



# CONFIANÇA VAN LINES: A internacionalização de uma empresa de serviços brasileira

Preparado por Rosilene M. A. Marcelino, da Central de Cases ESPM<sup>1</sup>, sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Amatucci.

Recomendado para as disciplinas de: Administração e Gestão Internacional.

## RESUMO

Conta a trajetória de empreendedorismo da família Correia, desde a década de 50, quando o patriarca, Sr. Otacílio, decidiu enveredar-se no setor de transportes. Hoje, com operação nos Estados Unidos, a empresa enfrenta dois desafios: (a) encontrar nos Estados Unidos mão-de-obra qualificada e adequá-la às necessidades da empresa e seus clientes; (b) expandir o grupo para os mercados da Ásia e da Europa.

## PALAVRAS-CHAVE

Confiança Van Lines. Oportunidade. Relacionamento. Credibilidade. Empreendedorismo.

2005

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção da autora avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

## Breve histórico

Luta, intuição, empreendedorismo, perseverança, determinação, poder de negociação, credibilidade e profissionalização. Esses são alguns dos ingredientes da Confiança, uma empresa familiar, de origem brasileira, com mais de 40 anos de história em prestação de serviços de mudança, transporte de carga e armazenagem.

A história dessa empresa começa na década de 50 quando a família Correia (Sr. Otacílio, esposa e cinco filhos) resolve deixar para trás as adversidades da indústria do algodão em Várzea Alegre, no sertão do Ceará, e parte para Fortaleza em busca de oportunidades. Sem emprego fixo, o Sr. Otacílio passou a viver de pequenas comissões por trabalhos realizados como “corretor”<sup>2</sup>, ajudando a transportar algodão do interior do Ceará para outros Estados.

A vivência de estrada fez com que ele percebesse a falta de infraestrutura para a população do interior que ia à capital para fazer compras. Com alguma economia e colaboração de seu irmão, ele alugou um depósito e deu origem à Nordeste Transportes Gerais, um misto de rodoviária informal que contava com uma cantina e agência para a venda de passagens, juntamente com o serviço de traslado.

Mas, no início da década de 60, de olho em um novo mercado que se abria, resolveu vender essa ‘agência’ e dedicar-se ao transporte de cargas. Em Fortaleza, o patriarca iniciou outra empresa de transportes – na época denominada Sertaneja – para suprir a logística da indústria de refrigerantes. Fazia quase diariamente a distribuição de 120 cilindros (6 toneladas) de CO<sub>2</sub> de Recife a Fortaleza; um percurso de 900 km que levava três dias para ser concluído, devido à precariedade da estrada.

A regularidade das viagens realizadas para essa indústria contribuiu para que a imagem da empresa fosse fixada pela comunidade, tornando-se referência, e não demorou muito para que viessem à tona demandas até então latentes: transporte de mercadorias da indústria de calçados e mudanças pessoais. Com os cilindros vazios no trajeto de ida, a empresa passou a atender esse novo público.

A Sertaneja experimentou um processo de crescimento e chegou a uma frota de quatro caminhões. Contudo, em 1964, foi instalado um terminal de gás no Ceará e o volume de transporte da empresa caiu a praticamente zero. Perto da falência, a venda de dois caminhões foi uma tentativa de saldar dívidas e recomeçar a vida.

A área governamental, especificamente as forças armadas, representou a possibilidade de recomeço para essa família. Empresas como a Gato Preto e a Carioca chegavam a Fortaleza – com mudanças de militares oriundos, principalmente, do Rio de Janeiro – e não tinham ponto de apoio, não conheciam a região. Precisavam de expertise local. Era preciso concluir o porta a porta, descarregar e até armazenar móveis. Mais uma vez, o Sr. Otacílio foi sensível à oportunidade; notou que simplesmente não existia empresa de mudanças no Ceará e, em 28 de outubro de 1965, deu origem à Guarda Móveis e Mudanças Confiança.

No início, as dificuldades foram muitas: falta de capital, falta de know-how, necessidade de uma frota com caminhões fechados e furgões, falta de materiais apropriados para embalar mudanças. Como não havia garantias para fazer um empréstimo bancário, a saída foi conseguir o dinheiro suficiente para saldar dívidas e para a compra de um furgão com um ex caminhoneiro, amigo de estrada. O material para embrulhar mudanças – acolchoados e panos – foi doado por motoristas que passavam pela região.

Nessa época, a Confiança muitas vezes não cobrava pelo trabalho porque o objetivo era criar um vínculo com as pessoas para que, quando fossem embora, mudassem pela empresa.

Para estender o público para além dos militares, a empresa transformou um caminhão em mídia: com um outdoor na caçamba, o veículo era estacionado na principal avenida do

2 Corretor: pessoa que intermedeia a carga entre o motorista e a indústria.

bairro Aldeota (alta concentração de bancários). De manhã o caminhão ficava num sentido da avenida e à tarde no outro; assim as pessoas se deparavam com a divulgação tanto na ida como na volta do trabalho.

Apesar desse esforço, o mercado de mudanças particulares não passava de 20%, contra 80% de serviços para o governo.

Em 1967, a participação do governo no faturamento acentuou-se quando a Confiança venceu a concorrência para transferir de Fortaleza para Brasília o DENOCS (Departamento Nacional de Obras Contra a Seca). A concorrência, feita por meio de carta-convite, favoreceu a empresa de menor preço e melhor conhecimento da região. Foram realizadas mais de 400 mudanças, de pequeno e grande portes, que obrigaram a Confiança a trabalhar dia e noite por pelo menos três meses. O pagamento era feito por fatura ao final de cada viagem, e o valor calculado por metro cúbico (os caminhões tinham em média 30 m<sup>3</sup>).

Isso garantiu à empresa fôlego financeiro e culminou na abertura da primeira filial, em Teresina, próxima a um quartel: a primeira do Piauí.

Por quase 20 anos, a alta mobilidade dos militares e a conquista de outras concorrências governamentais garantiram o crescimento da Confiança. As concorrências também impulsionaram a expansão para outros Estados – fosse por meio de abertura de filiais ou por parcerias com pontos de apoio locais (indicação da família, catálogos e reciprocidade com outras transportadoras que tinham Fortaleza como destino). Somente a Confiança e a Granero, sua concorrente no Sul/Sudeste do País, conseguiram essa capilaridade.

A Confiança chegou a ter cerca de 300 veículos (renovados a cada cinco anos conforme exigência regulatória do setor), 1.000 funcionários, e a fazer de 50 a 55% do transporte dos militares no Brasil. O restante das mudanças era dividida entre duas empresas: a Granero e a Preferidas. “Nós conseguimos uma fatia maior porque conseguimos ampliar as filiais primeiro que eles” – relembra Luiz Carlos Correia Diniz, filho do fundador e atual presidente do grupo em Miami.

Com as licitações, a empresa aprendeu a lição de que estar presente nas duas pontas do transporte traz vantagem de custo, pois quem só está presente na origem tem que contratar ajuda no destino.

O declínio do governo militar nos anos 80 impactou diretamente as operações da Confiança. A crise durou até a década seguinte. Na busca de estabilidade, a empresa vendeu alguns veículos; procurou inverter a proporção de mudanças particulares/ governo, incrementando as particulares; e optou pela internacionalização.

Em agosto 1998, na contramão do senso administrativo comum (que só recomenda internacionalização de empresas com forte base nacional), a Confiança começou o processo de internacionalização ainda em pleno período de crise.

Luiz Carlos Correia Diniz, tendo morado alguns anos antes nos Estados Unidos, detectou baixa barreira de entrada e uma expressiva demanda de serviços de mudanças para os brasileiros ali residentes. “Encontrei um mercado muito aberto e uma demanda grande por serviços de qualidade, com bom atendimento, na atividade em que sempre trabalhei”, revelou Luiz Carlos ao jornalista Paulo Sotero.<sup>3</sup>

A venda de alguns bens no Brasil permitiu que no ano seguinte, em 1999, fosse idealizada a Confiança Van Lines com sede em Miami, Flórida.

## A confiança nos EUA

Hoje, nos Estados Unidos, a Confiança está sob o comando operacional da terceira geração – Carlos Kleber Correia, vice-presidente do grupo – e é considerada a mais bem concei-

<sup>3</sup> OESP, 11/04/2005, Caderno Negócios, p. B14.

tuada empresa de origem latina no ramo naquele País.

A Confiança tornou-se a primeira empresa de origem estrangeira a fazer serviços de transporte para membros do governo e de materiais militares nos Estados Unidos. Possui certificação do Pentágono e da Administração de Serviços Governamentais, o que abriu seus horizontes para um mercado de US\$ 300 milhões/ano, movimentado pela mobilidade dos milhares de funcionários federais americanos.<sup>4</sup>

Com sede em Miami, onde possui um depósito de 1,8 mil m<sup>2</sup>, também está presente em outras sete cidades (Pompano Beach, Nova York, Los Angeles, Nova Jersey, Washington, Boston, Atlanta) e presta serviços similares aos do Brasil, conforme o Quadro A, abaixo:

Quadro A – Serviços oferecidos pela Confiança nos EUA

<b>Mudanças:</b>	Residencial, comercial e industrial (nacionais e internacionais).
<b>Transporte de carga:</b>	Cargas secas, fracionadas, paletizadas <sup>1</sup> ou não.
<b>Armazenagem:</b>	Utiliza contêineres de aço, lift vans e estruturas porta-pallets para guardar, de forma rápida e segura: móveis residenciais e escritórios, máquinas, matérias-primas, automóveis, produtos em trânsito e outros tipos de carga. Esses itens podem ser acondicionados por curtos, médios ou longos períodos.

Fonte: adaptado de <http://www.mudancasconfianca.com.br/defaultb.asp?area=1&pag=1>.

Para atender as cerca de 1.200 mudanças/ano a um custo médio de US\$ 2.500, a Confiança conta com 100 funcionários (na maioria brasileiros), uma frota de 50 caminhões/furgões e um gerenciamento logístico internacional feito pelo ex executivo da Odebrecht, J. Tarcísio de Oliveira, cuja responsabilidade vai além do mercado americano – ele gerencia as 30 filiais e os 450 agentes da empresa no mundo.

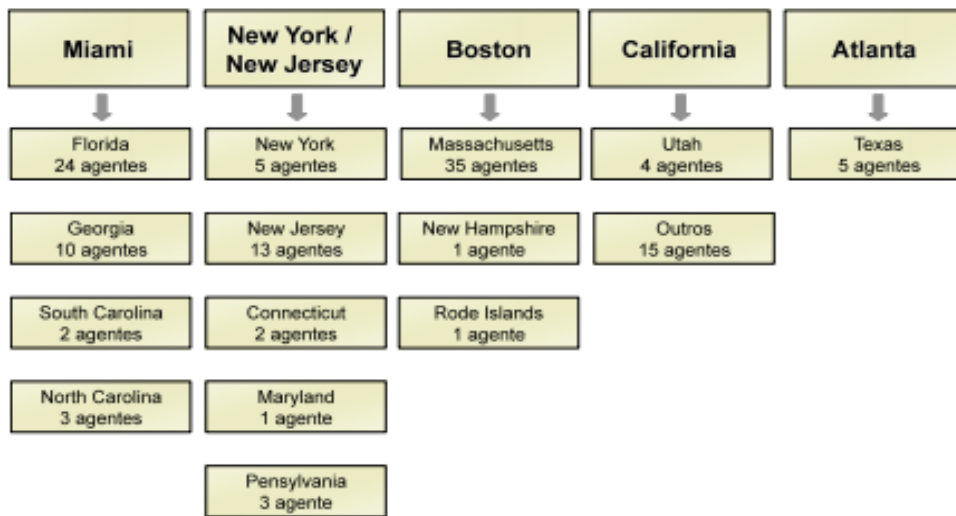
A credibilidade da empresa nos Estados Unidos e o alcance da empresa no mundo se intensificam também à medida em que aumenta sua participação em associações de classe internacionais do setor<sup>5</sup>, quer promovendo eventos e feiras ou colaborando com a padronização de normas entre os players. As feiras, comumente, resultam em parcerias alicerçadas principalmente pela reciprocidade.

A penetração nos Estados Unidos é garantida por um processo de venda pulverizado, realizado por mais de 100 agentes subordinados a algumas filiais, como mostra a Figura 1, abaixo:

4 Idem, ibidem.

5 Membro de associações de classe internacionais: AMSA – American Moving and Storage Association (<http://www.moving.org/>) e HHGFAA – Household Goods Forwarders Association of America ([http://www.hhgfaa.org/an\\_meeting.html](http://www.hhgfaa.org/an_meeting.html)).

Figura 1 – Relação de agentes da Confiança e suas respectivas filiais



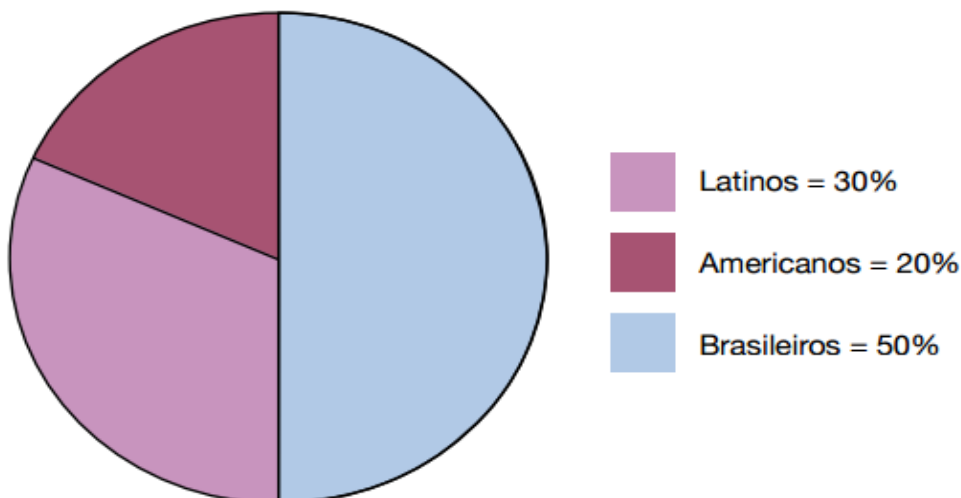
Adaptado de <http://www.mudancasconfia.nca.com.br/default.asp?area=3> / informações do Sr. Luiz Carlos Correia Diniz.

Além disso, a empresa é uma forte anunciante. É a principal da Globo nos Estados Unidos (atualmente com 12 inserções diárias; patrocina o Jornal Nacional, a novela das oito e futebol). Está presente em 22 jornais e cinco revistas voltados aos brasileiros; alcança ainda a comunidade através de lojas e igrejas do público 'BR'.

Para o mercado americano "strictu sensu", as ações estão centradas no telemarketing. Convênios com imobiliárias garantem um mailing que varia de 500 a 1.000 pessoas/mês com intenção de se mudar. Aos diplomatas e empresas americanas com negócios no Brasil são enviados regularmente folders institucionais. As ações de responsabilidade social são realizadas principalmente na instituição Brazilian Mission, cujos projetos focam o combate a analfabetismo, desnutrição e desemprego.

Segundo o Sr. Luiz Carlos, a carteira de clientes é composta principalmente por brasileiros e latinos. A Figura 2 mostra a distribuição dos públicos na carteira:

Figura 2 – Clientes da Confiança por origem cultural



Em termos de concorrência, existem três companhias: a MayFlower, a Atlas World Group e a Global Moving Services. A MayFlower, perto de completar oitenta anos, é uma das mais antigas e maiores companhias de mudanças nos Estados Unidos (mais de 700 agentes no mundo), com reconhecimento de excelência pelos consumidores desde os anos 60<sup>6</sup>. A Atlas emprega mais de 700 pessoas, tem 600 agentes no mundo e suas atividades estão centradas principalmente nos mercados americano e canadense<sup>7</sup>. A Global Moving, iniciou suas atividades no Texas em 1957, e em 2002 passou a ser uma das companhias da holding Allied Worldwide/Sirva, que tem mais de 75 anos de tradição nos EUA.<sup>8</sup>

Apesar da alta competitividade do setor, do embate com empresas de tradição, a Confiança – sem revelar números – dobrou seu faturamento a cada ano de presença nos Estados Unidos, desde sua fundação até o presente momento (junho/2005).

Recentemente, foi estabelecida uma parceria entre a Confiança e a Atlas World Group para mudanças dentro dos Estados Unidos. Assim, nos Estados Unidos a Confiança passa a operar com a bandeira Atlas Van Lines e, internacionalmente, permanece como Confiança Van Lines.

## O futuro

A Confiança tem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes nas mudanças internacionais para o Brasil, devido à verticalização.

A mudança internacional exige uma parceria para a recepção e encaminhamento dos bens no país de destino. A presença própria no país de destino traz vantagem de preço. Apesar de possuir parceiros na Europa e na Ásia (atualmente a Confiança está presente em 116 países, devido a acordos de reciprocidade com companhias locais), a presença da própria Confiança em países-chave nesses continentes alargaria a sua vantagem.

Para isso, porém, a Confiança tem que resolver alguns desafios. O primeiro é quanto à mão-de-obra; nos Estados Unidos estão com grande dificuldade para conseguir motoristas qualificados para a condução de carretas em longas distâncias. O segundo é quanto à conquista de outros consumidores/nichos; hoje, a maioria dos clientes é composta de brasileiros. O terceiro é quanto à adoção de um marketing mais agressivo para incrementar a fatia de mudanças residenciais nos Estados Unidos. O quarto, finalmente, é a intenção de expandir o grupo para a Europa e a Ásia, através da abertura de uma filial própria num país-chave de cada um desses dois continentes.

## Questões para discussão

1. Qual é o atual estágio do ciclo de vida da Confiança segundo o modelo de Larry E. Greiner?
2. Discuta as prioridades estratégicas da empresa para o próximo período (crescimento? organização interna? lançamento de outros produtos / serviços?)
3. Em termos de ampliação de linha de produtos / serviços, que outros serviços a empresa poderia oferecer, que guardassem sinergia e coerência estratégica com as atividades atuais?
4. Analise a estratégia da Confiança segundo o modelo de Porter – como é e como deveria ser?

6 Fonte: <http://www.mayflower.com/iso.htm>. Acesso em 28-jun-2005.

7 Fonte: <http://www.atlasworldgroup.com/news/>. Acesso em 28-jun-2005.

8 Fontes: <http://www.globalvanlines.com/history.html>. e <http://www.alliedvan.com/Desktop-Default.aspx?tabid=76>. Acesso em 29-jun-2005.

5. Analise a estratégia da empresa de acordo a matriz Produto-Mercado de Ansoff. Que tipo de diversificação guardaria sinergia com os negócios atuais, aumentando a competitividade da empresa como um todo?
6. Que tipos de controle a empresa necessita neste momento para prosseguir com seu crescimento?
  - 6.a. Faça um projeto de sistemas de controle para a Confiança.
  - 6.b. Analise os controles da Confiança segundo o modelo de Ouchi, de custo da transação.
7. Desenhe uma estrutura organizacional que atenda a uma filial típica da Confiança.
8. Analise as oportunidades estratégicas de alianças e joint-ventures da Confiança.

## REFERÊNCIAS

Entrevista cedida pelo Sr. Luiz Carlos Correia Diniz, em 3 de junho de 2005.

OESP – 11 de abril de 2005 – Caderno Negócios – matéria: A Cearense Confiança faz a América.

Sites da empresa: <[www.confiancamoving.com](http://www.confiancamoving.com)>; <[www.mudancasconfianca.com.br](http://www.mudancasconfianca.com.br)>.

Sites da concorrência: <[www.mayflower.com](http://www.mayflower.com)>; <[www.atlasworldgroup.com](http://www.atlasworldgroup.com)>; <[www.globalvanlines.com](http://www.globalvanlines.com)>; <[www.alliedvan.com](http://www.alliedvan.com)>.

## Agradecimentos

Luiz Carlos Correia Diniz – presidente da Confiança Van Lines;

Paulo Sotero – jornalista.