

# CALIBRANDO OS NEGÓCIOS

Empresa: Jacar Pneus Ltda. – Ubá/MG  
Autoria: Felipe Alvim Quinet e Waldir Jorge Ferreira

## Introdução

Na cidade de Ubá, no dia 13 de julho de 1989, deu-se entrada na Junta Comercial, do registro da Jacar Pneus, que iniciou suas atividades no dia 10 de setembro de 1990, no ramo de recauchutagem de pneus.

A entrada na Junta Comercial foi a meta final de uma estratégia iniciada, em 1989, para entrar no difícil mercado brasileiro de recauchutagem de pneus. Um dos fundamentos do plano de negócio foi construir uma empresa com qualidade que se destaca entre as existentes.

Acompanhando a trajetória da empresa desde o início, os empresários Carlos e Antônio refletem sobre os desafios que a vida coloca:

*“Correr riscos calculados faz parte da vida da gente e não poderia ser diferente na vida de um empresário e dificuldades são estímulo para os que sabem lutar”.* (Carlos)

*“Desde cedo, aprendi a superar as dificuldades e, na vida de um empresário, a todo momento, estamos superando alguma coisa”.* (Antônio)

*“O grande empreendedor deve ter suas ações voltadas para o futuro.”*

Carlos

## Histórico

Em 1989, Carlos trabalhava como representante da Michelin, viajando por toda a região da Zona da Mata e Antônio era engenheiro civil que prestava assessoria a diversas localidades distantes. Como estavam sempre viajando, tinham apenas os fins de semana para se encontrarem. Foi num churrasco familiar de

fim de semana que tudo começou a surgir. Carlos conversou com a cunhada sobre seu sonho de constituir uma empresa no ramo de recauchutagem de pneus. Ela, então, comentou com o irmão Antônio, que também tinha o sonho de montar seu próprio negócio.

Carlos procurou Antônio e o convidou para ser seu sócio. A idéia foi aceita, depois de criteriosa análise da proposta.

*“Logo pensei: vou deixar de ser engenheiro para ser borracheiro.”* (Antônio)

Detinham boa idéia, vontade de trabalhar perto de suas famílias, mas faltavam-lhe recursos. Oriundos de famílias de poucos recursos, aprenderam, desde muito cedo, que somente trabalhando é que poderiam modificar a sua realidade.

*“Quando menino, se precisássemos de uma bola, por exemplo, juntava meus colegas, e íamos vender picolé, para, com o lucro, comprarmos a bola”* afirma Carlos. Ele exercia as funções de supervisão de vendas de pneus para a Michelin, onde trabalhou por 7 anos, adquirindo experiência comercial e técnica, tendo como base as cidades de Curitiba, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Campinas e Juiz de Fora.

*“O fato de conhecer o ramo em que íamos abrir a nossa empresa foi fator determinante para o sucesso. Enquanto representante, eu conhecia o processo de recauchutagem e várias empresas, bem como muitos fornecedores de matéria-prima.”* (Carlos)

Esse conhecimento de mercado foi fator decisivo para a consolidação da Jacar Pneus no mercado.

### **A oportunidade está no mercado**

O Brasil era um país em desenvolvimento e os anos 90 apresentaram mudanças, devido à implantação de um novo plano econômico que conseguiu estabilizar a economia nacional e reduzir os juros que ultrapassavam os 50% ao mês a 1 % ao ano (Plano Real).

Essa estabilidade econômica e a redução dos juros possibilitou a oportunidade de ampliação de muitos negócios e, também, aumentou o poder de compra da população. Isso representaria um crescimento grande na frota de veículos que circulavam na região.

Ubá contava com duas outras empresas de recauchutagem de Pneus, a Pneus Santos e a Pneus Beira Rio, que atuavam apenas no mercado local.

O município de Ubá localiza-se na região Sudeste do Estado de Minas Gerais, mais precisamente na Zona da Mata, nas proximidades da fronteira com os

estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo. Ubá e entorno são uma das referências no Estado de Minas e no Brasil, no que se refere à indústria de móveis.

### O início da Jacar

Carlos, engenheiro mecânico, formado pela UNICAMP, trabalhava como representante da Michelin, viajando por toda a região da Zona da Mata. Acostumado desde muito cedo a lutar pelos seus objetivos, trazia consigo um desejo ardente de ser dono do seu próprio negócio.

*“Desde menino pensei em ser empresário e a experiência na Michelin foi fundamental.”*  
(Carlos)

Antônio era engenheiro civil, formado pela UFJF. Prestava assessoria a diversas localidades distantes. Acostumado a lutar pelos seus objetivos, trazia consigo o desejo de ter sua própria empresa.

*“Desde que me formei, já planejava, um dia, ser dono do próprio negócio.”* (Antônio)

Com o desejo de montar seu próprio negócio, juntaram suas idéias e criaram uma empresa no ramo de recauchutagem de pneus.

Em meados de 1989, após analisarem o mercado e a probabilidade do negócio, Carlos e Antônio resolveram dar início à tão sonhada idéia de serem donos dos próprios negócios.

Os finais de semana eram o único período disponível para planejarem e decidirem os rumos que deveriam tomar. Durante a semana, trabalhavam fora da cidade, juntando recursos para o seu novo investimento. Os recursos que obtinham eram direcionados à concretização da montagem da empresa. Essa rotina perdurou durante seis meses. Passo a passo, executaram o seu planejamento, economizando recursos e investindo na concretização de seus sonhos: *“A gente nunca pensou que nossa idéia pudesse dar errada”*. (Carlos)

No entanto, sentiram a necessidade de aumentar os recursos de que dispunham e resolveram vender todos os bens pessoais: *“No início, tivemos que desfazer de alguns bens, como apartamento, carro e outros, para investirmos na empresa.”* (Carlos)

As esposas de Carlos e Antônio exerceram importante papel na concretização desse sonho. As duas, respectivamente profissionais da área médica e odontológica, tornaram-se provedoras da família, enquanto seus maridos canalizavam seus proventos, economias e tempo para a constituição da empresa.

*“Eu e o Carlos tínhamos emprego e nossas esposas foram fundamentais para nos dedicarmos*

*exclusivamente à montagem da empresa, largando nossos empregos. Foram fundamentais para essa tomada de decisão, porque a subsistência das nossas famílias ficou por conta delas.”*  
(Antônio)

A compra de máquina e equipamentos foi o início, sendo que, logo depois, viria a construção da sede da empresa.

*“A nossa visão sempre foi de ter uma empresa com qualidade e sempre sonhamos no crescimento dela. Desde o início, escolhemos um local para a implantação da empresa, que poderíamos expandir de acordo com as necessidades do mercado.”*

Carlos e Antônio tiveram o cuidado, quando foram adquirir os equipamentos, de comprarem somente equipamentos de fornecedores que disponibilizavam treinamento técnico.

No dia 10 de setembro de 1990, a Jacar Pneus iniciou suas atividades.

### **Dilema X Soluções**

Além da dificuldade da conquista de clientes, havia o problema da escassez de mão-de-obra. A solução encontrada foi a contratação de dois funcionários com experiência, o treinamento repassado pelos fabricantes dos equipamentos, e mobilização da experiência que Carlos detinha. Foram os pontos-chave da formação dos novos colaboradores, que inclusive, hoje, continua dessa forma, sendo repassada pelos antigos funcionários.

Após a montagem da empresa, Carlos e Antônio estavam diante de um grande dilema: *“Necessitávamos dos clientes, porque já tínhamos a empresa toda montada, pessoal treinado e faltava o principal, que eram as carcaças, para darmos início à nossa produção. Agora, o que fazer?”*

Antônio e Carlos, aproveitando a rede de contato que a família e eles detinham na cidade de Ubá/Zona da Mata, saíram à caça de carcaças (pneus usados), nas empresas da cidade. Precisavam convencer os seus futuros clientes da qualidade dos serviços a serem prestados pela nova empresa.

Estavam diante do maior desafio: como demonstrar qualidade e confiabilidade num produto que o mercado desconfiado ainda não conhece?

Carlos, conhecedor do mercado de pneus, aproveitando a rede de contato que conquistou, enquanto representante da Michelin na região, saiu em prospecção de novos clientes.

*“A pessoa do Carlos foi peça fundamental nesse processo, porque ele havia desenvolvido um*

*bom relacionamento com os clientes e a confiança que as pessoas depositavam nele foi transferida para a nossa empresa.”* (Antônio)

Diante da resistência do mercado em aceitar o novo produto, a empresa passou a utilizar uma ferramenta de avaliação para medir o nível de satisfação dos clientes. O serviço seria pago e teria continuidade, somente se o nível de satisfação fosse elevado.

Com essa estratégia de mercado, a empresa começou a conquistar alguns clientes que serviram como referencial, na prospecção de mercado.

Aliado à rede de contato que o Carlos detinha, como representante de pneus na região Sudeste e ao prestígio que o Antônio detinha, na cidade de Ubá, juntos iniciaram o processo de concretização de seus sonhos.

### **Expansão para Rio de Janeiro, São Paulo e Espírito Santo**

À medida que se consolidavam no mercado, Carlos e Antônio sentiam a necessidade de buscar novos mercados. A rede de contatos do Carlos foi de suma importância para essa expansão. *“O Carlos ia a procura de novos clientes e sempre voltava com clientes além do que necessitávamos.”*

Logo no primeiro mês, no início das atividades, eles já contavam com clientes do Estado do Rio de Janeiro e de várias regiões de Minas Gerais. A empresa ia crescendo, de acordo com as necessidades do mercado: *“Sempre que percebíamos que a produção estava aumentando e que não estávamos dando conta, sentávamos e comprávamos mais equipamentos e contratávamos mais pessoas.”* (Antônio)

A empresa começou com 4 funcionários saltando para 50, no ano de 2000.

### **Estratégias**

A administração da empresa foi dividida em partes, entre Carlos e Antônio. Carlos ficava com a parte de vendas e compra de matéria-prima e Antônio, responsável pela parte operacional.

Na primeira semana, após o início das atividades, a empresa já operava com a sua capacidade total.

No ramo de recauchutagem sempre sobra um tempo ocioso. Dificilmente as empresas têm dois turnos. Quando a demanda era muita, Carlos e Antônio se juntavam aos funcionários, após o horário ou até mesmo sozinhos, para poderem dar conta de entregarem o produto no tempo marcado.

*“No início, eu e o Carlos fazíamos de tudo, ajudávamos na produção, administrávamos, vendíamos e ainda recolhíamos e devolvíamos os pneus recauchutados. Não tínhamos hora para encerrar as nossas atividades, tínhamos hora para iniciá-las.”* (Antônio)

A grande missão da empresa era reaproveitar os pneus utilizados pelas empresas nos veículos, fazendo uma recapagem. Deixando os mesmos em condições iguais ou até superior a um pneu novo.

*“Desde o início, o nosso objetivo era atender toda a região da Zona da Mata, aproveitando a rede de contatos que o Carlos detinha e, também, a localização da empresa.”* (Antônio)

Analisando o aspecto da localização geográfica, nota-se que Ubá e seu entorno não apresentam gargalos intransponíveis do ponto de vista da funcionalidade do arranjo produtivo local. A cidade encontra-se bem localizada em relação ao acesso aos três principais centros urbanos brasileiros – Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro – a pouco mais de 80 km da Rodovia BR 040, sendo, portanto, uma região de grande oportunidade de mercado devido à grande concentração de veículos pesados para o escoamento da produção moveleira.

Após a conquista de novos clientes e a certeza na qualidade dos serviços, surge a necessidade de aumentar a produção e a busca de novos mercados para diminuir os custos fixos da empresa.

O crescimento da empresa se dava de acordo com as necessidades da demanda. Sempre que havia a necessidade de aumentar a produção, Carlos e Antônio sentavam-se e, juntos, decidiam pela ampliação da empresa, planejamento, controle e avaliação dos investimentos. A preocupação com o retorno financeiro era primordial.

Em viagem de negócio ao exterior, Carlos teve contato com empresários que estavam implantando a qualidade total em suas empresas. Ficou empolgado com os resultados obtidos e regressou com a idéia fixa de implantar, na Jacar, o processo.

*“Um grande diferencial que tínhamos com os nossos fornecedores de matéria-prima é que éramos fiéis a eles. Estabelecíamos uma parceria continuada e isso nos colocava em uma posição privilegiada.”* (Carlos)

A troca de fornecedores se dava sempre que a empresa que fornecia a matéria-prima encerrava suas atividades no mercado.

*“Mudar é complicado, mas essencial, estávamos modificando muitas coisas na empresa. Com certeza, passamos por muitas dificuldades que serviram para o crescimento da empresa e nosso também. Modificamos muitos paradigmas, como troca da visão de funcionário para colaborador.”* (Carlos)

O processo de certificação ISO 9002/94 veio coroar a busca que Carlos e Antônio tinham pela qualidade total. Com a implantação de um Sistema da Qualidade, o processo administrativo ficou mais fácil de ser avaliado porque é necessário medir todo o processo produtivo da empresa, gerar gráficos sobre os resultados obtidos e analisar oportunidades de melhorias.

*“ O grande empreendedor deve ter suas ações voltadas para o futuro.”* (Carlos)

Em 1997, a empresa inscreveu-se no Prêmio Excelência Empresarial promovido pelo SEBRAE Minas juntamente a GERDAU e ficou entre as finalistas.

*“Ter participado do Prêmio Excelência Empresarial, nos ajudou muito, porque com o envio do relatório, pudemos perceber o que nós precisávamos melhorar.”* (Cristina – Responsável pela Qualidade Total da Jacar Pneus)

Outro fator importante foi a participação dos sócios no “EMPRETEC”, pois novas estratégias foram desenvolvidas e foi apurado o espírito de empreendedorismo.

A empresa não se esqueceu de sua inclusão social. Carlos foi duas vezes, Diretor da Associação Comercial e por 6 anos, Presidente da ADUBAR – Agência de Desenvolvimento de Ubá e Região. Foi o primeiro Presidente da Rede de Agências da Zona da Mata. Tais atividades lhe conferiram o título de “Personalidade Ubaense do Ano”, em 2002.

A preocupação com o meio ambiente sempre foi constante. A empresa participou de vários projetos: – “Rede Cidadã”, “Tá limpo, pode chegar”, ambos visando ao combate à dengue. Em 2004, iniciou ações visando à obtenção do Licenciamento Ambiental.

A partir de 1998, a empresa começou a investir nas recomendações sugeridas pelos consultores auditores do Prêmio Excelência Empresarial, no intuito sempre de oferecer melhor qualidade para os clientes e valorização de seus colaboradores.

Em 2000, após implementar ações de melhorias, a empresa concorreu novamente ao prêmio. Foi eleita a Empresa do Ano, segundo avaliação do Prêmio Excelência Empresarial, no setor de Serviços. Esse prêmio veio coroar todos os esforços dos grandes empreendedores Carlos e Antônio, que, desde a criação da empresa valorizaram a qualidade dos serviços prestados ao cliente, tendo sempre, como grande preocupação, o melhor resultado possível dos serviços prestados.

Em 1997, o grupo Jacar inaugurou a sua primeira loja de pneus de passeio Michelin. Atualmente, são quatro: uma em Barbacena, duas em Juiz de Fora e uma em Ubá que, a partir de 2002, iniciou a revenda de pneus de carga, um importante elo para a fidelização de seus clientes de recauchutagem.

## Conclusão

A grande expansão da Jacar Pneus firmou-se na rede de contatos, no ineditismo de seus empreendedores e na oportunidade que o mercado fornecia.

Os empreendedores da Jacar Pneus souberam aproveitar o mercado em expansão, criando uma marca líder no mercado mineiro e de forte credibilidade no mercado nacional, aliando aos fatos de que, em sua abertura, o valor da recauchutagem era de 40% do valor de um pneu novo. Em contrapartida, hoje esse valor chega à 20% do pneu novo.

O sucesso da Jacar Pneus colocou evidência o mérito de seus criadores. Eles sempre acreditaram em seus sonhos e sempre buscaram a máxima qualidade dos serviços prestados. Assim, vencer o Prêmio Excelência Empresarial, de 2000, foi muito marcante na vida desses empreendedores, que puderam demonstrar a importância da excelência do trabalho.

## Pontos para discussão

1. Identifique as características empreendedoras dos sócios. De que modo elas podem ter impactado no sucesso do negócio?
2. Para o sucesso de uma sociedade, algumas características pessoais são fundamentais. Procure identificar o perfil de cada sócio e as convergências e divergências no planejamento do negócio idealizado. Eles atingiram o seu objetivo desejado?
3. Que importância este estudo de caso poderá ter para a análise de conflitos entre os membros de uma sociedade, sobretudo familiar? Que definição de papéis foi destinada a cada um dos seus membros?
4. Que aspectos devem ser contemplados num rastreamento de informações para a abertura de um negócio?
5. No tocante ao composto mercadológico, faça uma análise das estratégias utilizadas pelos empresários para alavancar os negócios da empresa.
6. Que mecanismos de controle e avaliação de resultados os empresários demonstraram possuir para projetar novas ações?
7. Que estratégias você utilizaria para dimensionar o potencial de mercado local e seu entorno? Este potencial foi amplamente identificado pelos empresários? Que medidas você tomaria para prospectar novos negócios?
8. Faça a representação gráfica da cadeia de valor da empresa Jacar. Qual o potencial de cada área para o sucesso do empreendimento?