



RELISE

ASCENÇÃO E DECLÍNIO DE UMA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR DE CARROCERIAS DE MADEIRA¹

*RISE AND DECLINE OF A SMALL FAMILY COMPANY IN WOODEN TRUCK
BODIES*

Moisés Müller Dallmann²

Isabel Teresinha Dutra Soares³

Francielle Mollon da Silva⁴

RESUMO

O baixo acesso às linhas de crédito e as dificuldades com serviços de assistência técnica têm sido fatores limitantes para o aumento da competitividade do setor de carrocerias de madeira. Geralmente essas pequenas indústrias têm uma gama de produtos diversificados e abrangem principalmente o mercado local de sua cidade e região. O objetivo da pesquisa foi avaliar as possíveis causas do fechamento da fábrica de carrocerias de madeira Rodotruck. A escolha da empresa se deveu à familiaridade de um dos autores com os proprietários. Existe a implicação social da necessidade de entender o funcionamento das empresas familiares, compreender os desafios para administrar uma pequena empresa familiar, trazer à tona certos fatores que contribuem para as consequências negativas que o cenário nacional do transporte de cargas vem apresentando. A pesquisa realizada se classificou como exploratória e descritiva, a entrevista foi semiestruturada e aplicada aos fundadores da empresa Rodotruck. Os dados, literalmente transcritos e analisados por meio da análise de conteúdo, estruturaram a narrativa. Os resultados mostraram que, dentre as causas do fechamento da fábrica, destaca-se o empobrecimento dos caminhoneiros autônomos, a alta carga tributária que recai sobre as empresas familiares e a substituição da madeira pelo ferro e alumínio na construção das carrocerias. Ao final são apresentadas ideias para reabertura da empresa.

¹ Recebido em 05/11/2020. Aprovado em 02/12/2020.

² Universidade Federal de Pelotas. eng.tec.moises@hotmail.com

³ Universidade Federal de Pelotas. isabel.teresinha@ufpel.edu.br

⁴ Universidade Federal de Pelotas. franmolon@yahoo.com.br



RELISE

59

Palavras-chave: empreendedorismo, empresas familiares, logística do transporte rodoviário, carrocerias de madeira.

ABSTRACT

The low access to credit lines and difficulties on technical assistance services have been limiting factors for increasing the competitiveness of the wooden truck bodies sector. Generally, these small industries have a range of diversified products and mainly cover the local market in their city and region. The objective of the research was to evaluate the possible causes of the closure of the Rodotruck wooden truck bodies factory. The choice of the company was due to one of the authors' familiarity with the owners. There is a social implication of the need to understand the functioning of family businesses, to understand the challenges of running a small family business, to bring to light certain factors that contribute to the negative consequences that the national freight transport scene has been presenting. The research was classified as exploratory and descriptive, the interview was semi-structured and applied to the founders of the company Rodotruck. The data, literally transcribed and analyzed through content analysis, structured the narrative. The results showed that, among the causes of the closure of the factory, the impoverishment of autonomous truck drivers, the high tax burden on family businesses and the replacement of wood by iron and aluminum in the construction of truck bodies stands out. At the end, ideas are presented for reopening the company.

Keywords: entrepreneurship, family businesses, road transport logistics, wooden truck bodies.

INTRODUÇÃO

Uma empresa familiar é uma empresa na qual dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou a operam em conjunto ou por sucessão, a natureza e a extensão do envolvimento dos membros da família variam (LONGENECKER et. al., 2007). O difícil acesso às linhas de crédito no Brasil, principalmente para as pequenas empresas, incluindo as pequenas empresas familiares, tem sido um grande desafio ao empreendedorismo no país, pois iniciar uma empresa, ou até mesmo mantê-la na ativa, gera grandes problemas a serem enfrentados, agravados pela crise econômica que o Brasil vive atualmente.



RELISE

60

O presente estudo aborda o caso de uma empresa familiar do ramo de carrocerias de madeira, a fábrica de carrocerias Rodotruck (nome fictício), da cidade de Caxias do Sul. O ramo de carrocerias de madeira começou a entrar em declínio com o passar dos anos, com o maior número de carrocerias passando a ser feitas de aço e alumínio, as mais usadas pelos freteiros e caminhoneiros atualmente. Tal empresa familiar tinha tradição, era renomada no setor de carrocerias de madeira e implementos rodoviários. Era uma empresa do tipo manufatureira, em que era preciso ter, além das máquinas, uma habilidade muito grande dos colaboradores no manuseio e na transformação da madeira bruta em produto acabado. Na época, os processos e as técnicas de trabalho não apresentavam nenhum tipo de automação industrial.

A família proprietária passou a observar as dificuldades desse ramo de negócios em que atuava e percebeu que a maior parte da produção das carrocerias era fabricada para os caminhoneiros autônomos. A categoria dos caminhoneiros autônomos vinha, e continua, sofrendo perdas financeiras por causa dos altos valores que pagam nos pedágios, assim como por causa do alto preço do combustível, tudo isso em contraposição aos baixos valores que recebem em troca de seus serviços de fretes rodoviários. Conforme a BRASIL CAMINHONEIRO (2018), a maior parte do transporte no Brasil é feito por rodovias, sendo o transporte rodoviário um setor forte, pleno de oportunidades para pequenas empresas. Desse cenário surgiu a pergunta da pesquisa: quais as possíveis causas do fechamento da fábrica de carrocerias Rodotruck?

O objetivo principal deste estudo de caso, foi avaliar as possíveis causas do fechamento da fábrica de carrocerias Rodotruck. O estudo se justifica porque existe a necessidade de se entender o funcionamento das empresas familiares, de ser importante investigar como anda o setor de



RELISE

fabricação de carrocerias de madeira, além de se mostrar os desafios do setor rodoviário, somados às dificuldades da infraestrutura da logística brasileira.

REFERENCIAL TEÓRICO

Estratégia empresarial para empresas familiares

Segundo Freitas e Frezza (2005 apud DE FREITAS, 2012), as empresas são objetos de estudo com certa frequência, pois essas empresas representam grande parte da economia brasileira, pois exercem grande influência, tanto em matéria de produtividade, quanto em geração de empregos. A abordagem da gestão da empresa familiar vem gerando uma maior discussão nas salas de aula, escritórios administrativos e de consultoria, bem como palestras nas universidades e no meio acadêmico. No Brasil, mais de 99% dos negócios empresariais são familiares. Ainda segundo os autores, mais de 60% da mão-de-obra dessas empresas, atuam no mercado de trabalho brasileiro.

A definição de empresa familiar, na concepção de Longenecker et. al. (2007, p.82): “uma empresa é reconhecida como empresa familiar se ela for passada de uma geração para outra”. Para Junior e Pisa (2010), no Brasil as micro e pequenas empresas ou MPEs representam a grande maioria das empresas e são muito importantes para a economia do país como principais geradores de emprego e renda para a população. Esse fato não é característico apenas nas grandes cidades, muito mais se pode dizer do impacto social e econômico sobre pequenos municípios também, pois são as principais fontes para as economias locais, em setores como o comércio, prestação de serviço e de pequenas indústrias (LEMES JÚNIOR; PISA, 2010).

As empresas familiares, em diversos setores, têm um importante papel na economia mundial e a presença entre elas, de algumas que são líderes



RELISE

62

mundiais em seus respectivos setores, mostra que essas empresas podem ser contemporâneas e competitivas, mesmo com uma grande presença familiar na sua direção e no seu controle acionário, ou até mesmo na gestão operacional (DE OLIVEIRA, 2017). Um dos grandes desafios das MPEs diz respeito à infraestrutura do país para promover serviços de transporte e logística.

Conforme Thompson Jr. et. al. (2008) existem estratégias para concorrer nos setores em fase de estagnação e declínio cujas melhores alternativas dizem respeito a (1) empenhar-se por uma estratégia focadas nos segmentos de mercado de crescimento mais acelerado ou de declínio mais lento no setor; (2) ressaltar a diferenciação com base na melhoria da qualidade e na inovação do produto e (3) empenhar-se por diminuir custos e tornar-se o líder do setor em custo baixo, sendo que essas três abordagens não são mutuamente excludentes.

A utilização do planejamento estratégico pelas MPEs pode viabilizar a manutenção e prosperidade da mesma, entretanto a falta de conhecimento por parte dos gestores e empresários com relação às ferramentas desta metodologia traz uma enorme preocupação (BARBOSA, 2018).

Dois tipos de posturas estratégicas emergem como forma de garantir a preservação das atividades das micro e pequenas empresas. Tais posturas são influenciadas pela disposição do dirigente e são classificadas em dois tipos de posturas estratégicas: empreendedora e conservadora. A primeira denota-se pela constante inovação de produtos e tecnologia e orienta-se por uma posição competitiva agressiva e por assumir riscos. Já a segunda, a postura conservadora é caracterizada por uma mínima inclinação à inovação, uma cuidadosa postura competitiva e uma tímida postura para assumir riscos (SANTOS et. al., 2007).

A estratégia do marketing digital é um fenômeno recente, pois o mundo digital está disponível para qualquer pessoa no dia a dia e a utilização das



RELISE

63

redes sociais como canal de comunicação é uma estratégia importante, principalmente para micro e pequenas empresas, pois aproxima a empresa dos consumidores. Acredita-se que estas plataformas digitais têm um retorno positivo para divulgar o produto ou serviço da empresa (KOTLER; KELLER, 2006).

Transporte Rodoviário no Brasil

Segundo a Brasil Caminhoneiro (2018), com base em dados da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), a idade média da frota dos caminhões no Brasil é de 11,7 anos, ou seja, praticamente 12 anos. Este levantamento foi feito a partir do Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas (RNTRC), que possui aproximadamente 1,828 milhões de veículos de carga em território nacional. No entanto, deste número total, cerca de mais de 687 mil veículos são autônomos, sendo 16,3 anos a idade média da frota. Já as empresas apresentam uma frota de cerca de 1,117 milhão de veículos, com a idade média da frota de 9,3 anos. Isso só mostra o quanto as grandes transportadoras estão dominando a cada ano mais o cenário rodoviário nacional. Os dados acima referentes ao ano de 2018, mostram o quanto tem sido difícil a vida do caminhoneiro autônomo, o que acaba se refletindo em problemas também para outros setores e serviços. Para sobreviver nos negócios os caminhoneiros estão precisando constituir cooperativas.

Atualmente o Brasil conta com a segunda maior malha rodoviária sob concessão privada do mundo. Segundo Sandim (2014), com base em dados da Confederação Nacional de Transportes (CNT), o setor de transportes possui um importante papel na indução do desenvolvimento econômico e na integração nacional do país. Tanto razões históricas, como econômicas convergiram para a consolidação das rodovias como principal modalidade de



RELISE

64

transporte no país, com a sua utilização de forma não eficiente, e com a inexistência de uma multimodalidade, o que torna os custos em logística muito onerosos. Portanto, para essa infraestrutura rodoviária precária e defasada, tanto em termos de extensão, como também em qualidade das vias, é necessária uma readequação total do sistema rodoviário nacional (SANDIM, 2014).

Segundo a Transporte Rodoviário (2018), o transporte rodoviário no Brasil é o mais utilizado por empresas e embarcadores, pois esse tipo de transporte representa 58% de toda a carga trafegada no país, e o mercado de frete movimenta em torno de 50 bilhões de dólares. Além disso, a malha rodoviária faz o escoamento de 75% da produção do país, seguida pelo modal marítimo, que representa em torno de (9,2%), aéreo (5,8%), ferroviário (5,4%), cabotagem (3%) e hidroviário (0,7%), conforme dados da pesquisa Custos Logísticos no Brasil, da Fundação Dom Cabral.

Em dez anos, o transporte de toneladas úteis (TU) de carga no Brasil aumentou em torno de 30%, passando de 389 milhões em 2006, para 503,8 milhões em 2016. O domínio do transporte rodoviário se deve principalmente ao fato de existir falta de infraestrutura em outros tipos de modais e também isso ocorre em função de outros problemas (TRANSPORTE RODOVIÁRIO, 2018).

Ainda afirma-se que o transporte rodoviário é o mais utilizado no Brasil para o transporte de cargas porta a porta, um dos motivos do predomínio do modal rodoviário no Brasil são os custos mais em conta quando comparados às características de outros modais, mas o frete rodoviário ainda possui os custos de pedágios e preços cada vez mais onerosos e oscilantes do óleo diesel.

Na figura 1, cuja fonte é a Empresa de Planejamento e Logística S.A. (2015), a distribuição do movimento das cargas brasileiras, em Toneladas

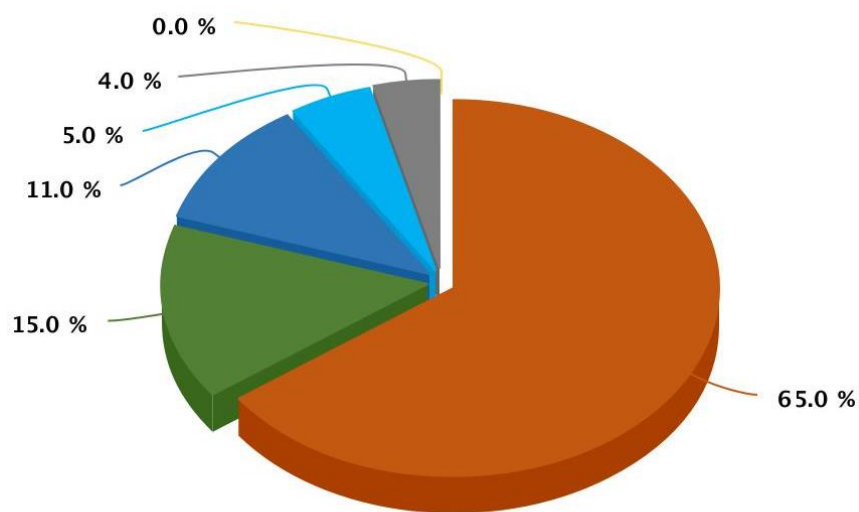


RELISE

65

Quilômetros Úteis (TKUs), sobrecarrega o modal rodoviário em 65% do total. A mesma fonte indica que dentro do modal rodoviário 73% do que é transportado se classifica como carga geral, 16% para granel sólido não agrícola, 6% granel sólido agrícola e 5% granel líquido.

Figura 1 – Divisão por Modal de Transporte no Brasil em 2015



Rodoviário – 1.548,0 bilhões de TKU	Ferroviário – 356,8 bilhões de TKU
Cabotagem – 249,9 bilhões de TKU	Hidroviário – 125,3 bilhões de TKU
Dutoviário – 106,1 bilhões de TKU	Aeroviário – 0,6 bilhão de TKU

Fonte: <https://www.epl.gov.br/transporte-inter-regional-de-carga-no-brasil-panorama-2015>

O principal motivo das dificuldades do transporte rodoviário se deve ao fato de a produção agrícola, a cada ano ser mais e mais escoada por meio do transporte em ferrovias e do transporte marítimo, principalmente para as exportações de grãos. Essa logística do transporte ferroviário é bem menos onerosa do que a do transporte rodoviário. Principalmente as grandes empresas de logística têm usado mais as ferrovias pelo melhor custo benefício (TRANSPORTE RODOVIÁRIO, 2018).

A E-Sales, empresa especialista em integrações interempresariais destaca que, nos últimos 20 anos, o Brasil investiu apenas cerca de 2% do



RELISE

66

Produto Interno Bruto (PIB) em obras, enquanto outros países emergentes investiram 5% do PIB. Outros dados da Confederação Nacional da Agricultura (CNA), mostram que até 2020 o Brasil se tornará o maior exportador de alimentos do planeta, mesmo deixando de produzir cerca de 4 milhões de toneladas de grãos, devido aos problemas graves de infraestrutura em logística. Além disso, 80% dessa produção é transportada por caminhões, que se deslocam em rodovias com péssimas condições de conservação. Outro fator agravante é o aumento do custo do transporte e o preço dos combustíveis, como por exemplo a gasolina, que sofreu vários reajustes de preços desde 2017.

Conforme a E-Sales (2019), existem os desafios na infraestrutura da logística brasileira, afirmando que para se ter uma logística eficiente, tem que se começar fazendo uma gestão das transportadoras, profissionalizando mais o setor e racionalizando a distribuição de mercadorias no veículo, fazendo monitoramento das cargas, trazendo investimentos em inovações e também respeitando o meio ambiente, primando pela sustentabilidade. Além disso, é preciso um desenvolvimento regional, com o fortalecimento das cadeias produtivas nos diversos setores econômicos, o que obrigaria o governo a enxergar a necessidade de um investimento muito mais significativo na área de logística.

E-Sales (2019) cita que uma ótima solução para a infraestrutura seria fazer leilões e terceirizar estruturas de diferentes modais de transporte, como os terminais portuários, por exemplo, com a perspectiva de poder atrair investidores nacionais e estrangeiros e, assim tentar garantir que recursos sejam melhor realocados para uma melhor infraestrutura da logística do país. Um exemplo de investimento privado é o setor da mineração, o qual tem feito melhorias no setor ferroviário, investindo também em outros modais, pois estas



RELISE

67

soluções fazem com que se amplie a rede logística do país e se reduza os altos custos, associados ao modal rodoviário.

É preciso encontrar soluções inovadoras para conseguir vencer os obstáculos. Uma dessas soluções é o uso de tecnologias para inovação do setor visando eliminar gargalos causados pela infraestrutura. Um exemplo que poderá ser utilizado em breve, é o transporte de pequenas cargas por *drones*, por meio aéreo e mais barato, descongestionando as estradas e aumentando a agilidade nas entregas (E-SALES, 2019).

Uma outra solução apresentada recentemente pela Boeing, maior fabricante de aviões, foi construir um modelo com capacidade de carregar até 225 kg de carga, o qual foi testado pela rede Amazon, cujo principal objetivo é viabilizar a entrega “relâmpago”, onde após o pagamento no processo da compra no *e-commerce*, o prazo de entrega é no máximo de 30 minutos. E assim vão surgindo soluções para os grandes problemas atuais da logística do país (E-SALES, 2019).

Segundo Vieira (2016), o setor industrial de produção de implementos rodoviários no Brasil, que raramente é explorado em estudos e pesquisas acadêmicas, tem importância econômica e logística no país, onde mais de 70% das matérias primas e mercadorias dependem do modal rodoviário para transporte. Foi realizada uma pesquisa que mostrou que a linha pesada de implementos rodoviários seguiu uma tendência de alta concentração em 2008 e uma concentração moderada em 2016, e que a linha leve de implementos rodoviários foi classificada como um mercado não concentrado. Um mercado não concentrado significa que os preços são variáveis devido à alta competitividade e se torna difícil para a empresa obter preços mais elevados dos produtos, pois é um mercado onde existe uma concorrência acirrada (VIEIRA, 2016).



RELISE

68

Concluiu-se na pesquisa de Vieira (2016), que o padrão da concorrência característico do setor, apresentou dois tipos de abordagens de estratégias diferenciadas pelo tamanho das empresas, sendo específico por linha de produto/mercado. Os resultados da pesquisa demonstraram nos últimos anos, que o desempenho da indústria sofreu um acentuado declínio, em decorrência da crise econômica brasileira. Porém, os números mostram expectativas positivas para o futuro, devido aos dados recentes, que já demonstravam uma forte recuperação nas vendas no setor de implementos rodoviários (VIEIRA, 2016).

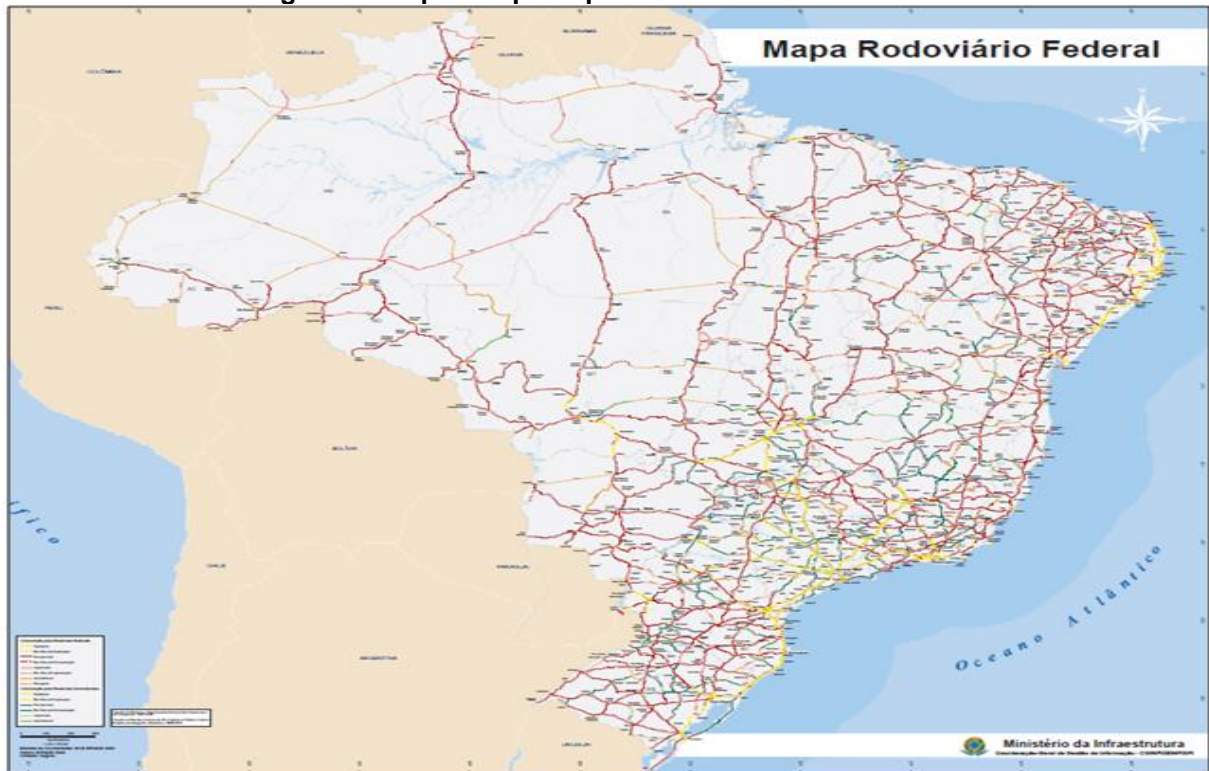
A figura 2 é um mapa do Brasil que destaca as principais rodovias, mostrando as principais rotas do transporte rodoviário no país. É possível perceber o muito que há por melhorar a malha rodoviária brasileira e as enormes oportunidades para o setor de implementos rodoviários, decorrentes da vasta extensão territorial do Brasil e da sua dependência do modal rodoviário para o transporte de cargas



RELISE

69

Figura 2 - Mapa das principais rodovias do Brasil



Fonte: Coordenação-Geral de Gestão da Informação – CGINF/DPI/SFPP/MINFRA 2019.

METODOLOGIA

A pesquisa foi de natureza qualitativa. Conforme a taxonomia de Vergara (2016), uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa é exploratória e descritiva, porque foi a primeira vez que estava sendo relatada a história da gestão da empresa em questão.

Quanto aos meios, conforme Vergara (2016), é uma pesquisa documental, porque foram acessados documentos da referida empresa. Se trata também de um estudo de caso, que foi realizado a partir da história e trajetória de uma indústria do setor de carrocerias de madeira, situada no município de Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. O nome fictício da empresa é Carrocerias Rodotruck, uma empresa optante do simples



RELISE

70

nacional, uma empresa familiar, a qual funcionou por mais de seis décadas, e que já estava na terceira geração da família gerindo o negócio.

A definição de estudo de caso: “a pesquisa de estudo de caso, envolve o estudo de um caso dentro de um ambiente ou contexto contemporâneo da vida real.” (Yin, 2016),

A escolha da empresa, objeto de estudo, se deveu à proximidade de um dos pesquisadores com os proprietários e à consequente facilidade de obtenção de informações. Os dados foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada, que foi aplicada aos fundadores da Rodotruck. A definição de entrevista:

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores (RIBEIRO, 2008, p.141).

A análise dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo das respostas, literalmente transcritas, a fim de estruturar a narrativa. A definição de análise de conteúdo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p.42).

A próxima seção do artigo apresenta aspectos depreendidos das entrevistas com os sócios da Rodotruck, tais como: o resgate da história da empresa, enfatizando os tempos de prosperidade e os setores que a empresa atendia, bem como a fase do declínio da produção de carrocerias de madeira, o que levou ao fechamento do negócio. São também ressaltadas as tentativas de recuperar a empresa mesmo diante das dificuldades financeiras que enfrentavam as MPEs no Brasil, assim como as más condições da logística



RELISE

brasileira, que contribuíram para aumentar as dificuldades de se manter no mercado. No entanto, nas considerações finais os autores desta pesquisa propõem sugestões para reabertura da Rodotruck.

DESCRIÇÃO, INTERPRETAÇÃO OU ANÁLISE DE DADOS

Os resultados da pesquisa na empresa familiar Carrocerias Rodotruck, resgataram a sua história, que começou no ano de 1954, mas naquela época quase nem sonhavam em fabricar carrocerias para caminhões, até porque existiam poucos caminhões. O transporte ainda era feito muito por carroça de boi e charrete, pois existiam muito poucos carros e caminhões naquela época, segundo relatos dos proprietários. A partir de meados da década de 1960, não especificado o ano certo, a pequena marcenaria da família começou a fabricar as primeiras carrocerias de madeiras para os caminhões, em Caxias do Sul. De lá em diante, foram fabricando cada vez mais carrocerias de madeira e também foram fazendo reformas nos implementos rodoviários.

A Rodotruck teve o auge da prosperidade nas décadas de 1970 e 1980, quando surgiram muitas empresas, principalmente muitas indústrias, no interior do Rio Grande do Sul. Sua produção atendia empresas do setor de transporte de bebidas, alimentos e transporte de gado, desde pequenos comerciantes até grandes indústrias e para todos os públicos. Fabricava-se carrocerias de madeira para indústrias do arroz, ou seja, carrocerias do tipo graneleiras, para transporte de grãos diretamente das lavouras em direção às unidades de processamento do arroz. Eram feitas carrocerias também para diversos frigoríficos, carrocerias do tipo boiadeira, para transporte dos animais das fazendas até os abatedouros. Atendiam os segmentos de fábricas de refrigerantes, indústrias de conservas, além de outros setores como o de serviços. Nesse período existia um grande progresso nas pequenas e médias



RELISE

72

idades do interior, muitos empregos, situação muito diferente da época atual quando se observa o empobrecimento da indústria em algumas regiões do RS.

A empresa, objeto de estudo, se caracterizava por ser uma pequena indústria manufatureira, a qual necessitava de uma mão de obra muito qualificada, pois era preciso um bom conhecimento na área de marcenaria e carpintaria para transformação da madeira bruta em produto de excelente qualidade e acabamento, ou seja, muitas atividades eram de cunho praticamente artesanal apesar de haver máquinas. No auge de sua produção no passado, segundo relatos dos proprietários, a Rodotruck chegou a empregar em torno de 20 colaboradores diretos.

A partir da década de 1990, começou uma acentuada queda na demanda por produção e reformas de carrocerias de madeira. Segundo os proprietários, a cada ano que passou foi se agravando a situação, demitindo-se funcionários com a diminuição gradual da produção desses implementos. Conforme relatos, nos últimos anos o que dava um ritmo bom de vendas, era quando chegava próximo às safras do arroz e da soja. Fora as épocas de safras, a produção ficava abaixo do esperado em certos anos, dependendo muito da economia local também.

Diminuição da produção de carrocerias de madeira

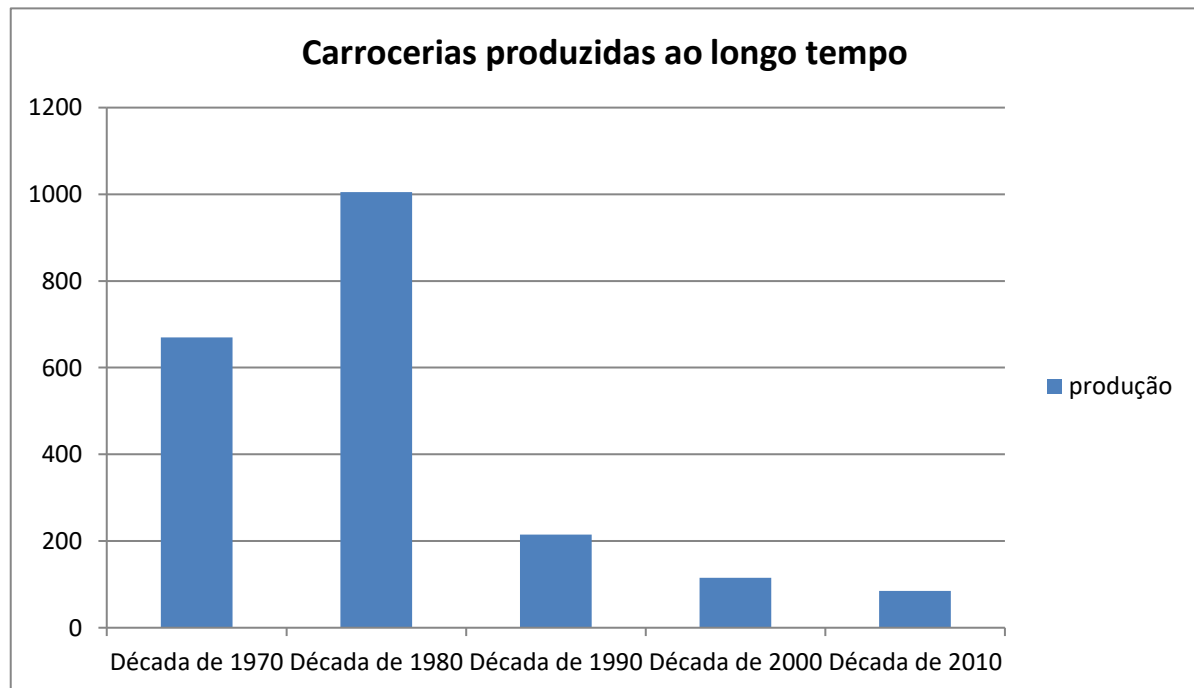
A Figura 3 a seguir, mostra o número de carrocerias de madeira produzidas desde a década de 70:



RELISE

73

Figura 3: Número de carrocerias produzido ao longo do tempo.



Fonte: Carrocerias Rodotruck.

Motivos do fechamento da empresa

Com base nas respostas do questionário semiestruturado, conforme a percepção dos proprietários, os autores elaboraram o Quadro 1 que evidencia um *ranking*, colocando por ordem de impacto os principais motivos que levaram ao fechamento da empresa.

A família proprietária enfatizou que as três primeiras causas que aparecem no ranking descrito no Quadro 1 são os fatores que mais contribuíram para o fechamento da empresa. Em primeiro lugar foi o preço baixo do valor do frete que empobrecceu os caminhoneiros. Os proprietários ouviam constantemente os relatos dos próprios caminhoneiros que descreviam as diversas dificuldades, que se agravaram a partir do momento que começaram a pagar pedágios em todas as rodovias estaduais e federais na década de 1990.



RELISE

74

Quadro 1 – Ranking dos motivos que causaram o fechamento da empresa

1) Preço baixo do valor do frete, pago aos caminhoneiros;
2) Altos tributos estaduais e federais;
3) A substituição da madeira pelo ferro e alumínio na maioria dos caminhões;
4) Experiência do fundador em trabalhar apenas com madeiras e não outros tipos de materiais como ferro e alumínio;
5) Preço oneroso da matéria-prima madeira;
6) Acesso restrito às linhas de crédito para pequenas empresas;
7) Fraca demanda do mercado fora da época de safra;
8) Concorrência no setor de fabricação de carrocerias;
9) Mão de obra, qualificada em marcenaria, cada vez mais escassa.

Fonte: dados da pesquisa, 2019.

Em segundo lugar, a queixa dos proprietários diz respeito aos altos tributos estaduais e federais. Pagar tais tributos levou ao declínio dos resultados apurados ao fim de cada exercício. Os entrevistados afirmam que realmente se tornava cada vez mais sacrificante, com o passar dos meses, conseguir honrar todos os compromissos obrigatórios referentes às tarifas e impostos.

Em terceiro lugar destaca-se a causa da substituição das carrocerias feitas em madeira pelas carrocerias feitas em aço e alumínio. Os documentos da empresa familiar e os relatos dos donos da Rodotruck apontam para a drástica redução do número de pedidos de carrocerias de madeira. Entendem que tal fato ocorreu em função de a madeira se tornar um material caro e escasso no país e até no mundo, também em vista das questões ambientais.

Problemas financeiros da empresa familiar

Na parte financeira e administrativa, os fornecedores não davam um bom prazo para o pagamento das matérias-primas. O prazo de pagamento não era muito prorrogado, dificultando a saúde financeira da empresa. Em contrapartida, os clientes muitas das vezes, pediam um prazo maior para o pagamento dos serviços prestados. Já aconteceu também devido à inadimplência e pagamentos atrasados dos clientes, de a empresa ter que



RELISE

75

pedir ajuda por meio de empréstimos bancários, caindo diretamente no cheque especial, no qual os juros são muito altos para pequenas empresas. O juro do cheque especial era uma prestação a mais no mês, mais um grande compromisso para honrar somado a todos os outros como por exemplo: salários, impostos, matérias primas, etc.

Possível solução buscada pelos sócios

Apesar de ambos os sócios proprietários terem opiniões distintas, o cenário econômico do estado do Rio Grande do Sul, e até mesmo do país nos últimos anos, não estava favorável à continuação e permanência do negócio. De um lado, um sócio era favorável à permanência das atividades, mesmo com o mercado em crise desde 2015. Esse sócio proprietário tinha vontade de se manter no negócio. E de outro lado, o outro sócio se mostrava pessimista e não enxergava uma maneira de vencer a crise, por não ver saída para superação de todas as questões envolvidas. O primeiro buscou novos sócios em potencial na região, mas questões de cunho econômico desfavoreciam a continuidade das atividades naquele cenário econômico brasileiro.

Foi cogitada uma mudança brusca na empresa, modificando totalmente o foco, como por exemplo, ir para o setor de transportes ou da construção civil. Cogitou-se parar de fabricar as carrocerias de madeira, e apostar em fabricação de portas e janelas para condomínios e apartamentos. A ideia não apresentou continuidade, pois teriam que ser construídas novas parcerias e os sócios já estavam em idade de se aposentar, então em conjunto decidiram encerrar as atividades no fim daquele ano.

Interpretação e análises dos dados

A empresa de carrocerias, objeto de estudo atual, assim como muitas micro e pequenas empresas familiares brasileiras, apresentam uma



RELISE

76

característica comum a todas elas: as dificuldades em conseguir adquirir financiamentos a juros baixos para expandir os negócios. As empresas grandes, que já apresentam uma grande estabilidade econômica, facilmente adquirirão crédito em bancos ou em instituições financeiras, quando as mesmas necessitam buscar algum tipo de crédito. Esse pensamento está alinhado com Santos (2003), que afirma que há um baixo acesso às linhas de crédito e aos serviços de assistência técnica no Brasil. Os proprietários da Rodotruck descreveram que esses fatores foram limitantes para competir em condições de igualdade no mercado.

Segundo Laurindo (2019), a malha rodoviária brasileira com pavimentação, asfaltada de ótima qualidade, está escassa, contando com apenas 213 mil quilômetros de estradas pavimentadas da forma correta, para um escoamento da produção. Os baixos investimentos em infraestrutura e logística brasileira vêm depreciando as operações de circulação de cargas e vêm bloqueando a reestruturação da matriz brasileira de transporte. Os graves problemas de logística prejudicam a cadeia de suprimentos como um todo, desde os fabricantes de caminhões e implementos rodoviários, até os motoristas, principalmente os que vivem de fazer fretes.

O preço do frete foi um fator importante na questão do fechamento da empresa familiar estudada, e o preço do frete influencia atualmente muitas outras empresas. Com o passar do tempo, o valor pago para os caminhoneiros pelos seus serviços de fretes tem piorado, chegando ao ponto de muitas vezes não cobrir nem o valor pago ao diesel e aos pedágios. Segundo Meirelles (2019), então presidente da Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo (FAESP), a motivação para a greve dos caminhoneiros foi a escalada dos preços do diesel, da política de reajustes de preços por parte da Petrobrás, que passou a acompanhar o preço do petróleo no mercado internacional. Com isto, ocorreu a disparada dos preços do



RELISE

petróleo nos meses de abril e maio de 2018, contribuindo fortemente para os reajustes nas bombas, trazendo enorme insatisfação aos caminhoneiros brasileiros.

Não se pode deixar de mencionar o impacto da carga tributária sobre o diesel, pois de acordo com a Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e Lubrificantes (Fecomcombustíveis), dependendo do Estado da Federação, a tributação total sobre o diesel S10 pode variar entre R\$ 0,71 e R\$ 1,37 por litro, considerando tributos federais e estaduais. O Governo Federal deveria reduzir a tributação do diesel, proporcionalmente à elevação do preço do petróleo, e também elevar a adição de biodiesel ao óleo diesel. (MEIRELLES, 2019).

Fatores determinantes para o fechamento da Rodotruck foram os altos tributos estaduais e federais, assim como os elevados tributos são responsáveis pelo fim de tantas outras empresas. Segundo Levy (2019), pesquisador sênior da Brookings Institution, a discussão sobre regimes tributários não leva em conta apenas a arrecadação de impostos, mas a produtividade, e sem ela o crescimento fica comprometido. No Brasil, os beneficiários necessitam de apoio frente a vários outros problemas, como a baixa e cara oferta de crédito para pequenas empresas, até mesmo as limitações das ofertas no mercado de trabalho. Quanto à defesa de reformas nos regimes especiais, como por exemplo o MEI – Micro Empreendedor Individual, que é automaticamente enquadrado no Simples Nacional (um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006), Levy (2019) entende que esses tipos de regimes tributários fomentam um empreendedorismo entre aspas, que se está estimulando a criação de ofertas de empregos improdutivas, o que faz com que a produtividade não cresça no Brasil.



RELISE

78

No universo da produção informal, a tradição das carrocerias de caminhão feitas de madeira entrou em um processo de desvalorização, diante da substituição das carrocerias de madeira por metal, também ocorrendo a falta de mão de obra especializada para esse tipo de trabalho, entre outros fatores (FINIZOLA et. al., 2013). Concorda-se com tal autor, pois observou-se que a substituição das carrocerias feitas em madeira pelas de material metálico vem acontecendo não somente no Estado do Rio Grande do Sul, mas também nos demais estados do Brasil, basicamente porque o preço da madeira é mais oneroso e os demais outros fatores de produção elevaram os custos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado com base em uma empresa familiar, optante do simples nacional, cujo nome é Carrocerias Rodotruck, uma pequena indústria manufatureira da cidade de Caxias do Sul, interior do Rio Grande do Sul. Foi possível observar, na fase do projeto de pesquisa, que existia a necessidade de se entender o funcionamento dessa empresa familiar e de MPEs brasileiras, mostrando as dificuldades na gestão da empresa que fabricava carrocerias de madeira para atender ao setor rodoviário, que enfrenta desafios, em especial os problemas de infraestrutura logística brasileira.

O objetivo principal da pesquisa foi conduzir uma avaliação das possíveis causas do fechamento da Rodotruck. Encontradas, por meio das entrevistas aos proprietários, as possíveis causas do fechamento da Rodotruck, foi buscada na literatura sobre administração estratégica, conforme Thompson Jr. et. al. (2008), uma proposta de reabertura da empresa e de uma potencial continuidade dos negócios, aproveitando o melhor aprendizado dos sócios entrevistados, as lições que estes têm para ensinar a partir da experiência vivenciada. A empresa, tendo sido fundada em 1954, foi vencida pelo tempo e naturalmente teve o seu modelo inicial de gestão colapsado com



RELISE

79

o agravamento das dificuldades de fornecimento de madeiras nobres, das limitações para a extração das madeiras no centro-oeste e no norte brasileiros, além dos altos custos logísticos para entregar as madeiras na fábrica localizada no sul do Brasil, e da substituição da mão de obra artesanal por mão de obra mecanizada no processo produtivo.

Ao examinar os relatos sob três perspectivas: (1) a estratégia empresarial em si; (2) as finanças: finanças de curto prazo (administração do capital de giro, no dia a dia lidando com pagamentos a fornecedores, estoques de materiais e de produtos terminados, crédito a clientes) e as finanças de longo prazo (o financiamento de investimentos em atualização tecnológica) e (3) o marketing (a marca da empresa que não tinha perspectivas de resultados futuros), surgiram ideias para uma possível continuidade nos negócios.

As cooperativas de caminhoneiros existentes atualmente em geral são parceiras de oficinas mecânicas estrategicamente situadas em rodovias de grande fluxo e movimentação, por isso o *expertise* dos proprietários no setor de carrocerias de caminhão talvez possa ser aproveitado, em sinergia, para gerir a oferta de um ou mais produtos com processos produtivos mecanizados ao máximo, utilizando matérias primas diferentes das madeiras nobres, para atender necessidades apresentadas atualmente pelas cooperativas de caminhoneiros e oficinas especializadas em implementos rodoviários, um segmento que pode ainda não estar saturado, o que pode ser desvendado por meio de uma pesquisa mercadológica.

Para estudos futuros, sugere-se que a condução das linhas de pesquisa seja na forma de alertas ao governo federal para um tratamento mais apropriado às MPEs, no sentido de minimizar a carga de impostos estaduais e federais, facilitar linhas de crédito para o pequeno empresário. Também novos estudos que alertem para a necessidade de maiores investimentos na logística do transporte rodoviário brasileiro, pesquisas que desvendem o interesse de



RELISE

80

investidores do setor privado para favorecer o sucesso das MPEs brasileiras, em especial as do Rio Grande do Sul.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Eduardo Teixeira. **A importância do planejamento estratégico para a pequena empresa: Um estudo de caso de uma empresa de Manhuaçu - MG.** 2018. 17f. Trabalho do Oitavo período do Curso de Administração – Centro Universitário UNIFACIG, Manhuaçu – Mg. <<http://pensaracademico.facig.edu.br/index.php/repositoriottcc/article/view/890>>. Acesso em: 28 mar. 2020.

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

BRASIL CAMINHONEIRO. 1º. out 2018. <<http://brasilcaminhoneiro.com.br/frota-idade-media-12-anos/>>. Acesso em 18 Ago. 2019.

DOS SANTOS, Marcos Antônio S. Análise da competitividade das micro e pequenas empresas de artefatos de madeira do estado do Pará. **Revista do IESAM,** Pará, v.1, n.2, p.1-15, julho/dez.2003. <https://www.researchgate.net/profile/Marcos_Antonio_Santos/publication/237350663_ANALISE_DA_COMPETITIVIDADE_DAS_MICRO_E_PEQUENAS_EMPRESAS_DE_ART.>. Acesso em: 30 Mar. 2020.

DE FREITAS, Ernani Cesar. A Força e o Potencial de Crescimento das Empresas Familiares. *Jornal ABC*, Novo Hamburgo - RS, p.8, nov. 2009.

DE FREITAS, Ernani Cesar; FREZZA, Cleusa Maria Marques. Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. *Gestão e Desenvolvimento*, Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005. <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1063>>. Acesso em: 30 Mar. 2020.

DE FREITAS, Ernani Cesar; BARTH, Maurício. De pai para filho: A complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v.5, n.3, se. 2012. <<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273424930011.pdf>>. Acesso em: 30 Mar. 2020.



RELISE

81

DE OLIVEIRA, Antônio Carlos. Empresa Familiar – Sua Importância Econômica e Social. **Revista Idea**, v. 8, n.1, 2017. <<http://www.esamcuberlandia.com.br/revistaidea/index.php/idea/article/view/163>>

EMPRESA DE PLANEJAMENTO E LOGÍSTICA S.A. 2019. <<https://www.epl.gov.br/transporte-inter-regional-de-carga-no-brasil-panorama-2015>>. Acesso em: 25 março 2020.

E-SALES. Mar. 2019. < <https://esales.com.br/blog/qual-e-atual-situacao-da-logistica-no-brasil-descubra-aqui/> >. Acesso em: 16, ago., 2019.

FINIZOLA, Fátima. et al. Iconografia das Carrocerias de Caminhão de Pernambuco. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESIGN DA INFORMAÇÃO, 6, 2013, Belo Horizonte. < <http://pdf.blucher.com.br.s3-sa-east-1.amazonaws.com/designproceedings/cidi/CIDI-82.pdf> >. Acesso em: 30 Mar. 2020.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

LAURINDO, Cristiane. **Análise da dependência da economia brasileira ao modal de transporte rodoviário**. 2019. 32f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de graduação em Ciências Econômicas) - Universidade do Sul de Santa Catarina, UNISUL, Blumenau – SC. < <https://riuni.unisul.br/handle/12345/7220> >. Acesso em: 29 Mar. 2020.

LEVY, Santiago. “É preciso ajudar pequenas empresas sem destruir o mercado de trabalho”. **Mai**. 2019. <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rce/article/viewFile/80513/76866>>. Acesso: 11 jan. 2020.

LONGENECKER et al. **Administração de pequenas empresas**. 13.ed. São Paulo: Thomson, 2007, 498p.



RELISE

82

MEIRELLES, Fábio de Salles. **A tabela de frete na contramão**. Jun. 2019. <<file:///C:/Users/usuario/Downloads/80170-169410-1-PB.pdf>> Acesso em: 10 jan. 2020.

MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA. 28 Mai. 2019. <<http://www.infraestrutura.gov.br/rodovias-brasileiras.html>>

RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**, Araxá, MG, n.04, p.129-148, maio de 2008. <<https://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/viewFile/328/310>>. Acesso em: 30 Mar. 2020.

SANDIM, Leandro César M. **Infraestrutura Rodoviária: concessões brasileiras**. 2014. 54f. Monografia de conclusão de curso. Departamento de Economia da Universidade de Brasília, UNB, Brasília.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira *et al.* Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902007000400006&script=sci_arttext&tling=pt>. Acesso em: 26 mar. 2020.

THOMPSON Jr., Arthur A.; STRICKLAND III, A.J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 15 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

TRANSPORTE RODOVIÁRIO – POR QUE ELE É O MAIS UTILIZADO. Jun. 2018. <<https://blog.cargobr.com/por-que-o-transporte-rodoviario-e-o-mais-utilizado/#targetText=O%20transporte%20rodovi%C3%A1rio%20no%20Brasil,frete%20movimenta%20US%24%2048.3%20bilh%C3%B5es.>> . Acesso em: 14 Ago. 2019.

VIEIRA, Bruno Jalles de Menezes; DE SOUZA, Sebastião Décio Coimbra. Análise da concorrência e nível de concentração na indústria de implementos rodoviários no Brasil; In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 38, 2018, Maceio, Al.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.