



### CASO DE ENSINO

# Grupo Rei da Sucata - da sucata ao ouro? Rei da Sucata Group – from scrap to gold?

Joyce Gonçalves Altaf, M. Sc.

igaltaf@yahoo.com.br

Professora no Curso de Graduação em Administração de Empresas do Instituto Vianna Júnior/FGV

Irene Raguenet Troccoli, D. Sc.

irene.troccoli@estacio.br

Professora de Marketing no Programa de Pós-graduação (Mestrado) em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá

Marcio Moutinho Abdalla, M. Sc.

marciomabdalla@yahoo.com.br

Coordenador do Curso de Graduação em Administração da Faculdade UNIABEU

José Luiz Trinta, D. Sc.

jtrinta@ibmecrj.br

Professor de Marketing no Curso de Graduação em Administração de Empresas do IBMec/RJ

Sílvio Reis de Almeida Magalhães, M. Sc.

marciomabdalla@yahoo.com.br

Coordenador do Curso de Graduação em Administração do Instituto Vianna Jr/FGV

Recebido em: 16 de agosto de 2009 Aprovado em: 15 de novembro de 2009

#### Resumo

Este caso de ensino expõe o questionamento de um dos fundadores de empresa familiar brasileira dos segmentos de reciclagem e de transporte rodoviário, sobre o que aguarda seu futuro e o dos demais sócios. Sua pergunta central remete à sua dúvida quanto à capacidade de se harmonizar a perspectiva — previsível — de crescimento continuado do negócio com as necessidades das vidas pessoais de cada um dos proprietários. O quadro teórico de referência remete à indústria da reciclagem, ao segmento de transporte rodoviário e ao empreendedorismo na empresa familiar. A metodologia é a de estudo de caso. O resultado é a reflexão sobre a eventual necessidade de revisão do modelo administrativo familiar aplicado à empresa enfocada, considerando-se os impactos sobre o desempenho do negócio *vis à vis* a concorrência e sobre o futuro sucessório da organização.

Palavras-chave: Reciclagem. Transporte. Sucata. Sucessão familiar. Empreendedorismo.

#### **Abstract**

This teaching case shows the preoccupation of one of the founders of a small Brazilian company in the recycling and road transportation businesses, as to what awaits him and his partners. His main question concerns the possibility of harmonizing the predictable







continuous growing of the company with the requisitions of their personal lives. The theoretical frame of reference is based in the recycling industry, in the road transportation industry, and in small companies entrepreneurship. The case study methodology is followed, based on Roesch (2006). The result is the consideration of a revision of the applied management model, considering both the impacts on the business results *vis à vis* the competition and the succession in the company.

Key words: Recycling. Transportation. Scrap. Family succession. Entrepreneurship.



Em uma manhã chuvosa de sexta-feira do verão de 2008, João Carlos Munck, diretor financeiro do Grupo Rei da Sucata, chegou inquieto à sede da empresa e foi direto para sua sala. Ele pensava na reunião que teria com os outros dois diretores, seus irmãos — o diretor operacional, Luiz Cláudio Munck, e o diretor de compras, Júlio César Munck — para discutirem os rumos estratégicos do Grupo Rei da Sucata para os próximos anos. Ele se lembrava de que a pauta era extensa e implicava alguns desafios. O principal era definir ações para manter a trajetória de mais de 20 anos de crescimento expressivo e contínuo da empresa. Como expandir sua participação no mercado de forma mais ordenada e controlada? Ao mesmo tempo, precisariam conversar sobre a interferência do trabalho sobre suas atividades particulares, até então deixadas para segundo plano — afinal, para que crescer tanto se não era possível usufruir desse crescimento no plano pessoal?

### 1.1 A origem

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





Quando meu irmão nos convidou para sermos sócios, nós realmente acreditamos que ia dar certo. Afinal, ambos *topamos* abandonar nossos horizontes de vida particulares que já estavam estabelecidos: eu havia acabado de passar em um concurso público que me daria estabilidade a vida inteira, e o Luiz Cláudio, que estava prestes a se formar, já tinha o próprio dinheiro oriundo de aulas particulares. Achamos que valia a pena arriscar. Eu deixei meu concurso e meu irmão nunca conseguiu se formar, pois, assim que iniciou no negócio, teve que abrir uma filial da empresa na cidade de São João Del Rei".

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

# 1.2 Maior comprador de sucata da região da Zona da Mata mineira

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

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





Com o foco no setor de metais ferrosos e não ferrosos, o plano de a empresa tornar-se o maior comprador de sucata da Zona da Mata mineira foi concretizado em 2001. Isso estimulou os irmãos a ampliarem seus horizontes, investindo no ramo de negócio que suportava sua atividade econômica principal: o transporte.

#### 1.3 Nasce a Sucatrans Juiz de Fora Ltda.

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

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







Figura 1: A primeira carreta da Sucatrans Fonte: Arquivo da Sucatrans.

Tradicionalmente, ao adquirirem material para depois revendê-lo, os *sucateiros*<sup>1</sup> o depositavam diretamente no chão de seus pátios – o que implicava desorganização e ocupação não-racional de seu espaço físico. A inovação se deu no sentido de melhor organizar esse sistema do ponto de vista tanto dos ferros-velhos quanto da Sucatrans, ao disponibilizar caçambas *container* (ver a foto na FIG. 2), que ficavam estacionadas no pátio dos ferros-velhos (ou até mesmo em área externa a ele), agindo simultaneamente como estações de recepção do material a ser posteriormente transportado por veículos tipo *roll on/roll off*<sup>2</sup> (ver foto na FIG. 3) para a usina compradora.

<sup>1</sup> Jargão usado para denominar as pessoas jurídicas que adquirem metais descartados e os revendem em seguida para usinas siderúrgicas e fundições.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Equipamento composto de sistema hidráulico, instalado diretamente no chassi do caminhão, que permite carregar, descarregar e bascular diversos modelos de caçambas (de 8 a 40m³), plataformas ou outros tipos de carrocerias intercambiáveis, adaptando-se ao tipo de carga. Essa flexibilidade garante excelentes resultados operacionais, principalmente em situações em que há necessidade de revezamento da carroceria, utilizando-se apenas um veículo.







Figura 2: Caçamba *container*, que pode ser utilizada para a armazenagem de material Fonte: Arquivo da Sucatrans.









Figura 3: Sistema roll on/roll off em operação

Fonte: Arquivo da Sucatrans.

Essa inovação surgiu da capacidade de os irmãos em detectarem as oportunidades de melhoria em sua prestação de serviço, de acordo com o resumo de João Carlos:

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

Com essa postura, o Grupo agradava aos donos dos *ferros-velhos*, ao mesmo tempo em que se autoajudava. Os donos dos *ferros-velhos* ganhavam agilidade no tempo de carga e de descarga e, principalmente, espaço no pátio de suas empresas – o que gerava melhor organização e ampliava a capacidade de compra. O Grupo ganhava porque abria mão do tempo e da despesa que seriam necessários caso tivesse que ser feito o transbordo (manual ou por guincho) da sucata, depositada no chão dos pátios, para dentro de caminhões de transporte. Ou seja, passava a ser oferecido um serviço diferenciado e com alto valor agregado. Ademais, a referida redução no tempo de carga e descarga, tendo chegado a 50%, possibilitou ao Grupo atender a um maior número de clientes com menor número de









caminhões. Em outras palavras, gerou-se relação *ganha-ganha*, em que todos os parceiros no negócio tinham benefícios, o que ajudava a consolidar o crescimento da empresa. Nas palavras de Júlio César:

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

Entretanto, no ramo de transporte, os empresários neófitos se depararam com características muito diferentes daquelas do mercado de sucata, do qual vinha sua *expertise*. Por exemplo, ali a concorrência era muito mais acirrada. Assim, além de garantirem investimento financeiro pesado, os irmãos teriam que enfrentar concorrentes estabilizados e com conhecimento de mercado. Para resolverem essa equação, eles adotaram estratégia de diferenciação para a Sucatrans em relação aos concorrentes. Para tanto, aplicaram duas táticas. Uma foi a aquisição de carretas diferenciadas e pintadas com detalhes de cores chamativas - amarelo, preto e laranja (ver foto da FIG. 4).



Foto 4 – Caminhões da Sucatrans com diferenciais na pintura externa Fonte: Arquivo da Sucatrans.







A outra tática adotada foi o oferecimento de salários acima da média do mercado aos motoristas, forma de conseguirem profissionais com maior experiência e com a capacidade extra de agirem como verdadeiros relações públicas da empresa. Esses movimentos foram justificados assim por João Carlos:

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

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

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

Em paralelo, os irmãos puderam alargar sua visão empreendedora além dos limites trivialmente afetos ao crescimento do faturamento e do lucro. No caso, eles se alinharam ao novo modo de pensar os negócios de forma holisticamente integrada ao meio ambiente, num envolvimento que, para João Carlos, se apresentava como natural:

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

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







serviços a clientes sensíveis a essa postura — caso do grupo Arcellor Mittal, cujas diretrizes incluem a sustentabilidade ambiental. A visão de Luiz Cláudio Munck a respeito dessa tática reflete a preocupação da empresa com a satisfação de seus clientes: "Para nós é prioritário oferecer o melhor aos nossos parceiros. Nisto está implicado apresentarmos todas as novidades do mercado de transporte de sucata. Adquirir excelência e qualidade no trabalho com a certificação ambiental também é nosso objetivo".

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

### 1.4 Da sucata ao concreto: diversificando ainda mais

Não mais do que apenas um ano após o início da atuação no segmento de transportes, os empresários decidiram explorar novas possibilidades nesse mesmo ramo. Assim foi que, em 2002, estabeleceram contrato de prestação de serviços logísticos à empresa francesa Lafarge-Coppée, maior produtora mundial de cimento e terceira maior de concreto e de gesso. Com isso, a Sucatrans tornou-se distribuidora exclusiva do concreto produzido pela Lafarge a algumas cidades - Juiz de Fora, Petrópolis, Itaipava – além de também distribuir em cidades de maior porte, como o Rio de Janeiro, embora sem exclusividade.

Vale notar que esse novo sucesso da empresa evidenciou, mais uma vez, a capacidade inovadora de seus donos, que Júlio César situou a partir de uma nova concepção de construção dos veículos utilizados:

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









Para atender a essa nova modalidade de prestação de serviços, o Grupo Rei da Sucata passou a contar com uma quarta empresa: a Frère Union<sup>3</sup>. Esse novo *braço* do Grupo nasceu com a missão de administrar o contrato de transporte de cimento da Lafarge de forma a atender a todas as demandas da concreteira com a maior eficácia e eficiência possíveis.



Figura 5: Detalhes do caminhão com quatro eixos para prestação de serviços à Lafarge Fonte: Arquivo da Sucatrans.

Para tornar possível esse objetivo, o Grupo tomou duas iniciativas. Uma delas foi o desenvolvimento de um carro-oficina (ver foto da FIG. 6), dotado de todo equipamento necessário para o socorro imediato dos caminhões da Frère no local onde fosse necessário. Essa iniciativa buscou a otimização dos resultados via redução de custos de transporte — a

-

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> A opção por nome de origem francesa (*frère* e *union* significam, respectivamente, irmão e união em francês) remeteu à necessidade de desassociar a nova transportadora da imagem da Sucatrans, a qual, no material publicitário da Lafarge, é comumente relacionada a sucata.







manutenção dos caminhões não precisaria ser terceirizada — e via redução do tempo em que os caminhões tivessem que ficar parados quando precisassem de manutenção mecânica.

A outra iniciativa, decisão dos dirigentes do Grupo da Frère Union, a primeira de suas empresas a realizar tal ação, foi contratar, para o posto de gestor, funcionário com curso superior e com extrema qualificação. Isto, segundo João Carlos, constituiu um novo marco na empresa:

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

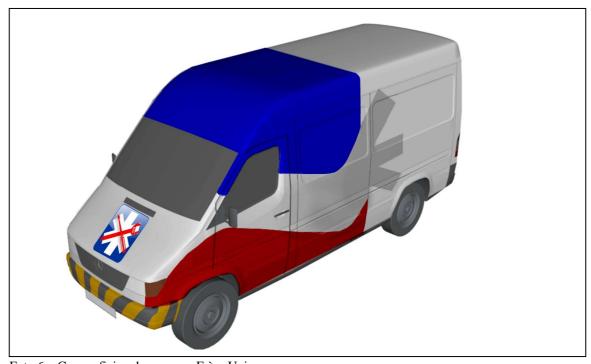


Foto 6 – Carro-oficina da empresa Frère Union

Fonte: Arquivo da Sucatrans





Egg

Em 2008, a Sucatrans e a Frère Union já contavam com frota de 82 veículos, distribuídos entre os diversos tipos utilizados: *Romeu e Julieta*<sup>4</sup> (ver foto da FIG. 7), carretas dotadas de sistema *roll-on/roll-off*, semirreboques, pá-carregadeira<sup>5</sup>, bombas de lançamento de concreto, tratores e betoneiras. Além disso, o inventário de bens da empresa incluía 105 caçambas de coleta de metais e garagem com aproximadamente 11 mil m², dotada de completa infraestrutura para a otimização dos processos, como posto de abastecimento interno e oficina especializada.

# 1.5 Mais perguntas que respostas

Era sobre essa história de sucesso que refletia João Carlos, naquela manhã chuvosa do verão de 2008, porque ele estava ciente de que ela não se dera sem sacrifícios. Noites sem dormir, falta de tempo para cultivar as amizades e a família, o perigo enfrentado por seus irmãos que, durante muitos anos, fizeram da boleia do caminhão seus aposentos. Isto sem falar no terrível assalto que tinha enfrentado em 2004, quando se viu amordaçado juntamente com seu pai e três funcionários em uma de suas empresas.

Essa reflexão ele esperava trazer à baila na reunião que teria brevemente com Luiz Cláudio e com Júlio César. Ele esperava que a conversa trouxesse sugestões sobre a forma de eles atingirem o objetivo comum de equilibrarem suas vidas pessoais e profissionais. De que forma seria possível usufruir de tudo o que havia sido duramente conquistado? E, também, uma pergunta crucial teria que ser colocada em pauta: teriam eles herdeiros capazes de dar continuidade a todo esse investimento de vida?

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Composições formadas por um caminhão com eixo dianteiro simples, um *tandem* (conjunto de eixos que buscam compensar as irregularidades do terreno, distribuindo a carga de forma homogênea, para proteger as rodas e os pneus de avarias) duplo no eixo trator, e um reboque formado por eixos simples.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Pá carregadeira é um tipo de máquina para construção (veículo de engenharia/equipamento para construção), geralmente com rodas, que possui um balde largo, conectado por dois braços na parte dianteira.











Foto 6 – Carreta Romeu e Julieta Fonte: Arquivo da Sucatrans.

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

Todo o sucesso alcançado pelo Grupo até então viera dos bons resultados obtidos a partir da grande capacidade para o trabalho que eles detinham, aliada à sua habilidade intuitiva para vislumbrar novas oportunidades e para saber como explorá-las. Sem dúvida, grande parte dessa intuição derivava de sua vivência nesse ramo de negócio, desde os primórdios de uma mera empresa de negócio de compra e venda de material descartado como lixo pela sociedade. Porém, à medida que a diversificação se consolidava, não seria ilógico supor que essa intuição pudesse se desvanecer — ou, pelo menos, que viesse a se tornar mais difícil a cobertura, em tempo real, de todas as necessidades que viessem a ocorrer.







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

Quanto à harmonização de suas vidas particulares e profissionais, João Carlos sabia que estavam caindo na armadilha em que, cedo ou tarde, se veem tantos empresários bem sucedidos: sua capacidade de dedicação à vida pessoal tornara-se função inversa da demanda profissional que lhes sobrevinha conforme sua capacidade empreendedora se expandia.

À luz desses questionamentos, João Carlos anotou no bloquinho de recados: seria hora de eles frearem o ritmo de crescimento que vinham perseguindo, ou eles é que não estavam sabendo gerenciar a distribuição do seu tempo entre as diversas dimensões da vida? Se eles mantivessem esse ritmo — e até o acelerassem — mas abdicando do foco na diversificação, o resultado seria maior tempo para o lazer? E se optassem por desacelerar o ritmo, quais os riscos de serem substituídos por um dos concorrentes? E de que forma eles mesmos conseguiriam administrar essa opção por uma menor carga de trabalho, dado o grau de expectativas que eles sempre depositaram sobre si mesmos? Finalmente, como eles poderiam descentralizar as decisões, tendo em vista a experiência ruim, ocorrida anos antes, de serem traídos por um de seus melhores amigos quando este trabalhou na empresa?

### 2 NOTAS DE ENSINO

### 2.1 Fonte de obtenção dos dados

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





# 2.2 Utilização recomendada

O caso de ensino apresentado é preferencialmente destinado a alunos de cursos de pósgraduação lato sensu e stricto sensu de Administração de Empresas. Entretanto pode ser também aplicado em cursos de graduação de Administração de Empresas, desde que respeitadas algumas limitações de seus alunos (por exemplo, modificando-se o grau de dificuldade das questões ou não as aplicando em sua integralidade). Considerando-se as três dimensões (analítica, conceitual e de apresentação) propostas pelo modelo denominado Case Difficulty Cube, defendido por Erskine e Leenders (1997), que contemplam o desenvolvimento de um caso, verifica-se que o caso apresentado se enquadra no chamado nível 2 da dimensão analítica. Tal enquadramento se justifica pelo fato de o caso proporcionar ao estudante possibilidades de decisão distintas das tomadas pelo protagonista do caso. Já na dimensão conceitual, pode-se dizer que o caso é compatível com o nível 2, pois, embora os conceitos possam ser claramente entendidos pelos estudantes após cuidadosa leitura característica do nível 1 –, o tema é polêmico sob o ponto de vista de alguns autores. O caso ainda exige conhecimentos simultâneos e de relativa complexidade para o leitor na medida em que os elementos analisados extrapolam as questões operacionais e se relacionam essencialmente com decisões estratégicas e com efeitos definitivos para a sobrevivência da organização. Finalmente, no que tange à dimensão de apresentação, verifica-se que o caso pertença ao nível 2 em razão de sua relativa extensão de leitura. O caso ainda apresenta informações relevantes não concentradas em um único ponto do texto, ou seja, exige uma leitura atenta por parte do leitor. Embora haja um esforço em se organizarem as informações, verifica-se que a realidade existente no mundo prático proporciona informações e dados muitas vezes espalhados pela linha do tempo, ou mesmo pelos diversos departamentos da organização. O caso tem por premissa explorar as temáticas:

- Estratégia empresarial
- Ambiente organizacional brasileiro
- Empreendedorismo
- Empresa familiar
- Gestão empresarial

Ressalta-se que a não inclusão da teoria como elemento textual do caso baseou-se nos pressupostos de Mascarenhas et al. (2007), que tem o entendimento de que o aluno ao qual se



ISSN 1984-6606



destina tem domínio das teorias e disciplinas que envolvem a narrativa e, ainda, este é um formato que tende a ser mais desafiador, já que incita o aluno à reflexão dos aspectos organizacionais que ligam a teoria à prática.

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

# 2.3 Enfoque e estratégia de ensino

Propõem-se duas opções, a critério do professor, para uso do caso. Na primeira, o professor, em aula anterior, apresenta conceitos e modelos de estratégia. Nesse caso, a postura estratégica da Sucatrans seria analisada a partir de um modelo teórico concreto. Na segunda alternativa, o caso seria lido e discutido pelos alunos inicialmente; logo em seguida, o professor estabeleceria relações com o modelo de estratégia empresarial escolhido.

Além das questões já estabelecidas no próprio caso e que deverão ser discutidas pelos alunos, sugerem-se abaixo algumas questões adicionais, inspiradas no modelo das cinco forças competitivas de Porter (1986), apresentado na Figura 7.

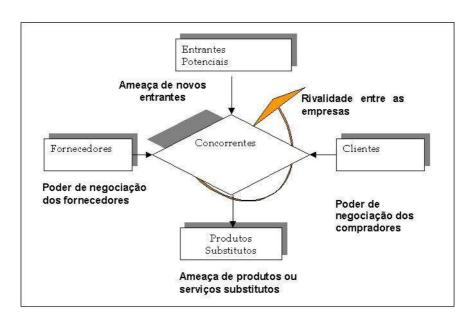


Figura 7: As cinco forças de Porter

Fonte: PORTER, 1986.



### 3.1 Ambiente organizacional brasileiro

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

No primeiro caso, ele compreende o que se convencionou chamar de panorama nacional, englobando as características da sociedade em seu sentido mais amplo: demográficas, socioculturais, tecnológicas e econômicas, além do sistema político-legal e aquelas decorrentes do grau de inserção da economia do país no comércio mundial. Essas características, por sua vez, influenciam os diversos setores econômicos (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2007) em que atuam os agentes econômicos - que, no que se refere a este caso de ensino, são os segmentos de reciclagem de materiais metálicos e o de transporte.

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

No Brasil, o segmento da reciclagem como um todo – e não somente de materiais metálicos – ainda padece dos males classicamente ditados por sua juventude, com destaque para a carência de infraestrutura e de investimento. Não por acaso, a maior parte das cidades brasileiras não possui sistema de gestão desses resíduos. Apenas a partir de 2002, por exemplo, a reciclagem foi estimulada nacionalmente, a partir da Resolução 307, do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA)<sup>6</sup>. Apesar dessas dificuldades, a reciclagem em si é um bom negócio: o próprio ideal da reciclagem já é um grande atrativo, e as empresas têm buscado qualificações ambientais – tal como o *selo verde*<sup>7</sup> – para transmitir a imagem de companhia ambientalmente correta. Por outro lado, ainda persistem barreiras culturais à maior

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup>O Conselho Nacional do Meio Ambiente, criado em 1981 pela Lei 6.938/81, é o órgão brasileiro responsável pela deliberação e para consulta de toda a política nacional do meio ambiente. É presidido pelo ministro do Meio Ambiente e sua Secretaria Executiva é exercida pelo Secretário-Executivo do Ministério do Meio Ambiente.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Um dos símbolos que se propõem a atestar determinada característica ambiental ou socioambiental a produtos e empresas, servindo para orientar o consumidor em suas escolhas.







aceitação do princípio da reciclagem, calcadas no preconceito quanto à qualidade da matériaprima reciclada. Da mesma forma, as autoridades públicas ainda usam seu poder de compra
de forma muito tímida para estimular a reciclagem. Em suma, faltam políticas públicas que
criem normas de incentivo ao uso de material reciclado e que apoiem a iniciativa e facilitem a
construção de novas plantas de reciclagem, atraindo investidores de capital privado motivados
por interesses ambientais e econômicos.

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

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

### 3.2 Empreendedor e empreendedorismo

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





O conceito de empreendedorismo evoluiu ao longo da história, passando por três principais correntes de pensamento: a Economista, a Comportamentalista e a moderna visão atual. Cada corrente o interpreta com base em pressupostos básicos de suas disciplinas, provocando diferenças entre os respectivos entendimentos (GUEIROS, 2004).

Inicialmente, a corrente Economista via o empreendedor como criador de riquezas e promotor do desenvolvimento econômico, conforme promovia a abertura de empresas – evento clássico que se constituiu na mola mestra das economias dos Estados no século XVIII. Say<sup>8</sup> foi um dos primeiros a associar o empreendedorismo à inovação, e o empreendedor a um agente de mudanças na sociedade. Esse pensamento foi consolidado por Schumpeter<sup>9</sup>, que comprovou a ligação existente entre empreendedorismo e os desenvolvimentos econômico e social (FILION, 1999). Uma das críticas à corrente de pensamento economista, porém, é o fato de não perceberem o aspecto comportamental do empreendedor, visto que valorizavam apenas o "homem econômico" – afinal, entendiam que toda realização econômica deveria ser passível de mensuração, de registro e de cálculos.

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

-

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Jean Baptiste Say (1767-1832) estabeleceu a chamada *Lei de Say*, que, apresentando versão simplificada da atividade econômica em ambiente dominado pela divisão de trabalho, afirma que os indivíduos oferecem seus serviços para poderem comprar produtos, que os empresários produzem para satisfazer as necessidades dos consumidores, e que o valor dos bens produzidos se torna igual ao valor das remunerações dos serviços produtores — que, por sua vez, iguala-se ao total dos bens e serviços comprados.

Joseph Schumpeter (1993-1950) lançou teoria do ciclo econômico, segundo a qual a razão para que a economia saia de um estado de equilíbrio e entre em um *boom* (processo de expansão) é o surgimento de alguma inovação, do ponto de vista econômico, que altere consideravelmente as condições prévias de equilíbrio.





3.3 Empresa familiar

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

A relação *propriedade-gestão* também é um aspecto que tem que ser considerado nas empresas familiares, considerando-se que a gestão é exercida com base na propriedade e que existe estreita relação entre ambas, levando-se em consideração o estilo como a empresa é administrada. Esse conceito se assemelha ao determinado por Martins, Menezes e Bernhoeft (1999, p. 33), a partir do qual se entende que o conceito mais adequado para empresa familiar é aquele relacionado à propriedade e ao controle: "Considera-se empresa familiar tradicional aquela em que um ou mais membros da família exercem considerável controle administrativo, que é diretamente proporcional à quantidade de capital que o mesmo possui na empresa. Maior capital, maior autonomia".

Gracioso (1998) entende que a propriedade não é suficiente para se definir empresa familiar. Em sua visão, é necessária também a existência de uma estrutura gerencial em que a maioria dos cargos-chave seja preenchida por membros da família proprietária. A estreita ligação entre os valores familiares e o estilo de administração muitas vezes tende a ser confundida com a própria figura do fundador, que, em grande parte, não dedica tempo e esforço suficientes para uma adequada preparação no processo de sua sucessão. Isto resulta, de acordo com esse autor, em fenômeno psicológico associado à necessidade de negação de sua morte. Vai daí que, se o processo de sucessão fosse mais bem planejado, os valores empresariais poderiam ser adaptados ao longo do processo. Consequentemente, a empresa não sofreria tamanho impacto na hora da sucessão, na maior parte das vezes causado quando o







fundador é afastado por motivos de crescimento desestruturado da empresa, por problemas de saúde ou por morte.

### 3.4 Empresa familiar no Brasil

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

A importância de empresas familiares no Brasil resulta de seu elevado número, das oportunidades de emprego fornecidas e do volume de negócios consolidados, com suas respectivas repercussões econômicas. Segundo Oliveira (1999), naquele ano as empresas familiares correspondiam a mais de 80% da quantidade das empresas privadas brasileiras, além de responderem por mais de 60% da receita e por 2/3 dos empregos dentro do universo das empresas privadas brasileiras. Segundo o Instituto da Empresa Familiar<sup>10</sup>, no início do presente século as empresas familiares no País geravam dois milhões de empregos formais diretos e possuíam participação do PIB nacional da ordem de 12% no agronegócio, de 34% na indústria e de 54% no setor terciário.

A imigração europeia, na segunda metade do século XIX e no início do século XX, embora tenha desenvolvido novas técnicas e ideias gerenciais, não alterou a característica

10

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Organização profissional global sem fins lucrativos dedicada a assistir as empresas familiares através do fomento e difusão de conhecimentos e habilidades interdisciplinares, através da provisão de oportunidades e serviços educacionais, de informações, de documentação e de pesquisas.

(<a href="http://www.empresafamiliar.org.br/index\_pt.htm">http://www.empresafamiliar.org.br/index\_pt.htm</a>)



ISSN 1984-6606



básica da empresa familiar brasileira: um negócio que passa de geração para geração, com maior ou menor grau de êxito, na razão direta em que os herdeiros tenham sido preparados (ou não) para consolidar e/ou ampliar - ou dissipar, como ocorreu em muitos exemplos - o patrimônio legado por seus avós.

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

Estudos acadêmicos, como o de Ricca (2006), e observações práticas realizadas por esse mesmo autor em seus trabalhos de consultoria empresarial evidenciam que, entre os diversos obstáculos encontrados na administração das empresas no Brasil que afetam especificamente as empresas familiares, destacam-se: a) a dificuldade de obtenção de crédito devido ao alto custo financeiro, gerando a falta de fluxo de caixa; b) as dificuldades encontradas em se estabelecer a descrição de cargos e de salários compatíveis à função e não à origem familiar; c) a falta de visão e a dificuldade de aceitação de interferências externas à medida que a empresa se fecha em si mesma; 4) as diferenças entre o perfil dos fundadores e dos herdeiros; e, especialmente, d) a sucessão da gestão.

### 2.5 Sucessão da gestão

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

A sucessão de gestores na empresa familiar não é definida por um momento. Essa sucessão é um processo que se desenvolve muitos anos antes da transmissão do poder, através





ISSN 1984-6606

da maneira pela qual os pais proprietários de empresas educam os filhos para o exercício profissional (LODI, 1993; ROSSATO NETO; CAVEDON, 2004; TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005; DALLA COSTA, 2006). Sendo assim, a sucessão da gestão precisa ser considerada como um processo que envolve vários fatores, tanto de ordem técnica (GRZYBOVSKI, 2002; BORNHOLDT, 2005; LEONE, 2005; ADACHI, 2006) quanto sociocultural (GRZYBOSKI, 2002; CRAIDE; CAVEDON; ECCEL, 2006). No primeiro caso, destacam-se a profissionalização dos herdeiros e as definições de órgãos de governança corporativa, de participação societária e do ingresso dos herdeiros. No segundo caso, destacam-se os níveis de desconfiança entre fundador e herdeiros, e os tipos de relações familiares, como sua estrutura, sua dinâmica e a existência da lealdade.

A transferência de poder do cargo de gestor é considerada um dos fatores de maior preocupação na gestão das empresas familiares (LEONE, 2005), pois é o momento em que conflitos existentes nas relações familiares afloram (ADACHI, 2006), com repercussões negativas na gestão da empresa, conforme possam afetar a sobrevivência, a expansão e/ou a continuidade do negócio. Nesse sentido, Lodi (1987) e Tillmann e Grzybovski (2005) destacam quão importante é a sucessão planejada, principalmente, quando os herdeiros da primeira geração ainda são jovens e não ingressaram no mercado de trabalho, pois assim eles podem definir suas carreiras profissionais com maior segurança e impedir a ocorrência de crises na empresa. Da mesma forma, caso seja planejada, a sucessão evita o surgimento de crises organizacionais e permite à "empresa jovem" tornar-se "madura" (PADULA, 2000).

#### Referências

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

BARTHOLOMEU, D. B. Quantificação dos impactos econômicos e ambientais decorrentes do estado de conservação das rodovias brasileiras. 164 f. Tese (Doutorado em Economia) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ) – USP, 2006.

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

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





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

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

ERSKINE, J. A.; LEENDERS, M. R. Learning with cases. Ontario(CA): The University of Western Ontario, London, Canada, 1997.

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

GENTIL, E. Retrato de família. **HSM Management,** São Paulo, v. 6, n. 41, p. 84-91, 2003. GERSICK, et. al. **De geração para geração:** ciclos de vida da empresa familiar. 3. ed. São Paulo: Negócios, 1997.

GRACIOSO, F. **Ascensão, declínio e queda da empresa familiar brasileira**. Revista Marketing, Ano 31, n. 301, p. 43-47, fevereiro 1998.

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

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

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

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

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

LODI, J. B. A ética na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1994.







LODI, J. B. Sucessão e conflito na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1987.

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

MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MASCARENHAS, S. A.; MEIRELLES, D. S.; MIGUEL, L. A. P.; FIGUEIREDO, V. V. Do Pau Brasil ao Avião: O Caso Embraer. In: ENCONTRO ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro/RJ. **Anais..**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

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

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

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

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa familiar.** Disponível: <a href="http://www.empresafamiliar.com.br">http://www.empresafamiliar.com.br</a>>. Acesso em: fev. 2009.

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

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

SCHERER, A. L. F.; CASTILHOS, C. C.; CALANDRO, M. L.; CAMPOS, S. H.; PASSOS, M. C. Mudança estrutural e inserção competitiva da indústria do RS: notas e questões emergentes. **Indicadores Econômicos FEE**, v. 25, n. 4, p.224 a 228, 1998. Disponível em: <a href="http://revistas.fee.tche.br/index.php/indicadores/article/view/1161/1503">http://revistas.fee.tche.br/index.php/indicadores/article/view/1161/1503</a>>. Acesso em: 26 jul. 2009.

SECCO, R. O administrador organizacional e o processo decisório .**Revista Executivo**, Porto Alegre, v. 6, n. 24, p. 36-67, ago. 2006.





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

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

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

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