimentos no caso desta empresa. A idéia usada é a aquisição de um veículo novo em julho de 2006, no valor total de R\$ 410.000,00 (cavalo motor = R\$ 300.000,00, e carreta/tanque de ferro = R\$ 110.000,00). O desembolso com equipamentos complementares totaliza R\$ 7.600,00.

Para calcular o retorno sobre o investimento nos equipamentos desta transportadora, tomaremos como base o valor de um cavalo-motor novo e o valor de uma carreta/tanque de ferro nova. Estes valores foram obtidos junto aos fornecedores tradicionais da Transportadora H4. Para calcular o VPL e a TIR foi utilizada a metodologia apresentada por Kassei (2000).

O faturamento anual deste veículo previsto para os próximos anos encontra-se na planilha do anexo C. Estima-se que durante estes períodos ele fará de 4 a 6 viagens ao mês. O reajuste anual previsto para o valor do frete é de 3%, de acordo com as informações fornecidas pelo Sr. Heinrich, baseadas nos reajustes ocorridos nos últimos anos.

Os custos variáveis que incidem sobre este conjunto de equipamentos dependem da quilometragem, ou seja, do uso do mesmo. Portanto, supondo que este veículo faça de 4 à 6

viagens ao mês, a quilometragem que ele percorrerá mensalmente pode variar de 10.250 km à 15.300 km. Os custos variáveis anuais incidentes neste caso encontram-se também na planilha do anexo C.

Os custos fixos e administrativos existem mesmo que o veículo não seja usado para transporte algum. Como eles independem da quilometragem, são rateados entre os doze veículos em operação. Portanto, na projeção retratada no anexo C, é usado o custo fixo total anual dividido por 12.

A cada ano os custos fixos são reajustados em 4%. Este percentual de aumento anual de custos fixos e administrativos foi sugerido por Hilda e pelo Sr. Heinrich, que chegaram à mesma conclusão, cada um à sua maneira. Segundo eles, 4% ao ano serve também como parâmetro de reajuste para os custos variáveis nos próximos anos, na melhor das hipóteses, pois, caso ocorram aumentos bruscos no preço do petróleo, estes se refletirão imediatamente no preço do óleo diesel. Este combustível representa cerca de 65% dos custos fixos e 40% dos custos totais incidentes sobre as operações da H4, segundo Hilda e sua metodologia de apuração de custos.

Os fluxos de caixa projetados para os próximos dez anos estão na planilha do anexo C. Na planilha do anexo D encontram-se o VPL e a TIR.

Um comentário importante que precisa ser feito é sobre os percentuais de reajuste anual de faturamento (3%) e de custos (4%) sugeridos pelo Sr. Heinrich e Hilda. Obviamente eles sabem que o aumento do preço dos fretes deve ser, no mínimo igual ao aumento dos custos justamente para arcar com eles, o que não se reflete nas opiniões de ambos quanto aos reajustes que sugeriram para o futuro. Mesmo cientes disso, eles parecem não se preocupar por não perceberem que as conseqüências dessa distorção se mostrarão muito antes do que eles imaginam. Aliás, analisando o VPL isso é totalmente visível.

6 ANÁLISE SWOT

6.1 AMBIENTE INTERNO

6.1.1 Forças

- Controle total da atividade pelos proprietários;
- Relação amigável com o cliente, que possui plena confiança nos serviços da transportadora. Este fato fez com que, informalmente, a transportadora participe da gestão logística do cliente, pois este não possui um setor específico para tal;
- Os veículos e equipamentos da empresa estão em ótimo estado, pois transportam carga leve e trafegam por poucas rodovias consideradas em péssimo estado;
- Os cavalos-motor da empresa H4 são bastante modernos: possuem computador de bordo, motor eletrônico, rastreamento via GSM, que permite acompanhamento da carga 24h por dia pelo nosso cliente;
- Os cavalos-motor são espaçosos, possuem teto alto (a altura dentro da cabine é de 1,94m), duas camas, climatizador e outros itens que proporcionam conforto e segurança ao motorista;
- Nos oito anos em que a H4 transporta combustíveis, aconteceram apenas 3 acidentes, resultando apenas em danos materiais;
- Os veículos e equipamentos possuem pouca idade se comparados à média de idade da frota das empresas brasileiras, que é de 7,8 anos para caminhão trator e de 8,4 anos para semi-reboques, conforme o anexo I. A frota da transportadora H4 é composta por caminhões tratores com idade média de 3,2 anos e semi-reboques com idade média de 2,6 anos. Nesse registro da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), que está no anexo F, consta a idade média da frota dos diferentes tipos de empresas, separada por tipo de veículo. Assim,

comparou-se a idade da frota da H4 com a idade média das frotas de empresas que possuem cavalos-motor de tração e semi-reboques/bi-trens, espécies equivalentes às da H4;

- O frete da Transportadora H4 é mais barato que o dos concorrentes, operadores rodoviários. Por ser de pequeno porte e atender somente um cliente, ela possui um controle personalizado na figura da diretoria, o que lhe permite reduzir custos e baratear o preço do serviço.

6.1.2 FRAQUEZAS

- Os controles feitos pelos proprietários não são suficientemente registrados, ficando “na memória” de ambos;

- O fato de possuir somente um cliente causa excessiva dependência;

- Resistência, por parte do fundador, em inovar tecnologicamente;

- Existe uma expectativa negativa por parte dos funcionários, quanto ao futuro da empresa, depois da saída do fundador. Não há otimismo quanto à sucessão e continuidade da empresa nas mãos da família através da filha mais velha. Ela mesma admite que sente-se insegura para assumir tantas responsabilidades que hoje estão atribuídas ao fundador.

6.2 AMBIENTE EXTERNO

6.2.1 Oportunidades

- Se a empresa levar adiante a estratégia de trocar as carretas/tanques de ferro por novas de inox, poderá usar estes novos equipamentos para transportar outros produtos. É uma oportunidade de conseguir clientes de outros ramos, por exemplo, alimentício e químico, e reduzir sua dependência do cliente único.

6.2.2 Ameaças

- O avanço do transporte ferroviário, com investimentos bilionários, na conquista de novos mercados;

- Nos últimos anos os proprietários observam que o aumento dos custos é maior do que o reajuste dos fretes;

- Praticamente a cada ano surgem novas exigências e obrigações ambientais, que são bastante detalhistas, perfazendo dezenas de itens. Se não solucionados os problemas, os órgãos ambientais podem interditar os veículos. O mesmo acontece na esfera trabalhista, com cada vez mais exigências na área de segurança do trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Macedo (2001) chama atenção para um processo de impacto para as pequenas empresas. O desenvolvimento capitalista – caracterizado pelo surgimento e crescimento das grandes corporações e expansão do mercado de capitais – levou à uma perda da importância relativa das empresas familiares entre as firmas de grande ou maior porte.

Em muitas pequenas empresas familiares essa minimização de sua importância ocorre concomitantemente ao processo de sucessão, fazendo surgir conflitos do tipo: fundador X sucessor, tradição X tecnologia, experiência de vida X qualificação acadêmica, costumes X inovação.

Macedo (2001), conclui dizendo⁶:

Creio que é somente por meio do fortalecimento das pequenas e médias empresas nacionais, que nossa sociedade poderá enfrentar o desafio do processo de exclusão social, que tem suas bases no desemprego, na miséria e na desigualdade social, que se incrementam a cada vez que uma empresa – quase sempre pequena ou média – fecha ou é vendida para uma grande multinacional.

Na Transportadora H4 foram encontradas as características comuns às empresas familiares, principalmente os que dizem respeito ao processo sucessório, que nesta empresa está na fase inicial.

Foi retratado o estilo de administração adotado pelo fundador, que prevalece com toda sua força desde que a empresa nasceu. Em nenhum momento o fundador pareceu pensar em usar tecnologia para facilitar a gestão por meio de controles não feitos pessoalmente por ele. Ele acredita que é desnecessário, pois diz ficar sabendo de tudo o que precisa para continuar trabalhando bem.

Tanto o Sr. Heinrich quanto Hilda reconhecem que sua pequena empresa contribui para a geração de empregos e possui expressiva importância na comunidade em que se situa. Eles sentem orgulho por isso, principalmente o fundador. Aliás, provavelmente será difícil

⁶ Macedo, Kátia Barbosa. **Empresa Familiar Brasileira**: poder, cultura e decisão. Goiânia: Terra & Editora da UCG, 2001. Pág. 119.

para ele ter de deixar a empresa quando se aposentar ou até mesmo antes disso, por motivo de força maior.

Considerando todas as informações retratadas sobre faturamento, custos fixos, custos variáveis, VPL, TIR e principalmente as informações sobre forças da organização, suas fraquezas, as oportunidades e ameaças nos possíveis cenários futuros e a posição da H4 diante de seu único cliente, é possível ter uma idéia sobre as decisões que o Sr. Heinrich e Hilda precisarão tomar. A decisão mais importante, com certeza, diz respeito à continuidade ou não do negócio nas mãos da família.

E então?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4.ed. São Paulo: Pioneira , 1998.

ANDRADE, Daniela Meirelles; GRZYBOVSKI, Denize; LIMA, Juvêncio Braga. **Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso**. REAd - Revista Eletrônica de Administração. Edição 47. Vol. 11. No. 5, set – out 2005.

ANP – Agência Nacional de Petróleo. **Pesquisa de preços dos combustíveis**. Disponível em: <http://www.anp.gov.br>. Acesso em: 01/07/2006.

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres. **RNTRC em números**. Disponível em: <http://www.antt.gov.br>. Acesso em: 27/06/2006.

BERNHOEFT, Renato. **As empresas também morrem** Disponível em: <<http://www.bernhoeft.com>>. Acesso em 08 maio de 2006.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. 2.ed. São Paulo: Editora Senac, 2001.

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Rumos 2015**: o maior estudo sobre desenvolvimento regional e logística de transportes já feito no Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.estado.rs.gov.br>>. Acesso em 17 de maio de 2006.

FARIA, S. F. S. **Fragmentos da história dos transportes**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

FRITZ, Roger. **Empresa familiar**: a sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora. São Paulo: Makron Books, 1993.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 4.ed. São Paulo: Negócio, 1997.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil/2001**. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em 26/06/2006.

KASSEI, José R.; KASSAI, Silvia; SANTOS, Ariovaldo; ASSAF NETO, Alexandre. **Retorno de investimento**: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Maurício P. **O custeio do transporte rodoviário**. Artigos do Centro de Estudos em Logística / COPPEAD – UFRJ, 2001. Disponível em: <http://www.cel.coppead.ufrj.br/fr-custeio.htm>. Acesso em 12/08/2002.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil 1997.

LOPEZ, J. M. C. **Os custos logísticos do comércio exterior brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

MACEDO, Kátia Barbosa. **Empresa Familiar Brasileira**: poder, cultura e decisão. Goiânia: Terra & Editora da UCG, 2001.

NEVES, Marco Antonio Oliveira. **No futuro, será possível viver única e exclusivamente do transporte rodoviário de carga no Brasil?** Guialog - Portal de Logística. Disponível em: <http://www..guialog.com.br/Y557.htm>. Acesso em: 21/06/2006.

NEVES, Marco Antonio Oliveira. Panorama **do transporte rodoviário de cargas no Brasil**. Guialog - Portal de Logística. Disponível em: <http://www..guialog.com.br/Y562.htm>. Acesso em: 21/06/2006.

OLIVEIRA, Djalma Pinho de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, P. R. A **Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

Seção Transporte On-Line. **Revista Frota & Cia**, edição 87, de agosto /2005. Pág. 09.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico**: série para dummies. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Tendências da Pesquisa em Recursos Humanos e Organizações** – Uma Análise das Dissertações de Mestrado. Série Documentos para Estudo, PPGA/UFRGS, n° 01, 1998.

ANEXOS

ANEXO A - CAVALOS-MOTOR: VALOR DE AQUISIÇÃO E VALOR RESIDUAL

VEÍCULO	ANO DE FABRICAÇÃO	VALOR DE AQUISIÇÃO (R\$)	VALOR RESIDUAL REAL (AVALIAÇÃO REVENDA)
1	2000	138.000,00	160.000,00
2	2000	145.000,00	160.000,00
3	2001	160.000,00	160.000,00
4	2002	160.000,00	165.000,00
5	2002	189.000,00	165.000,00
6	2002	180.000,00	170.000,00
7	2003	255.000,00	180.000,00
8	2004	270.000,00	190.000,00
9	2004	275.000,00	210.000,00
10	2005	305.000,00	240.000,00
11	2005	305.000,00	240.000,00
12	2006	295.000,00	290.000,00

ANEXO B - CARRETAS/TANQUES: VALOR DE AQUISIÇÃO E VALOR RESIDUAL

VEÍCULO	ANO DE FABRICAÇÃO	VALOR DE AQUISIÇÃO (R\$)	VALOR RESIDUAL REAL (AVALIAÇÃO REVENDA)
1	2000	53.330,00	40.000,00
2	2000	53.723,72	40.000,00
3	2001	57.795,00	45.000,00
4	2001	57.964,00	45.000,00
5	2002	69.149,86	50.000,00
6	2002	66.559,00	53.000,00
7	2003	80.500,00	55.000,00
8	2004	72.000,00	60.000,00
9	2005	121.000,00	80.000,00
10	2005	110.000,00	80.000,00
11	2005	108.500,00	80.000,00
12	2006	190.000,00	180.000,00

ANEXO C – FLUXO DE CAIXA PROJETADO

FLUXO DE CAIXA PROJETADO						
		Ano 2006/2007	Ano 2007/2008	Ano 2008/2009	Ano 2009/2010	Ano 2010/2011
Faturamento		R\$ 276.945,00	R\$ 285.253,35	R\$ 293.810,95	R\$ 302.625,28	R\$ 311.704,04
Veículo novo	R\$ 410.000,00	R\$ -				
Equipto. complementar	R\$ 7.600,00	R\$ -				
Total veículo novo	R\$ 417.600,00	R\$ -				
Custos fixos		R\$ 24.494,99	R\$ 25.088,25	R\$ 25.743,90	R\$ 26.460,56	R\$ 27.237,19
Custos variáveis		R\$ 174.787,50	R\$ 181.779,00	R\$ 189.050,16	R\$ 196.612,17	R\$ 204.476,65
Fluxo de caixa	R\$ (417.600,00)	R\$ 77.662,51	R\$ 78.386,10	R\$ 79.016,89	R\$ 79.552,56	R\$ 79.990,19
		Ano 2011/2012	Ano 2012/2013	Ano 2013/2014	Ano 2014/2015	Ano 2015/2016
Faturamento		R\$ 321.055,16	R\$ 330.686,81	R\$ 340.607,42	R\$ 350.825,64	R\$ 361.350,41
Veículo novo		R\$ -				
Equipto. Complementar		R\$ -				
Total veículo novo		R\$ -				
Custos fixos		R\$ 28.073,07	R\$ 28.967,75	R\$ 29.921,03	R\$ 30.932,99	R\$ 32.003,92
Custos variáveis		R\$ 212.655,72	R\$ 221.161,95	R\$ 230.008,43	R\$ 239.208,76	R\$ 248.777,11
Fluxo de caixa		R\$ 80.326,37	R\$ 80.557,12	R\$ 80.677,96	R\$ 80.683,89	R\$ 80.569,38

ANEXO D – VPL E TIR

VPL E TIR				
TMA		14% a.a.		
VPL				
TIR				
R\$	(417.600,00)			
R\$	77.662,51			
R\$	78.386,10			
R\$	79.016,89			
R\$	79.552,56			
R\$	79.990,19			
R\$	80.326,37			
R\$	80.557,12			
R\$	80.677,96			
R\$	80.683,89	13,78%	TIR=	13,78%
R\$	80.569,38	(R\$ 3.126,08)	VPL=	(R\$ 3.563,73)

ANEXO E - TAMANHO DA FROTA / REGIÃO - EMPRESAS DE TRANSPORTE

Tamanho da Frota / Região - Empresas de Transporte								
Frota	Região					Total	%	% Acum.
	Centro Oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul			
1 veículo	2.489	5.915	2.064	25.720	17.011	53.199	43,7	43,7
2 veículos	1.098	2.200	772	10.899	7.963	22.932	18,8	62,5
3 a 5 veic.	1.397	2.290	895	10.803	8.747	24.132	19,8	82,3
6 a 10 veic.	734	1.087	428	4.765	4.126	11.140	9,2	91,5
11 a 15 veic.	310	348	145	1.633	1.425	3.861	3,2	94,7
16 a 20 veic.	154	170	65	795	670	1.854	1,5	96,2
21 a 25 veic.	81	108	35	443	386	1.053	0,9	97,1
26 a 30 veic.	58	68	28	313	246	713	0,6	97,7
> 30 veic.	258	223	89	1.384	874	2.828	2,3	100

Atualizado em: 29/06/2006 às 04:14 (Dados Preliminares)

Fonte: www.antt.gov.br/rntrc/rntrc_numeros/rntrc_emnumeros.asp

ANEXO F - IDADE MÉDIA DOS VEÍCULOS

IDADE MÉDIA DOS VEÍCULOS															
AUTÔNOMO				EMPRESA				COOPERATIVA				TOTAL			
Autotracionados		Rebocáveis		Autotracionados		Rebocáveis		Autotracionados		Rebocáveis		Autotracionados		Rebocáveis	
CS	CT	SR	RB	CS	CT	SR	RB	CS	CT	SR	RB	CS	CT	SR	RB
21,6	16,6	12,4	15,1	11,7	7,8	8,4	11,9	14,8	12,6	10,5	14,5	18,5	11,5	9,6	13,1
20,9		12,9		10,4		8,8		13,9		10,8		17,0		10,1	
19,9				9,8				12,5				15,6			

CS = Caminhão Simples / CT = Caminhão Trator / RB = Reboque / SR = Semi-Reboque

Atualizado em: 29/06/2006 às 04:14 (Dados Preliminares)

Fonte: www.antt.gov.br/rntrc/rntrc_numeros/rntrc_emnumeros.asp