

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

MARCO ANTONIO GONSALES DE OLIVEIRA

A reestruturação produtiva e a micro e pequena empresa brasileira: gestão da qualidade,
estrutura flexível, retorno financeiro e a vida social dos empresários.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**São Paulo
2010**

MARCO ANTONIO GONSALES DE OLIVEIRA

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC-SP, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientação: Prof. Doutor Arnaldo José França Mazzei Nogueira

São Paulo

2010

Banca Examinadora

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu pai, Marco Antonio, que me ensinou a importância e o valor da educação. As longas conversas a cada boletim escolar recebido valeram a pena! À minha mãe, Silvana Janeiro, que sempre me orientou nos descaminhos com muita dedicação e amor. À Natália Gonsales, minha irmã, que tenho profunda admiração e imenso carinho. Ao Arnaldo Nogueira, meu orientador, dedicado, atencioso, realista e verdadeiro. E com eterna gratidão ao José Cicero, meu sócio.

RESUMO

Com este estudo procurou-se desenhar, no contexto da reestruturação produtiva, o papel das micro e pequenas empresas. Tudo indica que as MPEs encontram-se em um ambiente favorável para o seu desenvolvimento apesar da crise do emprego e do desafio do próprio processo de reestruturação na esfera administrativa e tecnológica do pequeno negócio. As MPEs são beneficiadas pelo acesso a tecnologia da informação, a estrutura flexível e enxuta voltada para a demanda do mercado, entre outras características que têm propiciado o crescimento e a estabilidade das MPEs.

No primeiro capítulo realizou-se uma revisão literária sobre a reestruturação produtiva com fontes nacionais e internacionais. Discutiu-se alguns estudos sobre o papel das MPEs no contexto da reestruturação produtiva. O aumento da participação das MPEs na economia, a terceirização e a formação de redes, a gestão da qualidade e a estrutura flexível foram os temas abordados.

No segundo capítulo, por meio de estudos quantitativos secundários realizados pelo Dieese e elaborado pelo Sebrae nacional e o Sebrae de São Paulo, analisou-se a realidade das MPEs no Brasil no processo de reestruturação produtiva, a partir da abertura do mercado nacional em 1990. Os índices de mortalidade das MPEs de São Paulo e do restante do Brasil encontram-se em queda desde 1997. Há crescimento no número das MPEs, aumento substancial no faturamento e no emprego, além da melhora na taxa de natalidade. Porém, destaca-se a menor remuneração dos ocupados e funcionários das MPEs em relação às MGEs.

No último capítulo deste estudo, foram realizadas seis entrevistas narrativas com a utilização de gravador de voz, com micro e pequenos empresários paulistas do setor industrial. Os temas centrais, como a gestão da qualidade, estrutura e flexibilidade (terceirização e formação de redes), o retorno financeiro e a vida social, foram abordados e depois confrontados com os estudos do capítulo 1 e os pesquisadores do capítulo 2.

Conclui-se que as MPEs são beneficiadas pela reestruturação produtiva por fazer parte do “novo” processo produtivo das MGEs e também das próprias MPEs. O modelo de produção baseado na demanda torna-se mais adequado às MPEs pela sua estrutura flexível e enxuta. Segundo as pesquisas do Sebrae, o retorno financeiro aos proprietários das MPEs é

inferior ao das MGEs, porém as entrevistas qualitativas do capítulo 3 apontam para a satisfação financeira da maioria dos empresários. Mas com alto índice de insatisfação sobre a vida social. Foram muitas as reclamações sobre a impossibilidade de tirar férias, de estar com a família, de ter seu horário para lazer, dentre outras atividades fora da empresa.

Palavras-chave: microempresa, pequena empresa, reestruturação produtiva, capitalismo flexível, organização flexível e terceirização.

ABSTRACT

This study sought to draw in the context of productive restructuring and the role of micro and small enterprises in this context. Everything indicates that the small business is in a favorable environment for its development despite the employment crisis and the challenge of its own restructuring process in the administrative and technological low cost of small business. The small business is benefited by access to information technology, the flexible and lean toward the market demand and other features that have stimulated growth and stability of small business.

In the first chapter there was a literature review on the restructuring, with national and international sources. It was discussed a few studies on the role of small business in the context of restructuring. The increasing participation of small business in the economy, outsourcing and networking, quality management and flexible structure were the themes.

In the second chapter, through quantitative studies conducted by Dieese side and prepared by national Sebrae and São Paulo Sebrae, analyzed the reality of small business in Brazil in the restructuring process, from the opening of the domestic market in 1990. Mortality rates of small business of São Paulo and Brazil are in decline since 1997. There is growth in the number of small business, substantial increase in revenues and employment, besides the improvement in birth rate. However, stands the lowest salary of the employed and employees of small business in relation to medium and big companies.

In the last chapter of this study, there were six interviews with the use of narrative voice recorder, micro and small entrepreneurs in São Paulo's industrial sector. The central themes such as quality management, structure and flexibility (outsourcing and networking), the financial return and the social life.

We conclude that the small business are benefiting from restructuring of production by being part of the "new" production process of big companies and also of their own small business. The production model based on demand becomes more appropriate to the small business for its flexible and lean. According to research Sebrae, the financial return to owners of the small business is lower than that of the medium and big company, but the qualitative interviews of chapter three points to the financial satisfaction of most

entrepreneurs. But with a high rate of dissatisfaction over social life. There were many complaints about the impossibility of taking a vacation, being with family, to have your schedule for recreation, among other activities outside the company.

Keywords: small business, restructuring productive, flexible capitalism, flexible organization and outsourcing.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução da distribuição dos estabelecimentos, por porte Brasil 2002/2006	42
Tabela 2 - Rendimento médio real mensal dos ocupados, por porte da empresa – Regiões metropolitanas e Distrito Federal – 2007	47
Tabela 3 - Remuneração média dos empregados, por porte e setor de atividade Brasil 2006	48
Tabela 4 - Evolução da remuneração média dos empregados em microempresas por setor de atividade - Brasil 2002/2006	49
Tabela 5 - Evolução da remuneração média dos empregados em pequenas empresas por setor de atividade – Brasil 2002/2006	49
Tabela 6 - Faixa Faturamento das MPEs – Brasil (2005)	49
Tabela 7 - Capital de giro e origem do recurso investido das MPEs – Brasil 2005	50
Tabela 8 - Análise da fala dos micro e pequenos empresários entrevistados – São Paulo 2010	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparação de taxas: estudos anteriores e estudo atual 1998 – 2007	43
Gráfico 2 - Números de funcionários de empresa ativas x empresas extintas Brasil 2003-2006	47
Gráfico 3 - Origem dos recursos investidos nas MPEs – Brasil 2005	51
Gráfico 4 - Força de trabalho e tipo de funcionários das MPEs - 2005	53

LISTA DE SIGLAS

Caged – Cadastro Geral de Empregos e Desempregados

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

DAS – Documento de Arrecadação do Simples Nacional

Dieese – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

EUA – Estados Unidos da América

GE – Grande Empresa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ME – Microempresa

MGEs – Médias e Grandes Empresas

MPE – Micro e pequena Empresa

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

PIB – Produto Interno Bruto

RAIS – Relatório Anual de Informações Sociais

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Sebrae-SP – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 O problema de pesquisa.....	12
2 Objetivo da pesquisa.....	15
3 Estrutura da dissertação.....	15
4 Justificativa da pesquisa.....	15
CAPÍTULO I - REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E A MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE)	16
1.1 A reestruturação produtiva.....	17
1.2 A tecnologia e a reestruturação produtiva.....	18
1.3 A gestão da qualidade total.....	22
1.4 <i>Downsizing</i>	23
1.5 Terceirização.....	24
1.6 A micro e pequena empresa – MPE.....	26
1.7 A MPE na reestruturação produtiva.....	20
1.8 Reestruturação produtiva no Brasil.....	33
1.9 Críticos à reestruturação produtiva.....	37
CAPÍTULO II - REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E A MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE)	41
2.1 Introdução.....	41
2.2 Pesquisas quantitativas do Sebrae.....	41
2.3 O retorno financeiro dos empresários nas MPEs.....	47
CAPÍTULO III – A FALA DOS MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS	54
3.1 A pesquisa qualitativa.....	54
3.2 A entrevista narrativa.....	55
3.3 Questionário utilizado para a entrevista narrativa.....	59
3.4 A fala dos empresários.....	60
3.5 A gestão da qualidade da MPE.....	61
3.6 A estrutura flexível da MPE.....	63
3.7 O retorno financeiro e a vida social dos micros e pequenos empresários.....	68
Conclusões.....	75
Referências.....	113
Anexo.....	80

INTRODUÇÃO

1. O problema de pesquisa

As políticas de expansão econômica pós-Segunda Guerra Mundial esgotaram-se a partir da década de 1970, acelerando a inflação, a compressão dos lucros, o congelamento dos investimentos, a crise das finanças públicas e, sobretudo, a impossibilidade de reduzir a taxa de desemprego. Esse cenário levou as empresas a constantes reformulações em seus processos produtivos e sistemas organizacionais na busca pela competitividade. Esse processo é conhecido como a “reestruturação produtiva”, abordado com mais profundidade no decorrer deste estudo.

No Brasil, a reestruturação produtiva teve início com maior intensidade a partir da abertura do mercado nacional em 1990. Desde então, tudo indica que as MPEs estão em um ambiente favorável, que tem proporcionado o surgimento de milhares de novos negócios.

A principal dificuldade da MPE, nos seus primeiros cinco anos, é a luta pela sobrevivência. A instabilidade e a vulnerabilidade são focos das principais críticas a esse grupo de empresas. Após 16 anos da abertura do mercado nacional, apenas em 2001 a taxa de mortalidade das empresas do estado de São Paulo e do restante do Brasil retornou aos patamares anteriores da década de 1990, com menos de 80 mil empresas encerradas por ano (São Paulo). Ao longo da década de 1990, este número chegou ao seu ápice com 100 mil empresas encerradas em 1996 (Sebrae-SP, 2008). No Brasil, a queda da mortalidade das MPEs também é uma realidade a partir do início deste século.

Assim, o problema de pesquisa parte da seguinte proposta:

A reestruturação produtiva trouxe mudanças na forma de gestão das MPEs? O modelo de gestão da MPE está baseado nos alicerces da empresa flexível?

Durante o período de 1967/1980, o grande desafio das MPEs brasileiras era o de não sucumbir perante a crescente verticalização das grandes empresas. A falta de qualidade das MPEs praticamente obrigava a essa tomada de decisão pelas GMEs. A partir do início da década de 1990, com a abertura do mercado nacional, o aumento da concorrência e os enormes ganhos com o avanço e acesso à tecnologia, aos poucos esse paradigma sobre a MPE no processo produtivo capitalista brasileiro foi esquecido.

As MPEs são responsáveis por enormes ganhos de produtividade da indústria mundial e nacional. Hoje, a MPE é uma realidade; é difícil imaginar o modelo de produção capitalista atual sem o apoio da produção, do serviço e do comércio desse grupo de empresas. De 1990 a 2006, foram 17 anos de saldo positivo (saldo entre abertura e encerramento) de 45.918 empresas abertas por ano no estado de São Paulo, um total de 780 mil no período (SEBRAE-SP 2008). O paradigma em análise nesta dissertação refere-se ao papel das MPEs no sistema produtivo, com foco no período da reestruturação produtiva devido ao notável crescimento dessas empresas.

Por fim, este estudo refere-se aos resultados financeiros obtidos pelos micro e pequenos empresários e a vida social que os mesmos desfrutaram e ainda desfrutam.

Os micros e pequenos empresários estão satisfeitos com a opção da atividade empresarial como fonte de renda para suas vidas?

Os micros e pequenos empresários estão satisfeitos com as atividades sociais (lazer, família, férias, descanso entre outros) proporcionadas por essa opção de atividade empresarial?

A compreensão da história da MPE, a sua função no processo da reestruturação capitalista, os fenômenos de surgimento, desaparecimento, dissolução e reaparecimento nos permitem ultrapassar a caracterização e definição convencional das MPEs como meras e hipotéticas etapas de futuras unidades produtivas médias e grandes. Este estudo visa trazer conteúdo sobre a realidade das MPEs e dos seus empresários. Empresas que hoje em dia contam com estruturas enxutas e eficientes, que buscam a qualidade para os produtos como as grandes empresas fazem; que cada vez mais valorizam seus funcionários e terceirizados.

Observa-se também a formação de redes entre essas empresas. São empresas que produzem produtos para terceiros, mas que também utilizam produtos e serviços de terceiros.

2. Objetivo de pesquisa

O objetivo deste estudo é trazer a realidade das micro e pequenas empresas e seus proprietários para estimular a abertura de empresas. Empresas que não necessariamente almejem ser grandes, ou mesmo empreendedoras no sentido da inovação. Ainda há espaço para empresas ingressarem em mercados existentes e concorridos, mas estabilizados e com boas margens de lucro. Empresários que serão pequenos por toda a sua vida, mas que podem desfrutar bons retornos financeiros e uma vida social saudável.

A evolução da gestão, o acesso e o barateamento da tecnologia, a melhoria no crédito, uma economia favorável e uma país ainda em desenvolvimento que suplica por novos micro e pequenos negócios são os fatores do crescimento das MPEs. O reconhecimento da importância desse grupo de empresas, a legitimidade e a sua representatividade também fazem parte do objetivo deste estudo. A união entre essas organizações, entre seus proprietários, o fortalecimento dos seus funcionários, ou seja, poder de barganha para as pessoas que fazem parte e sobrevivem do trabalho ou atividade nas MPEs, é o objetivo deste estudo.

3. A estrutura da dissertação

A estrutura da dissertação contempla três capítulos mais a introdução e a conclusão. No primeiro capítulo, o estudo traz os pressupostos teóricos da pesquisa, que permitem compreender, explicar e dar significado aos fatos a serem estudados e investigados. Nesse capítulo é apresentada a reestruturação produtiva e o papel da MPE nesse contexto.

No segundo capítulo são expostos e discutidos dados secundários de fontes como o Dieese, Sebrae-SP e Sebrae sobre a realidade das MPEs e seus empresários, especialmente em São Paulo e também no restante do Brasil.

No terceiro capítulo realizou-se uma pesquisa qualitativa não representativa. Foram realizadas entrevistas com seis micros e pequenos empresários da indústria do estado de São Paulo, utilizando-se a metodologia “entrevista narrativa”. Ainda nesse capítulo foram confrontados dados sobre informações teóricas do capítulo 1, com as informações das

pesquisas do Sebrae do capítulo 2 e a fala dos empresários. Por fim, há a conclusão e os resultados obtidos por essa pesquisa.

4. Justificativa

Estudar as MPEs no contexto da reestruturação produtiva justifica-se dentre outros motivos pelos seguintes fatos: essas empresas estão crescendo mais do que as médias e grandes empresas. Os negócios, formais e informais, respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado. Essa força das MPEs para criar empregos tem sua representatividade no Brasil expressada nos seguintes termos: 98,5% das empresas no país; 95% das empresas do setor industrial; 99,1% das empresas comerciais; 99% das empresas do setor de serviços; 60% da oferta de emprego; 21% do Produto Interno Bruto (R\$ 189 bilhões) (SEBRAE, 2008).

Enquanto as multinacionais, conglomerados e empresas de grande porte reduzem sua participação no total de pessoas atuantes nos diferentes setores econômicos, os pequenos negócios tendem a aumentar seu espaço empresarial. Somente no estado de São Paulo, entre 1995 e 2005, esse espaço cresceu de 64% para 67% do total das ocupações criadas no setor privado.

Estudar a MPE no contexto da reestruturação produtiva justifica-se por esse modelo de produção ter como “ferramenta-chave” de gestão o controle da produção externa de terceiros, o que tem propiciado (dentre outros motivos) o crescimento de pequenas empresas muito acima das médias e grandes empresas.

CAPÍTULO I – REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E A MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE)

1. Reestruturação produtiva

As políticas de expansão econômica pós-Segunda Guerra Mundial esgotaram-se a partir da década 1970, acelerando a espiral inflacionária, a compressão dos lucros, o congelamento dos investimentos, a crise das finanças públicas e, sobretudo, a impossibilidade de reduzir a taxa de desemprego. Esse cenário levou as empresas a constantes reformulações em seus processos produtivos e sistemas organizacionais na busca pela competitividade. Esse processo levou a uma grande reestruturação produtiva e do trabalho baseado nos alicerces da flexibilidade, com vistas a dotar o capital do instrumental necessário para tentar repor os patamares de expansão anteriores.

As idéias e práticas da administração no Ocidente após as experiências dos anos 1970, que tiveram como epicentro a inovação japonesa na produtividade, na qualidade e na competitividade, ingressaram em um movimento de busca da flexibilidade que implicava reestruturação das organizações. O grande desafio era rever os velhos paradigmas de administração e substituí-los por novos, impulsionados pela revolução da microeletrônica e da tecnologia da informação, a chamada terceira Revolução Industrial (NOGUEIRA, 2007, p. 217)

Tornou-se cada vez mais evidente a incapacidade do “fordismo¹” de conter as contradições inerentes à industrialização em curso. Na superfície, essas dificuldades podem ser mais bem sintetizadas por uma palavra: “rigidez”. Havia problema de rigidez nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalho, especialmente nos setores monopolistas (TACHIZAWA, TAKENSHY, 2006, p. 13).

¹ O “fordismo” idealizado pelo empresário estadunidense Henry Ford (1863-1947), fundador da Ford Motor Company, é um modelo de produção em massa que revolucionou a indústria a partir de janeiro de 1914, quando introduziu a primeira linha de montagem automatizada. Ford utilizou à risca os princípios de padronização e simplificação de Frederick Taylor e desenvolveu outras técnicas avançadas para a época. Suas fábricas eram totalmente verticalizadas. O “fordismo” teve seu ápice no período posterior à Segunda Guerra Mundial, nas décadas de 1950 e 1960, que ficaram conhecidas na história do capitalismo como “Os Anos Dourados”. Entretanto, a rigidez desse modelo de gestão industrial foi uma das causas do seu declínio. Ficou famosa a frase de Ford, que dizia que poderiam ser produzidos automóveis de qualquer cor, desde que fossem pretos. O motivo disso era que a tinta na cor preta secava mais rápida e os carros poderiam ser montados mais rapidamente.

O exemplo mais conhecido na reestruturação produtiva e da empresa flexível é o “toyotismo”. Ficou assim conhecido por ter surgido nas fábricas da Toyota, no Japão, no período pós-guerra. Depois da conquista do mercado norte-americano a partir da década de 1980, vendendo mais automóveis do que a General Motors e a Ford, as grandes empresas capitalistas voltaram suas atenções para os princípios de produção por trás do sucesso da gigante.

O sistema da produção em massa disseminou-se na indústria automotiva para outras indústrias e tornou-se o padrão incontestado em todo o mundo como a melhor maneira de conduzir os assuntos empresariais e comerciais. Enquanto o “método americano” desfrutava um sucesso irrestrito nos mercados mundiais nos anos 1950, uma empresa automobilística japonesa, lutando para recuperar-se da Segunda Guerra Mundial, experimentava uma nova abordagem à produção – cujas práticas operacionais eram tão diferentes daquelas da produção em massa, quanto essa era dos primeiros métodos artesanais de produção. A empresa era a Toyota, e seu novo processo gerencial era denominado produção enxuta (RIFKIN, 2004, p. 97).

Nesse modelo de produção, a estrutura é horizontal. Enquanto na fábrica fordista aproximadamente 75% da produção era realizada no seu interior, a fábrica toyotista é responsável por somente 25% da produção, tendência que vem se intensificando ainda mais (ANTUNES, 1999, p. 178).

Para Nasbit (1992), a produção enxuta se opunha ao “fordismo” principalmente porque estava por retirar as pessoas de dentro das grandes fábricas controladoras para uma rede de fornecedores de micro e pequeno porte, uma forma mais democrática de sistema produtivo. Nasbit ainda ressalta que as MPEs são mais flexíveis do que as GMEs, o que as possibilitam ajustarem-se melhor ao atual modelo de produção.

Como o próprio nome sugere, o paradigma da reestruturação flexível se apoia nas noções de revisão, reorganização das estruturas, diminuição do tamanho, em busca de um modo mais ágil, maleável e produtivo de administrar as organizações. A reestruturação baseia-se na reengenharia como processo abrangente de mudança dos parâmetros organizacionais. Impulsionado pela tecnologia microeletrônica, esse processo implica redução

de custos e níveis organizacionais, além de economia nos fluxos de trabalho, e tem como meta o aumento da produtividade e da competitividade.

Para Castells (1999) o surgimento de métodos de produção enxuta segue de mãos dadas com as práticas empresariais reinantes de subcontratação, terceirização, estabelecimentos de negócios no exterior, consultoria, redução do quadro funcional e produção sob encomenda.

1.2 Tecnologia e a reestruturação produtiva

As novas tecnologias da informação e da comunicação têm aumentado tanto o volume quanto acelerado o fluxo de atividade em cada nível da sociedade. A compressão do tempo requer respostas e decisões mais rápidas para continuar competitivo. Na Era da Informação, “tempo” é uma mercadoria crítica, e as corporações, atoladas nos antiquados esquemas gerenciais hierárquicos, não podem esperar para tomar decisões com rapidez suficiente para acompanhar o fluxo de informações que requerem resolução.

Os princípios operacionais da administração enxuta (empresa flexível), com sua forte ênfase no “processo”, e não na “estrutura e função”, tornaram-se especialmente adequados ao aproveitamento das novas tecnologias da informação.

A busca da flexibilidade fornece os elementos para a reestruturação dos processos administrativos e organizacionais no contexto da introdução das novas tecnologias. A microeletrônica é incorporada aos sistemas produtivos, gerando a especialização e a automação flexíveis, enquanto a tecnologia da informação redefine a organização do trabalho e aumenta a produtividade. Programas de computador (softwares) e equipamentos de processamento de informações (hardwares) são criados e imediatamente aplicados a processos, produtos e serviços. Em síntese, o que permite a adoção do padrão flexível nas empresas é a combinação entre reestruturação e tecnologia da informação nos processos e fluxos de trabalho (NOGUEIRA, 2007, p. 227).

As novas tecnologias são ferramentas que possibilitaram dar um salto quantitativo e qualitativo nos processos produtivos, com impactos por toda a economia e com fortes mudanças na composição do mundo do trabalho.

Essa evolução das MPEs na qualidade e nas parcerias com as MGEs foi possível devido a esse desenvolvimento e acesso a tecnologia. Com os recursos da tecnologia da informação (TI), por exemplo, a comunicação entre fornecedores e clientes tornou-se eficaz, rápida e econômica (TACHIZAWA, SCAICO, 2006, p. 86).

Esse rápido desenvolvimento de tecnologia proporcionou produtos, softwares (programas) e hardwares (equipamentos) acessíveis aos micro e pequenos empresários. O que possibilitou às MGEs um melhor controle sobre sua vasta rede de fornecedores adequando a demanda à sua capacidade produtiva.

As novas tecnologias permitem a combinação da automação (integração do sistema de máquinas, de processo e de transporte de material) com informatização dos comandos e do controle a distância, que, além de serem programáveis, podem ser feitos com custos de reprogramação muito baixos quando comparados às máquinas não programáveis. A programação é uma tecnologia assimilável, também, pelas MPEs tanto para pequenos lotes de produtos a serem fabricados como para a produção em larga escala, com a vantagem de a reprogramação poder ser rápida e de baixo custo (FARAH, 2004, p. 36).

O controle total dos fornecedores (dentre eles, MPEs) foi possível na reestruturação produtiva dentre outros aspectos pela aplicação da robótica, da informática e da ciência na produção, o que causou grandes mudanças. Os programas de computador integrados à produção, à microeletrônica e ao desenvolvimento dos meios de transporte possibilitaram às organizações gerenciar de forma eficiente as atividades internas e externas.

A capacidade de reunir mão de obra para projetos e tarefas específicas em qualquer lugar, a qualquer momento, e de dispersá-la com a mesma facilidade, criou a possibilidade de formação da empresa virtual como entidade funcional. Daí para frente, foi uma questão de superação da resistência institucional para o desenvolvimento dessa lógica e a obtenção de concessões dos trabalhadores e dos sindicatos sob a ameaça potencial de virtualização. O aumento extraordinário de flexibilidade e adaptabilidade possibilitadas pelas novas tecnologias contrapôs a rigidez do trabalho à mobilidade do capital. Seguiu-se uma pressão contínua para tornar a contribuição do trabalho a mais flexível possível. A produtividade e a lucratividade foram aumentadas, mas os trabalhadores perderam proteção institucional e

ficaram cada vez mais dependentes das condições individuais de negociação e de um mercado de trabalho em mudança constante.

O desenvolvimento dos meios de comunicação e transporte também aproximou cada vez mais os mercados internacionais em sua globalidade, desencadeando uma competição internacional cada vez mais feroz.

Para Nogueira (2007), a reestruturação produtiva baseia-se na reengenharia como processo abrangente de mudança dos parâmetros organizacionais. Impulsionado pela tecnologia microeletrônica, esse processo implica redução de custos e níveis organizacionais, além de economia nos fluxos de trabalho, e tem como meta o aumento da produtividade e competitividade.

A tecnologia da microeletrônica formou a base técnica para um novo salto administrativo e para a definição do paradigma da flexibilidade hoje dominante. A nova gestão não admite mais, como no passado, uma competitividade que condicione as mudanças e a adoção de novas tecnologias ao controle social e à negociação coletiva. A palavra de ordem é ser flexível. A dinâmica do mercado global é impulsionada pela competição cada vez mais acirrada entre as empresas, o que tem determinado uma profunda reestruturação dos níveis organizacionais e um novo modo de organização do trabalho (NOGUEIRA, 2007, p. 224).

Nos últimos 30 anos, o aumento da capacidade dos “chips” resultou em um aumento impressionante da capacidade dos microcomputadores, diminuindo assim a necessidade de computadores maiores e mais custosos. O custo médio do processamento da informação caiu de aproximadamente US\$ 75 para cada milhão de operações, em 1960, para menos de um centésimo de centavo de dólar em 1990 (CASTELLS, 1999, p.62).

Não me esqueci das facilidades trazidas pelos celulares. A telefonia móvel, contando com a capacidade dos computadores para o envio de mensagens, fornece ao mesmo tempo a base para a computação e para a comunicação eletrônica interativa e ininterrupta em tempo real. É claro que a capacidade de desenvolvimento de redes, a facilidade de comunicação, só se tornou possível graças aos importantes avanços das telecomunicações e das tecnologias de

integração de computadores em rede. A combinação entre roteadores e comutadores também foi um avanço da telecomunicação que facilitou e barateou a criação de redes de informação.

Nesse período de reestruturação produtiva, as grandes organizações, como montadoras de veículos, incorporavam novas tecnologias flexíveis. Nos Estados Unidos, o eixo foi transferido de Detroit (região industrial) para o Vale do Silício (região que concentra as empresas de tecnologia da informação). A tecnologia da informação tornou-se protagonista no modelo capitalista outrora dominado pela indústria automobilística.

Em um estudo sobre as duas montadoras, a GM e a Toyota, realizado pelo MIT, os pesquisadores descobriram que na fábrica da Toyota “a construção de um carro demorou 16 horas, em um espaço de trabalho de 0,45 metro quadrado por veículo por ano, com 0,45% defeito por veículo. A fábrica da GM em Framingham demorou quase 31 horas em 0,75 metro quadrado com 1,3% de defeito. A Toyota foi capaz de construir um carro mais rapidamente, em um espaço menor, com menos defeitos e com a metade da mão de obra (RIFKIN, 2004).

Empresas de alto desempenho estão cada vez mais focalizando a necessidade de gerenciar processos centrais de negócios, como desenvolvimento de novos produtos, atração e retenção de clientes e atendimento de pedidos. Estão realizando a reengenharia dos fluxos de trabalho e desenvolvendo equipes multifuncionais responsáveis para cada processo. (KOTLER, 2000, p. 63)

A flexibilidade depende tanto do fluxo de trabalho automatizado, em que sistemas de autocorreção e de monitoração automática facilitam o controle e a gestão dos processos de produção, como de uma nova maneira de organizar o trabalho em grupos ou em células, o que exige mão de obra polivalente e mais qualificada. Isso porque o uso de equipamentos e sistemas eletroeletrônicos requer conhecimento e versatilidade dos trabalhadores, convertendo-os de operadores em técnicos, ao mesmo tempo em que reduz a quantidade de funcionários.

O mesmo ocorre nas áreas administrativa, comercial e de serviços, que cada vez mais incorporam a tecnologia da informação, adotam fluxos integrados on-line e transformam a rotina de trabalhadores, usuários e consumidores. Técnicos, vendedores, engenheiros e

administradores passam a ser processadores de informação. As organizações se tornam menores e mais enxutas, o que facilita o fluxo de informações entre todos os setores.

1.3 A gestão da qualidade total

O movimento pela qualidade total diluiu a dinâmica participativa e a submeteu novamente ao controle empresarial. Os grupos sociais de participação perderam sua autonomia e natureza reivindicatória e passaram a ser vistos como grupos de controle da qualidade. A administração participativa transformou-se em um meio de aperfeiçoar os processos organizacionais, tendo em vista o principal alvo da organização: o cliente. Em nome dos interesses do cliente, a chamada reengenharia de processos agregou novas práticas ao campo da gestão: o downsizing, a flexibilidade e a reestruturação no contexto das novas tecnologias.

Geograficamente, o eixo da inovação administrativa se move da Europa para o Japão. A experiência da Toyota será a principal referência para completar e fortalecer o novo paradigma da participação e da qualidade.

O *toyotismo* japonês aperfeiçoou e superou o *volvismo*, que visava uma ruptura direta com o modelo fordista. O segredo dos japoneses foi combinar uma forma de participação controlada pela empresa e a busca da qualidade total e da satisfação do cliente. O resultado foi uma bem-sucedida expansão competitiva e global.

A idéia da qualidade como processo de gestão evoluiu gradativamente: controle final do produto, controle estatístico do processo, garantia da qualidade e qualidade total. Como o próprio nome sugere, “qualidade total” engloba a totalidade do processo e do meio social envolvidos na produção e/ou na prestação de serviços no âmbito da organização. Em sentido genérico, qualidade é uma finalidade importante para qualquer negócio, público ou privado. Da mesma forma, uma gestão qualificada é reconhecida e valorizada tanto pelo público interno quanto pelo externo. Como são os clientes que promovem, em última instância, o resultado financeiro das empresas, é natural que sejam o alvo do processo de qualificação organizacional. Hoje não basta produzir: é preciso conquistar o cliente.

A gestão da qualidade total como hoje é conhecida é um método de trabalho voltado para a satisfação e encantamento dos clientes. Pressupõe um aperfeiçoamento dos processos

de trabalho, desde o projeto até o processamento e o final da produção, que é o produto ou serviço. Ao evitar o retrabalho (fazer de novo o mesmo trabalho) e o desperdício no processo, gera uma economia que pode favorecer o custo e o preço para o cliente. Depende fundamentalmente dos compromissos da direção da empresa que consegue disseminar para todo o pessoal, por meio da educação, treinamento e premiação, o compromisso com a qualidade.

1.4 Downsizing

Downsizing é uma das técnicas da administração contemporânea, baseada na reestruturação produtiva, que tem por objetivo a eliminação de cargos e o achatamento da pirâmide hierárquica. Trata-se de um projeto de racionalização planejado em todas as suas etapas, que deve estar consistente com o planejamento estratégico do negócio e cuja meta global é construir uma organização o mais eficiente e capaz possível, privilegiando práticas que mantenham a organização mais enxuta possível como a terceirização e a formação de redes de fornecedores. O *downsizing* requer um projeto de racionalização planejado e de acordo com a visão estratégica dos negócios, as metas da organização e a partir da definição clara de seus objetivos centrais.

Hoje, um número crescente de empresas está desfazendo suas hierarquias organizacionais e eliminando cada vez mais a gerência média com a compressão de várias funções em um processo único. Elas também estão usando o computador para desempenhar as funções de coordenação anteriormente executadas por muitas pessoas, que em geral trabalham em departamentos e locais separados na empresa. A reestruturação da corporação está eliminando rapidamente a gerência média do organograma. Embora cargos melhores estejam sendo criados para alguns poucos afortunados em níveis mais altos de gerência, homens e mulheres nos mais diversos cargos de gerência média estão sendo crucificados pela reengenharia organizacional e pela introdução de novas e sofisticadas tecnologias de informação e comunicação.

Os departamentos criam divisões e fronteiras que inevitavelmente reduzem o ritmo do processo decisório. As empresas estão eliminando essas fronteiras com a reorganização dos funcionários em redes ou equipes de trabalho que podem atuar juntas no processamento da informação e coordenar decisões vitais e, com isso, deixando para trás os longos atrasos que

invariavelmente acompanham os trâmites burocráticos de relatórios e memorandos entre várias divisões e níveis de autoridade. O computador tornou tudo isso possível. Agora, qualquer funcionário, em qualquer ponto dentro da empresa, pode acessar todas as informações produzidas e dirigidas por meio da organização.

Acesso instantâneo à informação significa que o controle e a coordenação da atividade podem ser exercidos rapidamente e em níveis mais baixos de comando que estão “mais próximos dos acontecimentos”. A introdução das tecnologias baseadas em computador permite que a informação seja processada horizontalmente em vez de verticalmente, derrubando a tradicional pirâmide corporativa em favor de redes operando ao longo de um plano comum. Com a eliminação da lenta subida e descida na antiquada pirâmide decisória, a informação pode ser processada a uma velocidade comensurável com as capacidades dos novos equipamentos de informática.

Para o sucesso do *downsizing*, as empresas ampliaram ainda mais a utilização dos recursos externos. Portanto, a terceirização ampliou a formação, e o controle da rede de fornecedores torna-se tão importante quanto o controle do tempo na linha de produção de Ford.

1.5 Terceirização

Com a crescente reestruturação da empresas por meio do *downsizing*, a necessidade da produção externa torna-se essencial. No capítulo 3 verifica-se, nas falas dos empresários, que alguns dos entrevistados, antes de se tornarem proprietários, faziam parte de uma grande empresa que foi dividida ou reestruturada e eles próprios, os funcionários demitidos, abriram suas empresas e forneciam para a antiga empresa que eram empregados.

A terceirização é a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham essa atividade terceirizada como sua atividade fim. A transferência de atividade é tão usual no capitalismo contemporâneo que mesmo as empresas especializadas em produzir para terceiros também usufruem terceirizados. A reestruturação organizacional tem forte impulso com a terceirização, porque as técnicas-chave sobre esse assunto implicam redução do tamanho da organização.

Essa realidade será enfatizada no terceiro capítulo deste estudo, onde todas as empresas pesquisadas que possuem a terceirização como atividade fim também executam parte de sua produção com terceiros. Portanto, não basta ser pequeno, precisa ser flexível e concentrar-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final.

Para ter sucesso, a empresa também deve buscar vantagens competitivas, além de operações nas cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e clientes. Atualmente, muitas empresas têm formado parcerias com fornecedores e distribuidores para criar uma rede de entrega de valor superior (também denominada cadeia de suprimento). (KOTLER, 2000, p. 67).

Em resumo, terceirização é uma estratégia de gestão caracterizada pelo repasse de um serviço ou produção de determinado bem para outras empresas ou entidades/instituições externas, por meio de assinatura de contratos entre as partes. A terceirização não é um fenômeno isolado, mas uma estratégia de gestão em resposta à mudança vinculada ao contexto da reestruturação produtiva.

Os fatores que impulsionam a terceirização são a produtividade, a competitividade e a qualidade, que levam as organizações a procurar maior especialização, focalização do negócio e competência. As empresas, para atender com maior agilidade às pressões do contexto externo e manter sua lucratividade em patamares considerados adequados, fazem a reestruturação por meio dos processos de terceirização (NOGUEIRA, 2007, p. 236).

As empresas estão chegando à conclusão de que alguns dos recursos sob seu controle não apresentam um desempenho tão satisfatório quanto aqueles que poderiam ser obtidos fora da empresa. Muitas delas atualmente têm optado pela terceirização de recursos menos essenciais, quando estes podem ser adquiridos fora da organização com melhor qualidade ou a custos mais baixos. (KOTLER, 2000, p. 63)

O mesmo ocorre nas áreas administrativa, comercial e de serviços, que cada vez mais incorporam a tecnologia da informação, adotam fluxos integrados on-line e transformam a rotina de trabalhadores, usuários e consumidores. Técnicos, vendedores, engenheiros e administradores passam a ser processadores de informação. As organizações se tornam menores e mais enxutas, o que facilita o fluxo de informações entre todos os setores.

A terceirização foi o processo-chave que possibilitou, tanto no Brasil como em boa parte do mundo globalizado, a estabilização e o crescimento das micro e pequenas empresas. A necessidade de adequar-se à demanda obrigou as MGEs a manterem suas estruturas enxutas, com foco nos objetivos centrais da empresa. Portanto, a MPE tornou-se indispensável para a formação de uma rede sustentável de fornecimento.

1.6 A micro e pequena empresa – MPE

Os pequenos negócios, formais e informais, respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado. Essa força das MPEs para criar empregos tem sua representatividade no Brasil expressada nos seguintes termos: 98,5% das empresas no país; 95% das empresas do setor industrial; 99,1% das empresas comerciais; 99% das empresas do setor de serviços; 60% da oferta de emprego; 21% do Produto Interno Bruto (R\$ 189 bilhões) (SEBRAE, 2008)

O critério de classificação do porte das empresas utilizado neste estudo foi o do Sebrae, que é baseado no número de funcionários, por se entender que o mesmo poderia melhor identificar as empresas, visto que, dependendo do tipo de atividade, o faturamento da empresa pode ser expressivo, mas a estrutura pode ser simples, o número de funcionários reduzido e o perfil podem ser típicos de pequena empresa.

Microempresa: na indústria, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até nove pessoas ocupadas. **Pequena empresa:** na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas. **Média empresa:** na indústria, de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas. **Grande empresa:** na indústria, acima de 500 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, acima de 100 pessoas ocupadas.

As empresas de pequeno porte apresentam características peculiares, como um único serviço ou produto para comercialização. Sua produção é limitada à capacidade de vendas e utiliza processos técnicos simples. O sucesso com um produto ou serviço determina o incremento da produção e o aumento da cobertura do mercado pelo oferecimento de uma linha especial de produtos, originando os serviços complementares, as preocupações com a qualidade e com as garantias dadas aos consumidores.

Enquanto as multinacionais, conglomerados e empresas de grande porte reduzem sua participação no total de pessoas atuantes nos diferentes setores econômicos, os pequenos negócios tendem a aumentar seu espaço empresarial. Somente no estado de São Paulo, entre 1995 e 2005, esse espaço cresceu de 64% para 67% do total das ocupações abertas no setor privado. Esses dados, segundo o Sebrae, são referentes a 99% das empresas formais de pequeno porte. Essas MPEs, em 2005, abrigavam 67% das pessoas ocupadas e geravam 28% da receita bruta anual do setor privado (SEBRAE/SP, 2005),

As pequenas empresas possuem um ambiente diferente das grandes empresas em todos os sentidos, tam capacidade produtiva, tamanho, nível de qualidade, capacitação dos funcionários, conhecimento do mercado, organização e nível de capital disponível também diferenciados; centralização, pouca informação e utilização intensa da intuição, dentre outros fatores (CANDIDO E ABREU, 2001 p. 189).

De um modo geral, as MPEs são caracterizadas pela sua baixa capacidade competitiva, por políticas de treinamento ineficientes e inadequadas, pela inexistência de um sistema de custos, pelo atraso e deficiência tecnológica; pela falta de orientação para o mercado; pela escassez de recursos econômicos; pela pouca participação nos mercados internacionais e pelos poucos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (CÂNDIDO E ABREU, 2001, p. 03).

A maioria dos micro e pequenos empresários foi um profissional técnico, funcionário de empresas. Aquele mais interessado em desenvolver sua *expertise* profissional do que em adquirir um caminho de carreira alternativo, como o administrativo. São pessoas que querem avançar em suas carreiras, mas sem adquirir funções administrativas e gerenciais (RAELIN, 1987, p. 198).

Pode ser definido como um grupo de especialistas, profissionais de pesquisa e desenvolvimento, engenheiros, químicos, físicos, biólogos e demais profissionais atuantes na área técnica de nível superior e que não se orientam para a carreira gerencial.

Portanto, os micro e pequenos empresários podem ser definidos como indivíduos que em sua formação acadêmica não tiveram contato com cursos relacionados à gestão empresarial. Estendendo-se o conceito, são indivíduos que, baseados em sua opção de formação profissional e acadêmica, entram no mercado de trabalho em funções correlatas, e tampouco desenvolverão atividades administrativas e de cunho estratégico organizacional.

Trata-se, ao menos nos estágios iniciais da carreira, de funções em que irão exercer sua *expertise* técnica, principalmente. Os micro e pequenos empresários têm mais o conhecimento técnico do que o administrativo. O que pode ser uma das explicações para o alto índice de mortalidade dessas empresas.

Dentre os micro e pequenos empresários existem os empreendedores. São pessoas que tomam riscos e investem recursos para fazer algo novo, desenham uma nova maneira de fazer algo já existente ou criam novos mercados (CHUSIMIR, 1998, p. 39). A definição de empreendedorismo é ter a capacidade em inovar, investir e expandir seus produtos e serviços em novos mercados. Muitos empreendedores são micro e pequenos empresários.

O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que, de acordo com Joseph A. Schumpeter, é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros (DEGEN, 1985, p. 02).

Ou seja, os empreendedores fazem parte deste estudo até o momento em que esses deixaram de ser micro ou pequenos empresários e tornaram-se empresários de MGEs. O empreendedorismo relaciona-se com as MPEs, porque a maioria dos empreendedores, ao iniciar suas atividades, iniciou como micro e pequeno.

No entanto, a mesma importância econômica que influencia o aumento de discussões e debates sobre as MPEs também influencia, em uma menor reflexão, sobre o próprio indivíduo empresário: trata-se de uma consequente preponderância do fator econômico sobre o fator humano do tema. O micro e pequeno empresário torna-se, cada vez mais, uma nova “classe trabalhadora” com necessidade de representatividade e pró-atividade.

Devido à possibilidade de ganhos econômicos do empresário, da possibilidade que a carreira oferece para acumular riquezas e dos grandes empreendedores expostos pela mídia como modelos profissionais, observam-se estudos focados nos efeitos financeiros: tópicos como desempenho, atitudes em direção a benefícios, estratégias de negócios de êxito e casos de sucesso. Desse modo, a literatura enfatiza fortemente uma ênfase no “saber fazer” e no

“saber agir”, negligenciando estudos que apontem para valorização da pessoa como indivíduo, sua vida social, sua família, realização pessoal entre outros assuntos mais “humanos”.

Portanto, este estudo visa compreender no contexto da reestruturação produtiva a gestão da qualidade, a estrutura (empresa flexível), a tecnologia das micro e pequenas empresas. Mas não obstante a essa curiosidade, busca-se trazer a realidade da vida social, o “custo” da busca pelo retorno financeiro dos micro e pequenos empresários. Eles estão satisfeitos com os resultados financeiros? Eles estão felizes com a vida social que desfrutam?

As micro e pequenas empresas e a rede formada por subcontratações e terceirizados é uma realidade da reestruturação produtiva. São empresas de grande porte que necessitam das pequenas empresas por sua flexibilidade, agilidade, preço, facilidade, dentre outras características. A grande empresa, por sua vez, detém tecnologias que são utilizadas por micro e pequenas empresas. Verifica-se que as MPEs também precisam ser flexíveis e enxutas. Apenas o porte não determina a flexibilidade da empresa. Neste estudo ficou claro a utilização de subcontratações e terceirização no processo produtivo das MPEs.

1.7 A MPE na reestruturação produtiva

A reestruturação produtiva, o barateamento e o avanço da tecnologia da informação e as micro e pequenas empresas propiciaram o desenvolvimento de uma vasta rede de fornecimento entre fornecedores e terceiros. Novos programas de computadores possibilitaram o controle da qualidade dessas redes onde grandes e médias empresas puderam reestruturar sua forma de produção utilizando as das MPEs.

Por outro lado, as MPEs também contam com estruturas flexíveis, com auxílio de terceirizados e com programas de computadores atuais. Não são todos os novos conceitos da reestruturação produtiva que se encaixam no modelo de gestão das MPEs. A gestão de pessoas, a atenção voltada para o funcionário, ainda não é uma realidade das MPEs. A produção, a qualidade e a informatização são os temas preferidos dos micro e pequenos empresários.

Naisbitt (1982) afirma que são as pequenas empresas e não as grandes corporações que possibilitaram a criação de novos empregos nos EUA na década de 1980. O estudo mais

citado é o Programa sobre a Comunidade e a Mudança Regional, de David Birch, do MIT. O estudo, que pesquisou aproximadamente cerca de 80% dos novos negócios nos EUA entre 1969 e 1976, mostrou que aproximadamente dois terços dos empregos criados estavam nas MPEs. Naisbitt afirma que durante a década de 1970 as mil maiores empresas da lista da revista *Fortune* não proporcionavam crescimento nos empregos (NASBITT, 1982 p.146).

Naisbitt (1992) exemplifica um caso em que um executivo de uma empresa de recrutamento e seleção de Nova York afirmou que o número de empregados transferidos de seu emprego para MPEs dobrou na metade da década de 1970. Esse foi o início do auge da reestruturação produtiva norte-americana.

Nessa mesma pesquisa, Naisbitt apud David Birch cita que os executivos que resolveram mudar afirmam estar mais satisfeitos com o emprego, mais independentes e, em alguns casos, recebem uma remuneração melhor. Na década de 1980, o desafio do capitalismo americano era de trazer de volta aos EUA o “espírito de empreendedor”. As grandes organizações desencorajaram a expressão e ambição das pessoas. Os EUA precisam da revitalização do espírito dos pequenos negócios. O crescimento das MPEs está tirando os trabalhadores das grandes fábricas “fordistas”, está melhor distribuindo o povo norte-americano sem dependência dos grandes centros urbanos e das grandes empresas. Para Naisbitt, os pequenos negócios estão novamente humanizando o trabalho, tanto para os empregados como para as atividades dos empregadores.

Os pequenos negócios surgiam em todos os lugares dos EUA. Dos 11 milhões de empresas americanas, 10,8 milhões eram de pequeno porte. Cerca de 60% da força de trabalho do país. O que representava 100 milhões de trabalhadores que estavam nas micro e pequenas empresas (NASBIT, 1982, p. 167).

Nasbit (1982) afirma que nesse período o inconsciente coletivo americano estava mudando. O que fosse bom para os pequenos negócios seria bom para os EUA também. Esse fato era visível também nas universidades e nos cursos que surgiram ao longo da década de 1980.

Juntamente com o capitalismo flexível, os estudos sobre as MPEs e o empreendedorismo aumentaram consideravelmente em termos de número de pesquisadores,

artigos, conferências e jornais. Nas universidades e nos cursos de especialização identifica-se facilmente uma mudança nas grades curriculares das universidades e, principalmente, das escolas de negócios, que passaram a oferecer matérias relacionadas ao tema. Tais matérias não têm apenas o intuito de compreender o empreendedorismo, mas talvez de incentivar e oferecer aos alunos as habilidades necessárias para desenvolverem seus próprios negócios.

Desse modo, matérias como criação de novos negócios, elaboração de planos de negócio, inovação e administração da pequena e média empresa passaram a ser comuns nos centros acadêmicos.

Em um estudo realizado por Kotter (1995) com alunos do curso de MBA da Harvard Business School no ano de 1974, no qual se estudou suas carreiras desde a graduação até o ano de 1993, constatou-se uma nova e interessante tendência: uma enorme redução, ano a ano, no número de graduandos em posições de *top management* em grandes corporações.

Em 1975, apenas 30% dos graduandos da classe de 74 alunos entraram em posições em pequenas empresas. Em 1992, cerca de 65% daqueles mesmos alunos estavam trabalhando para pequenas empresas, representando um enorme índice de transição de carreira. Das 45 matérias oferecidas por Harvard, apenas duas eram relacionadas a pequenas empresas e empreendedorismo, as quais eram matérias vistas de pouco prestígio pelos profissionais acadêmicos.

Kotter conclui que os profissionais não devem depender de convenções, pois esta é uma época de rápidas mudanças, em que o não convencional sempre ganha; é uma época também de grandes e novas oportunidades como de difíceis desafios; flexibilidade e rapidez estão ganhando em um mundo competitivo como o atual, e pequenas empresas se adaptam melhor a essa realidade; e por fim, deve-se buscar “ajudar” as grandes e burocráticas empresas, pois, conforme elas se adaptam aos novos tempos, oportunidades surgirão para consultores e outros provedores de serviços. Todos esses pontos, essa nova realidade, acabam por incentivar o desenvolvimento de novos negócios (KOTTER, 1995).

Autores como Nasbit, Kotler, entre outros, enalteceram o papel e a necessidade do crescimento das MPEs para um novo modelo de produção. Para Nasbit, a produção enxuta se opunha ao “fordismo” principalmente porque estava por retirar as pessoas de dentro das

grandes fábricas controladoras para uma rede de fornecedores de micro e pequeno porte. Para o autor, uma forma mais democrática de sistema produtivo. Nasbit ressalta que as MPEs são mais flexíveis do que as GMEs e portanto se ajustam melhor ao atual modelo de produção.

Essa linha de estratégia de subcontratação das atividades acessórias, externamente junto a MPEs, abre oportunidade de utilização não só das organizações existentes como para o surgimento de novas e pequenas empresas periféricas, no ambiente operacional externo da organização flexível (TACHIZAWA, SCAICO, 2006, p. 83).

Autores como Bennet Harrison fazem severas críticas sobre essa tese. De acordo com a sua análise, baseada em dados dos Estados Unidos, Europa Ocidental e Japão, as empresas de grande porte continuam a concentrar uma proporção crescente de capital e de mercados em todas as principais economias. Para Harrison, as micro e pequenas empresas são menos avançadas tecnologicamente e menos capazes de introduzir inovações tecnológicas no processo e no produto do que as empresas maiores.

Castells (1999) exemplifica sua teoria com o resultado de pesquisas que mostram os arquétipos da especialização flexível nas empresas italianas das regiões industriais da Emilia Romagna. As micro e pequenas empresas, no início dos anos 1990, experimentaram uma série de fusões e/ou passaram para o controle de grandes empresas, ou tiveram de crescer para não ser abocanhadas pela concorrência (por exemplo, a Benetton que se tornou uma grande empresa).

Porém, algumas dessas informações são controversas. Há muitas micro e pequenas empresas pela Itália. Por exemplo, na cidade de Prato (famosa pela rede de pequenas empresas). Outro estudo, de Schiatarella sobre as empresas italianas de pequeno porte, sugere que essas empresas passaram as grandes empresas na criação de empregos, margens de lucro, investimento *per capita*, transformações tecnológicas, produtividade e valor agregado. Para Friedman, estudioso da economia japonesa, a rede de micro e pequenas empresas subcontratadas é que constitui a base da competitividade japonesa.

Castells (1999) afirma que as empresas tiveram de repensar suas atividades e focar nas suas atividades e nas suas capacidades específicas. A reestruturação produtiva teve grande esforço de racionalização de atividades com vistas à redução de custos, com a terceirização

daquelas consideradas não essenciais. Com isso se iniciou a formação de redes globalizadas de fornecedores e parceiros conforme as necessidades das MGEs (CASTELSS, 1999, p. 193).

1.8 Reestruturação produtiva no Brasil

No final da década de 1960 e os primeiros anos da década 1970, ocorreu no Brasil uma intensa expansão industrial acompanhada de forte tendência à concentração e centralização do capital. A industrialização brasileira realizou-se tardiamente, numa época de internacionalização do processo de acumulação de capital, com profundos impactos na divisão internacional de trabalho e na configuração interna dos mercados, com predomínio da formação de oligopólios.

O fortalecimento e a expansão das empresas estatais no setor de infraestrutura abriram o caminho para a internacionalização da economia e o crescimento dos grandes grupos econômicos nacionais, facilitando a formação e penetração dos conglomerados em todos os setores da economia nacional. As conglomerações e a consequente oligopolização dos principais setores industriais não levaram ao desaparecimento das MPE. Ao contrário, a conjuntura geral era favorável, com demanda crescente, estimulou a expansão e, assim, a sobrevivência das MPEs, geralmente mediante à sua integração vertical com grandes empresas, suprindo-as com bens e serviços intermediários e outros insumos.

Todavia, a fase de crescimento acelerado que antecedeu a crise econômica dos anos 1980 foi incapaz de eliminar o desemprego estrutural e promover a incorporação da população a padrões contemporâneos de consumo e de inserção no mercado de trabalho. Ao contrário, o aumento das desigualdades sociais marcou o período do “milagre econômico”.

A partir dos anos 1990, observou-se a desaceleração na queda das ocupações do setor primário da economia, enquanto o setor secundário deixou de apresentar maior contribuição no total das ocupações. Ocorreu um inchamento do setor terciário, ao mesmo tempo em que o desemprego tornava-se maior e as ocupações geradas eram mais precárias (POCHMANN, 2008, p. 66).

Pochmann (2008) ressalta a título de referência, entre 1940 e 1980 o crescimento médio anual da ocupação foi 5,2 vezes maior que a taxa de desemprego, praticamente o

inverso verificado nas últimas duas décadas do século XX. Nesse período, a probabilidade de ficar desempregado era de 31 para cada 100 que ingressavam no mercado de trabalho.

Por consequência, houve um crescimento significativo do emprego assalariado sem carteira assinada, acompanhado da ocupação por conta própria. Tudo isso, segundo Pochmann, colaborou para a volta do crescimento da precariedade do mundo do trabalho.

Grandes empresas brasileiras ao longo da década de 1980 operavam ainda pela lógica de Taylor e Ford de produção. Pela escassez de grandes empresas, muitas se aventuravam em mercados desconhecidos e comportavam uma estrutura inchada e não competitiva.

A partir de 1990, com a abertura do mercado nacional no governo Collor e as flexibilizações das leis trabalhistas no governo FHC, o Brasil gradativamente foi se adequando ao capitalismo flexível, competitivo e privatizado. O nível de competição cresceu e a necessidade de elevação da produtividade com a reorganização produtiva por meio da tecnologia, com redução do número de trabalhadores e a terceirização da força de trabalho e da produção, caracterizava os primeiros influxos do “toyotismo” em nosso ainda modelo “fordista”.

O processo de reestruturação a partir da abertura do mercado nacional foi intenso. Segundo dados do IBGE (1998), os anos iniciais da década de 1990 caracterizaram-se por grandes saltos na produtividade industrial. A variação da produtividade da indústria de transformação foi de 26% entre 1990 e 1993, enquanto entre 1985 e 1990 havia sido praticamente nula. Entre dezembro de 1992 e agosto de 1993, a produção na indústria paulista aumentou 46,6% enquanto o número de postos de trabalho aumentou apenas 0,1% (FERRAZ, 1995, p. 77).

A queda dos níveis de emprego na década de 90 não foi causada só pelas demissões, mas a extinção de postos de trabalho, devido à introdução de novas técnicas organizacionais menos intensivas em mão de obra, redução de níveis hierárquicos e mudanças das estruturas de cargos e salários. Grande parte da queda nos níveis de emprego pode ser explicada pelo processo de terceirização das empresas que vem ocorrendo com forte intensidade. Como já mencionado, as MPEs tornam-se peças-chave no processo produtivo em busca da produtividade.

A abertura do mercado nacional mostrou às empresas locais que o mercado era mais importante do que elas se achavam que eram para o próprio mercado. Essa percepção se tornou possível devido à competição com empresas estrangeiras no próprio mercado local. As empresas nacionais tiveram de repensar suas atividades e capacidades específicas.

A queda dos níveis de emprego é preocupante, pois estão ocorrendo não só demissões, mas a extinção de postos de trabalho, devido à introdução de novas técnicas organizacionais menos intensivas em mão de obra, redução de níveis hierárquicos e mudanças das estruturas de cargos e salários. Grande parte da queda nos níveis de emprego pode ser explicada pelo processo de terceirização das empresas que vem ocorrendo com forte intensidade (FERRAZ, 1995, p. 70).

Ferraz (1995), estudando os dilemas competitivos da indústria nacional em 1995, enfatiza a necessidade da diminuição do número de níveis hierárquicos envolvidos nos processos decisórios e maior delegação de poderes no interior das cadeias de comando. Mas demonstra com clareza a degradação do mercado de trabalho.

Como explica Fleury (2004), a terceirização manifestou-se em diferentes estágios: inicialmente foram transferidos para fornecedores externos os serviços gerais (restaurantes, limpeza, manutenção) e em seguida, com maior grau de dificuldade e por um processo mais moroso, devido à falta de qualidade do produto nacional, o processo produtivo também foi terceirizado.

A remuneração do trabalhador terceirizado representa, em média, cerca de dois terços da remuneração média dos empregados formais em 2005. Tendo em vista o acelerado movimento de terceirização da ocupação no Brasil ao longo da década de 1990, é possível constatar seu impacto no custo da mão de obra. Considerando-se somente a terceirização no mercado de trabalho assalariado formal, constituído por 26,4 milhões de empregados no setor privado e um rendimento anual total estimado em quase R\$ 364 milhões em 2005, percebe-se que a terceirização representa uma economia de R\$ 20,2 bilhões ao ano (5,6% a menos que o rendimento total) (POCHMANN, 2008, p. 34).

Isso ocorre porque os 4,1 milhões de empregados formais do segmento terceirizados recebem uma remuneração menor que os trabalhadores não terceirizados no exercício da mesma função. Considerando-se ainda o custo do trabalho total (com encargo social incluído), a redução na contratação da mão de obra assalariada chega a R\$ 26 bilhões em 2005 (7,1% da folha de pagamento das empresas) (POCHMANN, 2008, p. 34).

É evidente que a flexibilização das leis trabalhistas e, conseqüentemente, a terceirização da mão de obra ao longo da década de 1990 recebeu enorme impulso no Brasil. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios realizada pelo IBGE entre 1995 e 2004, os postos de trabalho terceirizado formal foram os que mais cresceram no total da ocupação do país. O ritmo médio anual de expansão foi quase quatro vezes maior que os das ocupações como um todo (POCHMANN, 2008, p. 162).

Quando se leva em conta o aumento dos empregos nas MPEs entre 1996 e 2002, fica explícita a tendência de esse segmento tornar-se ainda mais representativo para a geração de trabalho e renda e, portanto, para a conformação do mercado de trabalho no país.

Em conjunto, MPEs responderam, em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial. Em função do aumento expressivo do número de empregos criados entre os dois anos nos dois segmentos, a massa salarial apresentou incremento real de 57,3% nas microempresas e 37,9% nas pequenas (SEBRAE, 2002).

As MGEs responderam, em 2002, por 42,8% do total de empregos e 74,0% da massa de salários; a massa salarial aumentou menos que nas MPEs entre 1996 e 2002, respectivamente 7,6% nas médias empresas e 3,2% nas grandes, em decorrência da menor taxa de crescimento dos empregos criados no período, nesses segmentos.

De 2002 a 2005, as MPEs foram responsáveis por aproximadamente 52% dos empregos formais urbanos do país. Em 2006, a participação do emprego nesse segmento teve ligeira retração, caindo para 51%. No período 2006/2002, os empregos cresceram a uma taxa de 4,2% ao ano, nas MEs, enquanto nas PEs a expansão foi de 5,4% ao ano, inferiores ao crescimento anual do total geral do emprego, que ficou em 5,9% (SEBRAE, 2008).

O resultado desse crescimento representou a criação de 5,3 milhões de postos de trabalho no período, o que corresponde à média de 1,3 milhão de postos por ano. Dessa forma, as MPEs foram responsáveis por 43% dos postos de trabalho formal urbano, criados entre 2002 e 2006. O crescimento dos postos de trabalho foi acompanhado pelo aumento no número de estabelecimentos. Para as MEs, essa ampliação deu-se a uma taxa de 3,9% ao ano, na comparação entre 2006 e 2002, enquanto nas PEs, a taxa de crescimento anual foi de 5,4%, frente a um crescimento de 4,1% ao ano para o total das empresas, independentemente de seu porte (SEBRAE, 2008)

A terceirização, a formação de rede de empresas terceirizadas, as MPEs fazem parte da realidade do mercado. No mundo, em média, essas empresas são responsáveis pela ocupação de quase 60% das pessoas. Por isso, compreender a forma de gestão dessas empresas, a realidade da vida financeira e social dos proprietários torna-se cada vez mais relevante. Há a necessidade, cada vez mais, de representatividade para as MPEs. Seria a maneira mais útil de barganhar melhores incentivos e não ter o seu apelo apenas nos baixos preços, mas sim na qualidade, no profissionalismo e na inovação.

1.9 Críticos à reestruturação produtiva

Para alguns pesquisadores, a mudança do sistema produtivo de massa para o sistema voltado para a demanda, a reestruturação produtiva, trouxe malefícios para a classe trabalhadora. Para esses autores, as MPEs não conseguem oferecer os benefícios e a própria estabilidade que as grandes empresas fornecem.

Para autores mais críticos como Antunes e Pochmann, a rede de fornecedores de pequeno porte torna-se interessante por aumentar a exploração do capital sobre o trabalho. Ou seja, o salário nas micro e pequenas empresas são inferiores ao praticados na MGEs.

Já autores como Castells (2000) concordam com a exploração ainda maior do capital sobre o trabalho, com a desvalorização da força de trabalho, mas também observa o ganho de espaço das micro e pequenas empresas, o que poderia democratizar o mercado entre corporações e diminuir as diferenças sociais.

Castells (2000) ressalta que o processo de transição para um capitalismo flexível em uma economia global é caracterizado pela deterioração generalizada das condições de trabalho e de vida para os trabalhadores. Essa deterioração assume formas nos diferentes contextos: “informalização”, desvalorização da mão de obra urbana recém-incorporada nos países em desenvolvimento, terceirização, subemprego, trabalho atípico entre outros (CASTELLS, 2000).

Antunes (2008) afirma que a reestruturação produtiva acarretou a intensificação do trabalho e consiste em um meio de desqualificá-lo e desorganizá-lo, tendo um claro sentido de combater a autonomia e coesão de setores do operariado a ponto de reconsiderar o papel do trabalhador coletivo de massa. Direitos flexíveis, de modo a dispor dessa força de trabalho em função direta das necessidades do mercado consumidor. A reestruturação produtiva estruturou-se a partir do mínimo de trabalhadores, ampliando, por meio de horas extras, os trabalhos temporários, subcontratações e terceirizações sempre determinados pela demanda do mercado consumidor.

Para Harvey, a desvalorização da força de trabalho sempre foi a resposta instintiva dos capitalistas à queda de lucro. Mas não podemos generalizar essa alternativa. As novas tecnologias, as tecnologias de produção e o controle de trabalho abrem a possibilidade para a alta remuneração de habilidades técnicas, gerenciais e de caráter empreendedor. A tendência exagerada pela passagem para o setor de serviços e pelo alargamento da “massa cultural” tem sido o de aumentar as desigualdades de renda, talvez pressagiando o surgimento de uma nova aristocracia do trabalho, bem como a emergência de uma subclasse mal remunerada e totalmente sem poder (HARVEY, 1999, p.292).

Para Antunes (2008), a década de 1980 presenciou nos países de capitalismo avançado profundas transformações no mundo do trabalho, nas suas formas de inserção na estrutura produtiva, entre outras. Para ele, essas mudanças foram tão intensas que a classe trabalhadora sofreu a mais aguda crise deste século.

Harvey segue o mesmo raciocínio e enfatiza que o mercado de trabalho passou por uma radical reestruturação. Diante da forte volatilidade do mercado, do aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro, os patrões tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade da mão de obra excedente para

impor regimes e contratos de trabalho mais flexível, aumentando o uso do trabalho parcial, temporário ou subcontratado (HARVEY, 1998, p. 143).

Ainda Harvey (1999), a reestruturação produtiva tem a tendência de reduzir o número de trabalhadores “centrais” e utilizar cada vez mais uma força de trabalho que entra e sai facilmente com os menores custos possíveis. São os trabalhadores “periféricos”.

Para muitos autores não há nenhuma novidade na busca capitalista pela flexibilidade. O “fordismo”, sob as condições de racionalização propiciadas pelo desenvolvimento histórico no século XX, principalmente nos EUA, tornou-se, a partir dos anos 20, o pioneiro na articulação entre coerção capitalista e consentimento da classe trabalhadora. De certo modo, o “toyotismo” ou o modelo flexível dá continuidade à lógica de racionalização do trabalho na perspectiva da hegemonia do capital na produção.

A reestruturação produtiva ocorrida no sistema capitalista, citada ao longo deste trabalho, não é considerada como um novo paradigma no contexto da relação empregador e empregado. A lógica da exploração do capital sobre o trabalho é a mesma, porém com ferramentas e formatos diferenciados.

Com este capítulo procurou-se por meio da literatura desenhar o contexto da reestruturação produtiva no Brasil e no exterior. Indicar o papel das micro e pequenas empresas nesse processo, o seu crescimento, a formação de redes, a terceirização, a gestão qualidade, a tecnologia e o incentivo ao empreendedorismo. Tudo indica que a MPE encontra na reestruturação produtiva um ambiente favorável para o seu desenvolvimento, principalmente por causa de sua estrutura flexível, o acesso à tecnologia e à tecnologia da informação e a gestão da qualidade. Mesmo sobre as críticas de que as MPEs são formas alternativas de maior exploração do capital sobre a força de trabalho, essas empresas representam ganhos de produtividade significativos e, conseqüentemente, aumentam a criação do emprego.

Nasbit, Kotler e outros autores favoráveis ao incentivo às MPEs diziam ao longo da década de 1980 e 1990 que essas empresas tornar-se-iam a base do novo capitalismo contemporâneo americano, baseado nos alicerces da reestruturação produtiva, fora da fábrica

de Ford². O que esses autores diziam há 20 anos eu acredito estar ocorrendo, tanto no mundo como no Brasil, agora mais do que outrora. O barateamento e o fácil acesso à tecnologia da informação têm possibilitado às MPEs acesso a canais de comunicação como as redes sociais (internet). As ferramentas de busca, os sites de propaganda, entre outros, têm possibilitado o acesso aos clientes de forma econômica, eficaz e talvez mais democrática. Há 20 anos, para ter acesso ao cliente, as MPEs encontravam no mercado ferramentas que eram predominantemente direcionadas à comunicação em massa, como jornais, televisão, revistas e filmes, alternativas caras e inviáveis para a grande maioria dessas empresas.

As principais críticas de autores como Antunes (2008) e Pochmann (2008) sobre o crescimento das MPEs é na esfera do trabalho, da sua precarização e individualização. Porém, como será apresentado no próximo capítulo com mais detalhes, segundo o Sebrae, 85% das MPEs possuem funcionários registrados com os direitos garantidos por lei. Entretanto, a diferença no salário dos funcionários das MGEs em relação aos funcionários das MPEs é passivo de críticas e, portanto, demonstra-se a necessidade da busca de representatividade por parte dos funcionários e dos proprietários das MPEs.

² Ford – Henry Ford (1863-1947) foi um empreendedor americano, fundador da Ford Motor Company e o primeiro empresário a aplicar a montagem em série de forma a produzir em massa automóveis em menos tempo e a um menor custo. A introdução de seu modelo Ford T revolucionou os transportes e a indústria dos EUA.

CAPÍTULO II – A EVOLUÇÃO DA MPE NO BRASIL

2.1 Introdução

Neste capítulo foram analisados dados secundários de pesquisas quantitativas sobre as MPEs, realizadas pelo Sebrae no período entre 1990 e 2006. As informações obtidas nessas pesquisas serão confrontadas com as informações extraídas por meio da pesquisa qualitativa no terceiro capítulo, “A fala dos empresários”. Sempre objetivando dados que contribuam com as questões centrais deste estudo: a gestão e a flexibilidade da MPE na reestruturação produtiva; e os resultados financeiros e sociais dos empresários dessas empresas.

2.2 Pesquisas quantitativas do Sebrae

No *Anuário do Trabalho na MPE 2008*, do Sebrae (Brasil), a participação das micro e pequenas empresas no conjunto dos estabelecimentos formais brasileiros é cada vez maior, corresponde a 98% do total. Desde 2004 as MPEs suplantaram a barreira dos 2 milhões de empresas formais. Em 2006 passou a empregar mais de 13,2 milhões de trabalhadores urbanos formais, que representam um pouco mais da metade dos empregos urbanos formais do país.

Ainda nessa mesma pesquisa do Sebrae, no decorrer de 2002 a 2006, as MPEs foram responsáveis por aproximadamente 52% dos empregos formais urbanos do país. O crescimento dos postos de trabalho foi acompanhado pelo aumento no número de estabelecimentos. Para as microempresas, essa ampliação deu-se a uma taxa de 3,9% ao ano. Na comparação entre 2002 e 2006, nas pequenas empresas a taxa de crescimento anual foi de 5,4%, frente a um crescimento de 4,1% ao ano para o total das empresas, independentemente de seu porte.

O percentual de empresas de pequeno porte que sobrevivem pelo menos dois anos passou de 50,6% em 2002 para 78% em 2005, ou seja, 27,4% a mais de MPEs permanecem em atividade (SEBRAE, 2005). O Sebrae atribuir esse resultado a dois importantes fatores: a maior qualidade empresarial e a melhoria do ambiente econômico.

Para o Sebrae, a queda na taxa de mortalidade e os fatores de sucesso para as MPes são: empresários mais bem qualificados e com experiência, obtida, em sua maioria, em empresas privadas. Outro fator fundamental para o Sebrae é que os empresários apresentam-se mais bem preparados para enfrentar os desafios do mercado, quando se observa que o percentual de empresários que identificaram uma oportunidade de negócio cresceu de 15% no triênio passado para expressivos 43% em 2005. Como já mencionado no capítulo anterior, o empresário que identificaram oportunidade de negócios são chamados de empreendedores por oportunidade. Diferentemente dos empresários por necessidade, o desempregado, o informal, entre outros. Como diversos estudos já demonstraram, os empresários por oportunidade tendem a ter uma vida empresarial mais longa e de maior sucesso.

Dentre os aspectos econômicos, para o Sebrae a redução e o controle da inflação, a gradativa diminuição das taxas de juros, o aumento do crédito para pessoas físicas e para micro e pequenas empresas e o aumento do consumo, especialmente das classes C, D e E, propiciaram um período favorável para os negócios. Abaixo, segue uma tabela com números que mostram a evolução da pequena empresa no Brasil. Junto com as microempresas, elas são responsáveis por 97,5% das pessoas empregadas do Brasil.

Tabela 1

**Evolução da distribuição dos estabelecimentos, por porte
Brasil 2002 - 2006 (em %)**

Ano	Micro e Pequena			Média	Grande	Total	Total (n ^{os} absolutos)
	Micro	Pequena	Total				
2002	84,4	13,2	97,6	1,5	0,9	100,0	1.905.912
2003	84,3	13,3	97,6	1,5	0,9	100,0	1.963.674
2004	83,9	13,6	97,6	1,5	0,9	100,0	2.054.841
2005	83,7	13,8	97,5	1,6	0,9	100,0	2.148.906
2006	83,6	13,9	97,5	1,6	0,9	100,0	2.241.071

Fonte: DIESSE

Elaboração: Sebrae, 2008

A tabela 1, traz duas informações relevantes para este estudo. Verifica-se que a microempresa reduziu o seu tamanho em número de estabelecimentos de 2002 a 2006. Como as MGEs praticamente não registraram crescimento, conclui-se que a sobrevivência das

microempresas estão possibilitando que essas se tornem pequenas empresas e prolonguem sua vida.

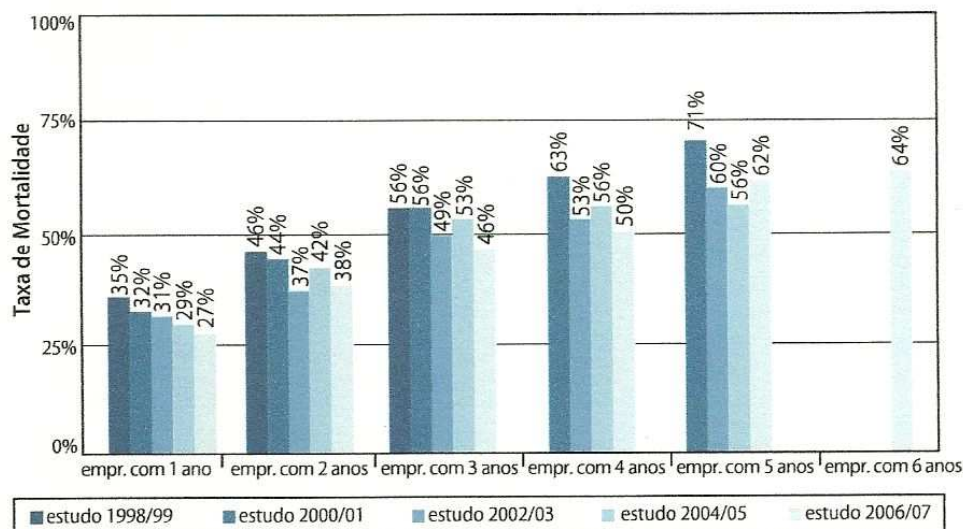
No período de 2002 a 2006, o Sebrae e outros órgãos e especialistas apontam que a diminuição na taxa de mortalidade e o aumento na taxa de natalidade das MPEs estão também relacionados com a situação econômica favorável. Portanto, observa-se que apenas as pequenas empresas tiveram crescimento considerável de 13,2% em 2002 para 13,9% em 2006.

O Sebrae paulista monitora a mortalidade das micro e pequenas empresas desde 1990. No estudo “10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas”, apresentado em 2008, consta que foram abertas cerca de 133 mil empresas por ano e foram fechadas cerca de 87 mil empresas por ano. No total, entre 1990 e 2006, foram constituídos 2,2 milhões de empresas, quase 1,5 milhão de empresas encerraram suas atividades. Verifica-se também que entre 1998 e 2006 houve uma tendência de ampliação do número de novos registros de abertura de empresas, passando de um nível de cerca de 120 mil aberturas por ano para próximo a 135 mil aberturas anuais.

Fica clara a tendência de queda das taxas de mortalidade, ao longo do tempo, para empresas com um, dois, três e quatro anos de atividade. Assim, por exemplo, para empresas com até um ano de atividade, a taxa de mortalidade cai de 35% no primeiro estudo (1998/99) para 27% no último estudo (2006/07).

Gráfico 1

Comparação de taxas: estudos anteriores vs estudo atual



Fonte: Dieese
Elaboração: Sebrae, 2008

Tomando por base as taxas de mortalidade de empresas com até cinco anos de atividade, identificadas no monitoramento realizado pelo Sebrae-SP, as constituições de empresas registradas na Jucesp, no período 1990-2006, é possível obter uma estimativa do número de empresas que encerraram suas atividades nesse período no estado de São Paulo.

As taxas de mortalidade de empresas, particularmente no caso das mais novas, o volume absoluto de empresas encerradas a cada ano vem se reduzindo, passando de um nível próximo de 100 mil encerramentos por ano para algo próximo a 80 mil encerramentos anuais. Apesar disso, o número absoluto de empresas encerradas ainda é elevado, causando diversos problemas, tais como financeiro, emocional, social, entre outros. O que seria mais um interessante assunto para futuras pesquisas, como por exemplo: o custo da mortalidade das MPEs; os funcionários das empresas extintas; a perda financeira e social do empresário; dentre tantos outros.

Para os pesquisadores do Sebrae paulista, a queda na taxa de mortalidade das MPEs está intimamente relacionada à melhora do perfil dos empresários, das empresas e do ambiente onde operam. Essa melhora pode ser constatada com mais facilidade quando é realizada a comparação entre empresas constituídas em 2000 e as constituídas em 2005.

Em termos do perfil do empresário, por exemplo, nas empresas constituídas em 2000, cerca de 70% possuíam segundo grau ou mais, ao passo que nas constituídas em 2005, essa proporção subiu para 78% dos empresários (SEBRAE, 2008).

A proporção dos empreendedores por oportunidade também se expandiu de 60% para 69% dos empresários. A pró-atividade dos empresários também aumentou e pode ser expressa por meio de vários indicadores. A participação em cursos subiu de 35% para 41% dos empresários; a procura do apoio do Sebrae-SP subiu de 17% para 21% dos empresários; a participação em reuniões de empresários do mesmo setor em seminários ou ações organizadas por entidades da área subiu de 12% para 17% (SEBRAE-SP, 2008).

O Sebrae-SP também apresenta como fator de sucesso das MPEs o maior número de empresas do tipo sociedade. Historicamente, a proporção de fechamento é maior nas empresas

individuais. Em parte, isso parece estar associado ao fato de que a presença de sócios permite uma maior divisão do trabalho, maiores fontes de recursos, melhores decisões e melhores avaliações sobre os riscos das estratégias adotadas.

No tocante ao ambiente de negócios, além dos avanços em termos de legislação para o setor de MPEs e da melhora da macroeconomia, a escassez de recursos próprios sempre se constituiu em barreiras à entrada no mercado das MPEs. Portanto, o maior acesso ao crédito (mesmo que em proporções ainda limitadas) parece estar permitindo uma melhora da capitalização dos novos negócios (SEBRAE, 2008).

Outro fator sustentado pela pesquisa do Sebrae paulista é que 60% dos empresários constituíram suas empresas motivados pelo desejo de ter o próprio negócio, e o número de empresários que identificaram uma oportunidade de negócio cresceu de 15% no triênio passado para expressivos 43% em 2005.

Percebe-se que tanto o Sebrae nacional quanto o Sebrae de São Paulo obtiveram os mesmos resultados e opiniões sobre os motivos da redução do número de mortalidade e o crescimento das MPEs. Empresários mais bem preparados, empresários por oportunidade, cursos, gestão, controle financeiro e treinamento junto com a indiscutível melhora no ambiente econômico. Tanto na questão de crédito quanto na tributária, com a introdução do Simples³ no final da década passada.

Dentre as políticas de apoio consideradas as mais necessárias às MPEs, crédito preferencial (juros e prazos) foi a mais assinalada pelos empresários no triênio anterior e permaneceu com assinalações, em média, na faixa de 65%. O tratamento tributário

³ SIMPLES – “Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte” é o nome fantasia dado ao sistema de tributação simplificada criado em 1996 por medida provisória e convertida em Lei nº 9.317, de 1996, pelo governo do Brasil, cujo objetivo é facilitar o recolhimento de contribuições das microempresas e médias empresas. O Simples Federal é o antigo Simples, chamado assim porque unifica o pagamento de tributos federais: IRPJ, IPI CSLL, Cofins e PIS e também o recolhimento da parte patronal do encargo trabalhista INSS. A empresa deverá recolher o imposto conforme o faturamento acumulado anual. Considera-se microempresa (ME) a pessoa jurídica que aufera em cada ano receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00. E considera-se empresa de pequeno porte (EPP) a pessoa jurídica que aufera a receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 ao ano.

diferenciado (Simples), nesta edição, passou a ser considerado a política mais premente para os empresários de cerca de 70% das empresas ativas e extintas (SEBRAE, 2005).

Na pesquisa do Sebrae nacional (2005) sobre os “Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil”, verifica-se que as principais atividades exercidas pelos entrevistados das MPEs antes de empreenderem atividades empresariais consistiam pela ordem de citações em: funcionários de empresa privada (+ de 50%), autônomos (em média 20%) e empresários (em média 12%).

Para o Sebrae, o conhecimento técnico e o respaldo financeiro de um empresário que antes fora funcionário de uma média ou grande empresa é fator fundamental de sucesso. Outra ferramenta de gestão que tem despontado nas MPEs segundo o Sebrae é o treinamento.

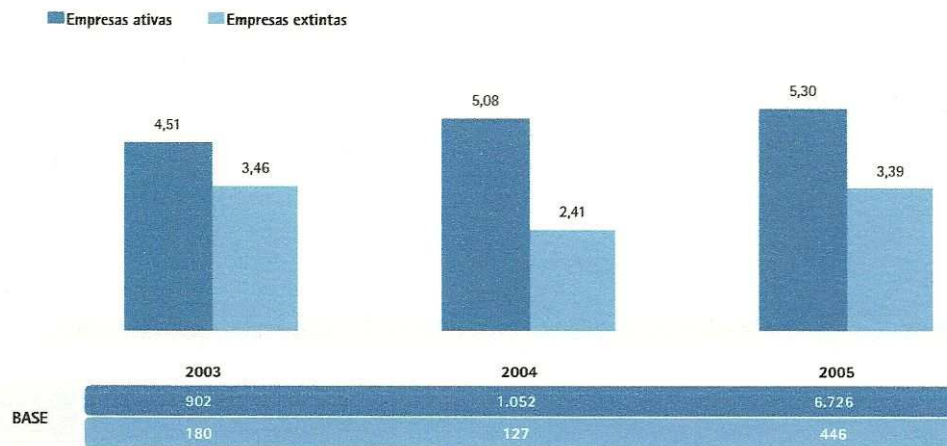
Um programa de treinamento de pessoal passou a ser uma forte preocupação do empresariado. Cerca de 40% dos executivos das empresas ativas, nestes últimos anos, afirmaram ser esta uma política necessária, uma vez que pessoal mais bem capacitado aumenta a competitividade da empresa (SEBRAE, 2005).

O Sebrae ainda destaca áreas de preocupação frequente dos empresários entrevistados. A área financeira, a gestão e a organização empresarial, o conhecimento do ramo e o uso de assessorias como Sebrae, dentre outras, são fatores assinalados frequentemente nos questionários das empresas sobreviventes (empresas ativas).

Na pesquisa de 2005 “Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das MPEs no Brasil”, o Sebrae determina como fator condicionante à sobrevivência as empresas que possuem mais funcionários. Para o Sebrae, as empresas bem estruturadas, que sabem delegar e criar equipes de trabalho, com maior número de funcionários, tende a sobreviver mais tempo, como pode ser observado no gráfico abaixo.

Gráfico 2

Força de trabalho e tipo de funcionários das MPEs – Brasil 2005



Fonte: Dieese
Elaboração: Sebrae, 2005

2.3 O retorno financeiro dos empresários nas MPEs

Na pesquisa do Sebrae (2007), verifica-se o rendimento médio real mensal dos ocupados em São Paulo foi de R\$ 1.193,00 em 2007. A MPE paulista tem rendimento dos seus ocupados na média de R\$ 1.030,00, quase um terço a menos do rendimento das grandes empresas paulistas (R\$ 1.487,00). A diferença entre os salários das MPEs e das MGEs explica este abismo entre valores, demonstrado nos seguintes gráficos.

Tabela 02

Rendimento médio real mensal dos ocupados, por porte da empresa – Regiões metropolitanas e Distrito Federal – 2007 (em R\$)				
	Micro e Pequena	Média Empresa	Grande Empresa	Total
Belo Horizonte	889,00	1.101,00	1.128,00	972,00
Distrito Federal	1.011,00	1.192,00	1.209,00	1.067,00
Porto Alegre	944,00	1.023,00	1.123,00	996,00
Recife	561,00	786,00	769,00	628,00
Salvador	687,00	896,00	1.013,00	787,00
São Paulo	1.030,00	1.303,00	1.487,00	1.193,00

Fonte: Dieese
Elaboração: Sebrae, 2008

Tabela 3

Remuneração média dos empregados, por porte e setor de atividade Brasil 2006 (em R\$)				
Porte	Comércio	Serviços	Indústria	Construção Civil
Micro e Pequena	660,00	896,00	854,00	779,00
Micro	582,00	721,00	719,00	712,00
Pequena	748,00	1.031,00	953,00	827,00
Média	898,00	1.143,00	1.388,00	976,00
Grande	1.113,00	1.404,00	1.672,00	1.115,00
Total	751,00	1.167,00	1.245,00	900,00

Fonte: Dieese

Elaboração: Sebrae, 2008

As pesquisas do Sebrae não possuem dados suficientes sobre o retorno financeiro dos micro e pequenos empresários. As pesquisas também pecam sobre a questão da vida social desses proprietários. Portanto, com o objetivo de trazer mais informações sobre a realidade financeira dos micro e pequenos empresários utilizou-se, nessa pesquisa, também dados sobre o salário dos funcionários das MPEs.

Observa-se que a diferença do salário da MPE em relação à ME é de 63%. Quando comparada com a GE, chega perto dos 96%. Ao compararmos com o rendimento médio mensal dos ocupados (funcionários e sócios) das empresas, verifica-se que diferença da retirada do ocupado da MPE em relação à ME é de apenas 27%. Comparando com a GE sobe para 44%, mas bem longe da realidade dos quase 100% quando comparados apenas os salários. Portanto, com essa análise, pode-se concluir que a MPE possui salários bem inferiores aos das MGEs, mas que seus proprietários desfrutam retiradas próximas às dos ocupados das MGEs.

Por outro lado, graças à formalização das MPEs, os salários pagos por elas têm seguido os aumentos conforme os dissídios anuais de cada categoria. Os gráficos abaixo mostram a evolução dos salários nas MPEs de 2002 a 2006.

Tabela 4

**Evolução da remuneração média dos empregados em microempresas,
por setor de atividade - Brasil 2002-2006 (em R\$)**

Setor	2002	2003	2004	2005	2006
Comércio	405	454	498	537	582
Serviços	524	577	627	668	721
Indústria	500	563	615	663	719
Construção	509	581	629	675	712

Fonte: Dieese
Elaboração: Sebrae, 2008

Tabela 5

**Evolução da remuneração média dos empregados em pequenas
empresas, por setor de atividade - Brasil 2002-2006 (em R\$)**

Setor	2002	2003	2004	2005	2006
Comércio	540	599	650	695	748
Serviços	795	867	929	985	1.031
Indústria	681	767	824	883	953
Construção	594	675	731	780	827

Fonte: Dieese
Elaboração: Sebrae, 2008

Outro fator que fortifica essa argumentação é quando se verifica o aumento do faturamento das MPEs. No triênio 2000-2003, apenas 26% das MPEs faturavam mais do que R\$ 120 mil ao ano; em 2005 esse índice passou para 31%.

Tabela 6

Faixa Faturamento das MPEs – Brasil (2005)						
	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Até R\$ 120 mil	59%	63%	64%	74%	74%	74%
Acima de R\$ 120 mil	31%	30%	27%	26%	26%	26%

Fonte: Dieese

Na tabela 7, abaixo, elaborada pelo Sebrae (2005), é realizada uma comparação entre os anos de 2000 a 2005 sobre informações da realidade financeira das MPE. O capital de giro utilizado nas MPEs aumentou de 2000 para 2005 quase 50% (47%). Esse acúmulo no capital de giro das MPEs observa-se no gráfico 3, abaixo, que na sua grande maioria os recursos vieram dos próprios proprietários. No triênio 2000-2003 (quando a pesquisa era realizada de três em três anos), os recursos próprios dos empresários investidos nas empresas eram de apenas 74%.

A utilização de recursos próprios na MPE pode ser observada por dois diferentes pontos de vista. Sem dúvida é um sinal positivo da melhora no quadro econômico local. Mas, por outro lado, utilizar-se de recursos próprios, em um ramo de alta taxa de mortalidade, pode muitas vezes representar a escassez de crédito no mercado e/ou o desconhecimento por parte dos empresários sobre uma eficaz gestão financeira.

Tabela 7

Capital de giro e origem do recurso investido das MPEs – Brasil 2005						
	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Capital de giro	87.357,06	64.158,47	65.783,94	44.500,00	47.200,00	53.600,00
Origem do capital investido (próprio)	93%	94%	93%	74%	74%	74%

Fonte: Sebrae, 2005

Elaboração: Dieese

Gráfico 3

Origem dos recursos investidos nas MPEs – Brasil 2005

%	2000/2002*	2003	2004	2005
Recursos próprios	74 74	93 90	94 94	93 94
Empréstimo bancário	10 11	14 18	13 10	14 19
Cheque pré-datado		12 7	10 4	11 9
Empréstimo com amigos/parentes	4 8	10 13	10 8	11 7
Cheque especial		10 6	8 4	8 8
Cartão de crédito		6 3	6 2	6 4
Outros recursos	12 7	1	1 0	0 0
BASE EMPRESAS ATIVAS	-	902	1.052	6.726
BASE EMPRESAS EXTINTAS	-	180	127	446

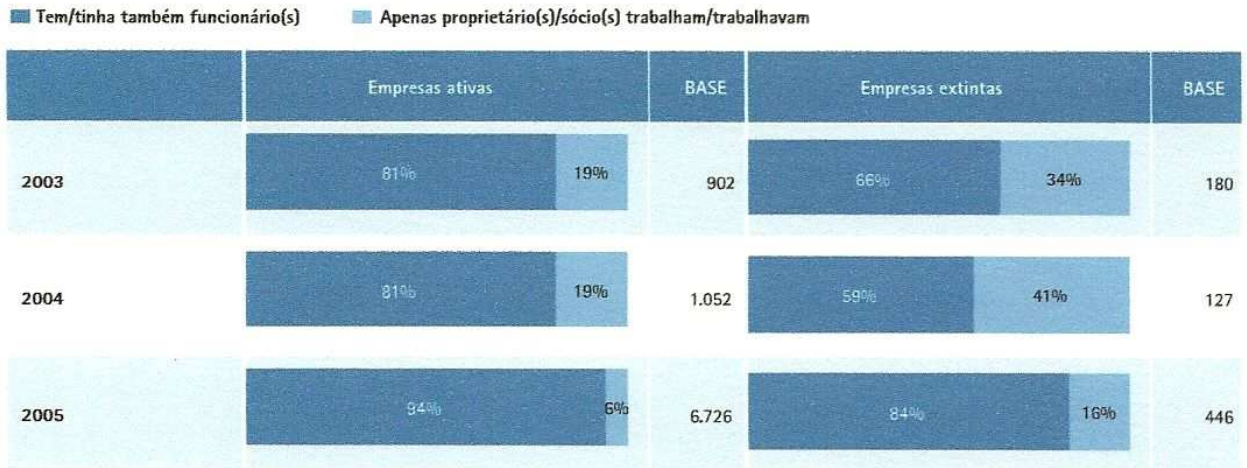
Fonte: Dieese

Elaboração: Sebrae, 2007

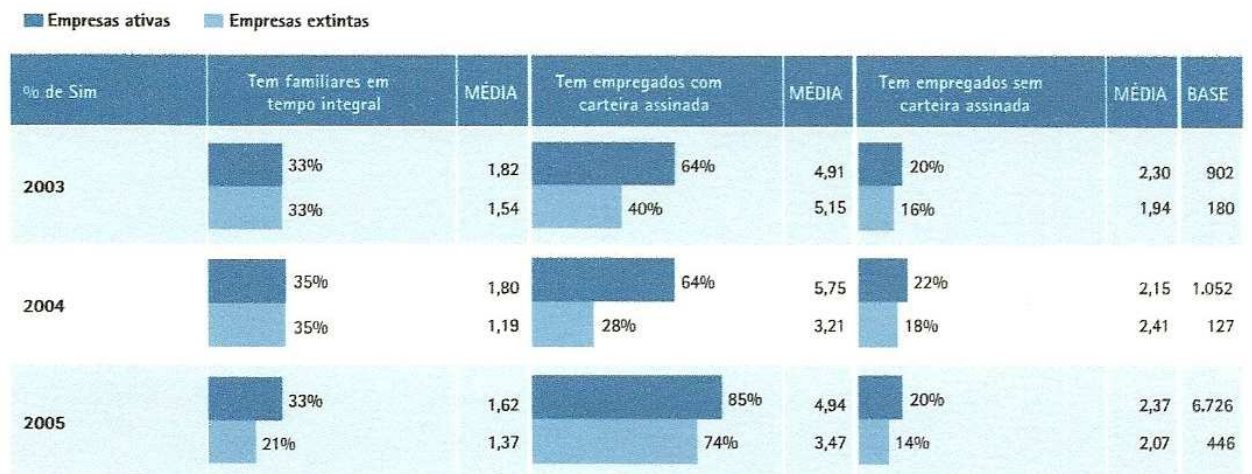
Como citado no primeiro capítulo, para alguns autores como Pochmann (2008) e Antunes (2008), a terceirização – a formação de rede de fornecedores de pequeno porte – estaria por enfraquecer os direitos conquistados pela massa salarial. Uma alternativa para os empresários de absterem-se dos encargos trabalhistas. Ambos afirmam que os funcionários, agora empresários, estariam à mercê da suas habilidades individuais nas negociações e não mais representados por sindicatos e classe trabalhadora. Ou seja, as greves e paralisações por melhores ganhos financeiros e melhores condições de trabalho seria algo do passado.

Gráfico 4

Força de trabalho



Tipo de funcionários



Fonte: Dieese
Elaboração: Sebrae, 2007

Verifica-se nos gráficos acima que a remuneração das micro e pequenas empresas é quase a metade da remuneração na grande empresa, como já mencionado. Portanto, cabem as críticas e ponderações feitas por ambos os pesquisadores a respeito da terceirização e da reestruturação produtiva, apresentada no capítulo 1. Por outro lado, as médias e grandes empresas continuam a exercer seu papel de sempre na economia nacional, seus funcionários continuam (por mais que em menores números) nos sindicatos. O poder e a legitimidade conquistada pelos sindicatos e pela classe trabalhadora são representados hoje por Luiz Inácio Lula da Silva, antigo torneiro mecânico, hoje presidente do Brasil. E como pode ser

observado no gráfico 4, acima, em “tipo de funcionário”, as MPEs, muitas delas terceirizadas, estão cada vez mais registrando seus funcionários e se profissionalizando. Dado que vai contra a tese de que as MPEs precarizam o trabalho.

Percebe-se que tanto o Sebrae nacional quanto o Sebrae de São Paulo obtiveram os mesmos resultados e opiniões sobre os motivos da redução do número de mortalidade e o crescimento das MPEs tanto em São Paulo como no restante do Brasil. Empresários mais bem preparados, empresários por oportunidade, cursos, gestão, controle financeiro e treinamento junto com a indiscutível melhora no ambiente econômico. Tanto na questão de crédito quanto na tributária com a introdução do Simples no final da década passada.

CAPÍTULO III – A FALA DOS MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS

3.1 A pesquisa qualitativa

A mudança social acelerada e a conseqüente diversificação das esferas de vida fazem com que os pesquisadores, cada vez mais, enfrentem novos contextos e perspectivas sociais. A pesquisa está cada vez mais obrigada a utilizar das estratégias indutivas (FLICK, 2009, p. 21). Entretanto, os conceitos são essencialmente influenciados por um conhecimento teórico anterior, e desenvolvidos a partir de estudos empíricos.

Enquanto estudos quantitativos costumam ser rigorosamente elaborados etapa por etapa, estudos qualitativos costumam aceitar certo grau de flexibilidade, podendo direcionar as etapas durante seu desenvolvimento. Além disso, seu foco de interesse é mais amplo que o de uma pesquisa quantitativa e é comum que o pesquisador procure entender os fenômenos a partir das perspectivas dos participantes da situação (NEVES, 1996).

Explica Flick (2009) que as questões de pesquisa não saem do nada. Em muitos casos originam-se na biografia pessoal do pesquisador e o seu contexto social. A decisão sobre uma questão específica depende em grande parte dos interesses práticos do pesquisador e de seu envolvimento em determinados contextos históricos e sociais. Os contextos cotidianos como os específicos desempenham o seu papel.

Há alguns problemas relacionados ao método qualitativo que são importantes de ser ressaltados. Segundo Neves (1996), a tarefa de coletar dados é individual e extremamente trabalhosa, demandando muita energia e tempo para registrar os dados, organizá-los e analisá-los. No entanto, o problema mais sério é o fato de que nesse método as convenções a empregar não são tão bem estabelecidas, como ocorre no método quantitativo, visto que constatações inovadoras e aparentemente inegáveis podem estar, de fato, erradas. Daí a importância da análise dos dados secundários obtidos em pesquisas já realizadas por instituições renomadas feitas no segundo capítulo deste presente estudo.

O estudo qualitativo desta pesquisa caracteriza-se como exploratório. Segundo Vieira (2002), a pesquisa exploratória visa proporcionar ao pesquisador maior familiaridade com o problema em estudo, a fim de tornar um problema complexo mais explícito e construir

hipóteses sobre o mesmo. Como o nome sugere, a pesquisa exploratória procura explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão (VIEIRA, 2002, p. 67). Por outro lado, brevemente, a “pesquisa descritiva” busca expor características de uma população ou fenômeno, sem compromisso de explicar o que descreve, baseando-se em amostras grandes e representativas. Já a “pesquisa experimental” (ou causal) busca obter relações de causa e efeito por meio da manipulação de algum aspecto da realidade.

3.2 A entrevista narrativa

As formas de entrevistas seguem caminhos diferentes para alcançar um objetivo semelhante. Deve ser oferecido o máximo de espaço possível aos entrevistados para que desdobrem suas opiniões. Ao mesmo tempo, deve ser fornecida uma estrutura acerca daquilo que devem abordar em suas repostas. As formas de entrevista podem ser aplicadas em si mesmas, mas, muitas vezes, funcionam como uma orientação sobre como moldar e planejar uma entrevista e uma lista de perguntas para cobrir a questão de pesquisa.

Dentre as possíveis formas de entrevistas, para realizar esta pesquisa qualitativa foi escolhida a “entrevista narrativa” como ferramenta e técnica para obtenção das respostas das perguntas propostas. Para Almeida, as entrevistas são importantes por propiciar o ato de ouvir as pessoas, escutar suas lembranças, comparar suas falas, percebendo diferenças e semelhanças entre elas. (ALMEIDA, 2001, p. 147).

As entrevistas narrativas são infinitas em sua variedade, e nós as encontramos em todo lugar. Parece existir em todas as formas de vida humana uma necessidade de contar; contar histórias é uma forma elementar de comunicação humana e, independentemente do desempenho da linguagem estratificada, é uma capacidade universal. (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002, p. 91).

O gênero entrevista narrativa é definido por Jovchelovitch e Bauer (2002) como sendo uma entrevista com perguntas abertas e uma forma de encorajar os entrevistados. As perguntas abertas possibilitam ao entrevistado relatar seus pensamentos e opiniões.

Goldenberg (1999) esclarece que o pesquisador não precisa descrever e descobrir a relevância teórica acerca de tudo, todavia ele necessita se concentrar em alguns problemas que julga mais importante.

Na entrevista narrativa, solicita-se ao informante que apresente, na forma de uma narrativa improvisada, a história de uma área de interesse da qual o entrevistado tenha participado ou participa. A tarefa do entrevistador é fazer com que o informante relate a história da área de interesse em questão como uma história consistente de todos os eventos relevantes, do início ao fim (HERMANNNS, 1995 p.183).

Deve-se formular a pergunta geradora de narrativa com clareza, mas que esta seja, ao mesmo tempo, específica o suficiente para que o domínio experimental interessante seja adotado como tema central. O interesse pode referir-se a um período ou uma fase. Nesse caso, a pergunta gerativa narrativa é específica.

Ao iniciar-se uma narrativa após a pergunta inicial, é importante para a qualidade dos dados que ela não seja interrompida nem obstruída pelo entrevistador. Ao contrário, o entrevistador, na qualidade de ouvinte ativo, deve sinalizar sua empatia com a história narrada e com a perspectiva do narrador: Ao agir assim, ele auxilia e estimula o narrador a continuar sua narrativa até o final (FLICK, 2009 p.192).

Um critério fundamental para a validade das informações é constatar se o relato do entrevistado representa essencialmente uma narrativa. Embora, até certo ponto, as descrições de situações e de rotinas ou as argumentações possam ser reunidas a fim de explicar as razões ou os objetivos, a forma dominante de apresentação deve ser uma narrativa do curso dos eventos (se possível, do início ao fim) e dos processos que fizeram parte do desenvolvimento. (FLICK, 2009).

Ressalta Queiroz (1991) que o número de pessoas levantado pelo gênero entrevista narrativa atende a um número mínimo de pessoas para se ter uma melhor interpretação. Mas não há na pesquisa qualitativa um número específico para que a amostra seja validada. Mesmo porque, como o próprio nome diz, essa é uma pesquisa qualitativa e não quantitativa. Onde o número de entrevistados, a forma de escolha e a abordagem serão decididos pelo entrevistador conforme julgue mais concedente a sua pesquisa.

Neste estudo, foram entrevistados seis micro e pequenos empresários paulistas do setor da indústria. Proprietários de micro e pequenas empresas, formais, com mínimo de dez anos de atividade. Todas localizadas no estado de São Paulo e próximas à capital paulista. Eu conheço todos os empresários escolhidos há pelo menos três anos, são clientes da Vimac⁴, empresa na qual sou sócio há quatro anos. Hoje possuímos 165 clientes, dos quais apenas 73 empresários se encaixam no perfil desta pesquisa. Escolhi seis empresários e procurei obter nessa amostragem pessoas que eu sabia que seriam importantes para os objetivos desta pesquisa.

Portanto, escolhi empresários heterogêneos. São pessoas com formações distintas. Alguns são graduados, outros estudaram e concluíram apenas o ensino médio. Empresários que possuem empresas com 13 funcionários e outros que comandam até 90 pessoas.

Segundo pesquisa do Sebrae avaliando o comportamento da criação de novas empresas nos estados realizada em 2005, verifica-se, em primeiro lugar, a forte concentração no estado de São Paulo, que respondeu em 2003 por 29,0 % do total, e em mais cinco estados do Sul e Sudeste, que concentraram 64,0 % das novas empresas. No ano de 2003, 13 estados apresentaram aumento no registro de empresas em relação a 2002 e 14 mostraram redução. Os estados com maior crescimento foram: São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte (com expansão de 78%), Amapá e Acre (SEBRAE, 2005).

Essa forte concentração das empresas no estado de São Paulo é mais um indicador das diferenças sociais encontradas ao longo do território nacional. Portanto, também foram confrontadas informações sobre as pesquisas das MPEs já realizadas pelo Sebrae e outras organizações, sobre dados nacionais e os obtidos por meio da entrevistas realizadas.

A escolha do setor industrial ocorreu pelo conhecimento que eu, como pesquisador, já possuía das pessoas e desse setor. Esse conhecimento foi beneficiado com a própria história do capitalismo. A indústria foi pioneira nos principais modelos de produção e gestão desenvolvidos. De Taylor e Ford à reestruturação produtiva, foi na indústria que esses

⁴ Vimac Ferramentaria Ltda. – empresa de moldes, estampos e ferramentas para indústria em geral.

modelos predominaram e foram propagados por outros setores de atividades organizacionais, como os serviços, o comércio, a construção civil, dentre outros.

Com o objetivo de facilitar o entendimento dos conteúdos coletados, abaixo segue uma tabela com informações resumidas sobre cada micro e pequeno empresário entrevistado. Para preservar a identidade das pessoas, das empresas e com o objetivo de deixar os entrevistados mais à vontade, optou-se pela não divulgação dos seus nomes.

Tabela 08

Resumos dos micro e pequenos empresários entrevistados – São Paulo 2010						
Empresa	Empresário	Início	Clientes	Gestores	Funcionários	Resumo
A	1	1979	100	04	39	Estampa peças metálicas para terceiros e atende o mercado de motopeças. É empresário por opção.
B	2	1997	120	03	13	Estampa parafusos especiais. Atende o mercado dos atacadistas e indústrias. É empresário por necessidade.
C	3	1975	150	04	42	Produzem fusíveis para automóveis. Atende o mercado de atacadistas. É empresário por opção.
D	4	1973	200	8	80	Produzem brindes promocionais e produzem peça para terceiros. É empresário por opção.
F	5	1980	5	7	18	Produz molas para portas automáticas. Fornece para atacadistas do ramo. Empresário por opção.
G	6	1965	40	4	40	Produz peças para terceiros no mercado de autopeças. É empresário por opção.

Fonte: autoria própria

Para todos os entrevistados foram realizadas perguntas relacionadas aos objetivos deste estudo. Perguntas sobre a forma da gestão da qualidade, a estrutura da empresa, o

retorno financeiro e a vida social que os micros e pequenos empresários usufruem. Para registrar as informações, foi utilizado um gravador.

O aperfeiçoamento dos gravadores e seu barateamento trouxeram praticamente o abandono do registro imediato (...) No entanto, o gravador também pode ser fonte de inibição para determinados informantes, que ao contrário, podem aceitar o registro escrito (...) (QUEIROZ, 1991, p. 57).

3.3 Questionário utilizado para a entrevista narrativa

Para a entrevista narrativa com os seis micro e pequenos empresários utilizou-se um questionário com o intuito de direcionar o sentido conforme os objetivos deste estudo. Seguem as perguntas realizadas:

O que o motivou a ser empresário?

Você já foi funcionário antes de ser empresário?

Há quanto tempo você é empresário?

Sua empresa possui produtos próprios ou produz para terceiros?

O que mudou nos anos 90 para a atualidade? Está satisfeito com as mudanças?

Com é realizado o controle de qualidade na sua empresa?

Há necessidade de algum tipo de norma de padrão (ISO)?

De onde surgiu o conhecimento que você trouxe para sua empresa?

Quantos clientes a sua empresa possui?

Há predominância de algum cliente?

Quantos funcionários você possui?

Há quantos funcionários na gestão da sua empresa?

Você considera sua empresa flexível?

Existe treinamento para os funcionários?

Há benefícios para os funcionários?

Vocês usufruem serviços com terceirizados?

Está satisfeito com o retorno financeiro que a sua empresa propicia?

Ou ter continuado como funcionário, poderia ter trazido um futuro melhor pra você e a sua família?

Qual a sua sugestão para sobreviver no mercado das MPEs?

Qual a sua perspectiva de mercado para médio prazo?

3.4 A fala dos empresários

Com o intuito de seguir com os objetivos deste estudo, a análise e a compreensão dos dados coletados nas falas dos empresários foram divididas conforme os temas principais levantados pelas questões centrais desta pesquisa: a gestão da qualidade, a estrutura e a flexibilidade, o retorno financeiro e o desfrute da vida social.

No capítulo 1 foi abordado o tema qualidade no contexto da reestruturação produtiva. Nas entrevistas abaixo, todos os empresários, sem exceção, deram importância ao tema. Apenas a empresa C do empresário 3 não necessita se enquadrar nas normas ISO de qualidade, mas reitera em seu discurso que tem os melhores equipamentos para auferir a qualidade dos seus produtos. Os outros cinco entrevistados utilizam as normas de qualidade ISO e também enaltecem com o orgulho a contínua e necessária busca pela qualidade em suas empresas.

3.5 A gestão da qualidade da MPE

Para o “empresário A”, que já utiliza o sistema ISO, a busca pela qualidade é imprescindível no mercado em que sua empresa atua. Ao questioná-lo sobre a necessidade de algum certificado ou norma, como o sistema ISO, por exemplo, ele arregalou os olhos e com ênfase enalteceu a busca pela qualidade utilizando uma expressão marcante: “A melhoria de qualidade é um horizonte infinito”.

[...] Sim, o cliente exige que a empresa se estruture, trabalhando os funcionários, analisando a capacidade, preparando-o para exercer a função de liderança. Após a implementação da Iso 9000, você tem de se adequar à rotina. “A melhoria de qualidade é um horizonte infinito,” Quando atingimos o que o cliente quer, o concorrente já pediu uma exigência maior [...] (*empresário 1 da empresa A*).

[...] a abertura do mercado pegou de surpresa várias empresas nacionais que não estavam estruturadas. Toda a dificuldade que hoje

existe com câmbio tornou-se mais complicada, aprendemos a ser mais competitivos, ter um produto de qualidade, estar dentro dos padrões de tolerância. Hoje o mercado que atendemos e as peças que produzimos, apenas 30% é nacional, os outros 70% vem da China. Antes o cliente não era muito exigente, atualmente a empresa precisa estar dentro da tolerância, melhorando sua estrutura, trabalhando as necessidades de nossos clientes. As peças têm de estar dentro da tolerância exigida [...] (*empresário 1 da empresa A*)

O “empresário 2”, no mercado de parafusos especiais desde 1997, também utiliza a ISO 9000. Em seu depoimento, é interessante notar a influência da gestão por meio dos alicerces da reestruturação produtiva presente nas MPEs. Com apenas 13 funcionários, sendo dez na produção, e mais três na gestão, essa enxuta equipe produz mais de 5 milhões de parafusos por mês (com máquinas chinesas). A empresa “B” utiliza o próprio operador para verificar constantemente a qualidade dos seus produtos e de quebra elimina a necessidade de mais um cargo na produção (setor de qualidade).

[...] então, quando a gente faz um trabalho aqui, que tá fazendo e estamos conseguindo fazer, na realidade a gente tem um autocontrole da produção, certo. Quem fabrica também é um controlador de qualidade. Ele tem responsabilidade de todo o produto que ele está fazendo com base no desenho. Um processo que a gente tem na fábrica e pode garantir que o produto tá saindo conforme as especificações do processo [...] (*empresário 2, empresa B*).

Ainda sobre a fala do “empresário 2”, foi interessante perceber a alteração no tom da sua voz quando o tema qualidade foi abordado. Ele também utilizou uma expressão própria para explicar o controle de qualidade em sua produção: “Autocontrole da produção”, explicado mais à frente como: “Quem fabrica também é um controlador de qualidade”.

No capítulo 1, em “qualidade total”, a participação de todos os funcionários na tarefa da busca pela qualidade é enfatizada como característica fundamental da reestruturação produtiva.

O “empresário 3”, que produz fusíveis automotivos, atua como micro e pequeno empresário desde 1975. Com 42 funcionários e apenas duas pessoas na gestão mais o proprietário, essa empresa não necessita de ISO para atender o mercado em que está inserida. Mas ressalta a extrema necessidade da busca pela qualidade em seu processo de produção. Com máquinas modernas para auferir cada lote fabricado, a empresa C muitas vezes permite que concorrentes utilizem seus equipamentos de teste. Segue a fala do “empresário 3”. Para ele, o que o possibilitou ter 60% do mercado nacional de fusíveis foi exatamente o fator qualidade. Já que o seu produto principal, os fusíveis automotivos, precisa funcionar com qualidade, caso contrário um automóvel, segundo esse empresário, pode até pegar fogo ou criar danos maiores para o veículo.

[...] a necessidade do controle de qualidade, toda empresa tem de ter. A empresa que não tiver o mínimo de qualidade, ela fica desligada do mercado, aí vai ter problemas lá fora e o custo de devolução, além de ser muito caro, há um fator de confiança do cliente. Ele perde a confiança, e hoje a gente tá num mercado muito concorrido onde o concorrente não entra, porque você tem um contato soberbo com seu cliente, mas o concorrente tá sempre na porta esperando uma falha nossa pra ele poder entrar. Então, uma hora que ele pode entrar é uma falha de controle de qualidade nossa. Eu tenho um controle de qualidade rígido, inclusive eu invisto em equipamentos. Eu tenho equipamentos aqui sofisticados importados, que empresários quem vêm visitar a fábrica até chama a atenção, eu tenho, inclusive, duas indústrias (*concorrentes*) que eles pedem pra usar nossos equipamentos pra fazer teste. Os fusíveis automotivos a corrente máxima dos veículos que é de 30 ampères. Eu hoje faço e tenho uma linha de fusíveis de sonorização e tenho aparelhos aqui de testes que utiliza até 400 ampères, pra testar [...] (*empresário 3, empresa C*).

O “empresário 4” também possui ISO 9000. O problema da qualidade é o alto custo para alcançá-la. Para ele, há a necessidade de ter um profissional que possa se responsabilizar para manter os padrões exigidos pela ISO e pelos clientes. Portanto, a qualidade para a empresa C está mais próxima do que é qualidade para a fábrica de Henry Ford. Essa empresa não parece utilizar o modelo de qualidade total adotado pelas empresas inseridas na

reestruturação flexível (modelo japonês). Cabe ressaltar que de todas as empresas visitadas, a empresa 4 é a MPE mais próxima do modelo de Ford e mais distante da reestruturação produtiva. Nas próximas falas sobre terceirização e estrutura, fica mais clara essa conclusão.

[...] Sim, claro. Hoje para você exportar tem de ter certificados. E também custa barbaridade você manter. Mas não é o custo de você fazer, ou ter o certificado. E sim a equipe que você tem de manter internamente para gerenciar a qualidade. Porque o sistema da qualidade exige que você tenha ao menos um especialista [...] *(empresário 4, empresa D)*.

O empresário 5 do ramo de mola para portas também enfatiza a qualidade dos seus produtos. Para ele, a qualidade é o mais importante em uma empresa. Qualidade na produção, na administração e no produto final. Este empresário, assim como o empresário 4, também enfatizou a preocupação com o custo no controle de qualidade. Mas ambos enfatizaram a sua importância vital para qualquer empresa.

[...] Sempre prezamos a qualidade. Todo dia isso está na nossa mente. A qualidade é o mais importante. Tanto é que eu tô mexendo com muitas coisas aí, querendo modificar desenhos de peças, tô fazendo projetos novos para melhorar o produto [...] Eu sempre tento mexer em qualidade sem agregar custos na produção. E isso é o mais importante. Existem muitos métodos para melhorar a qualidade, só que eu não posso jogar custo no produto [...] *(empresário 5, empresa E)*.

O empresário 6, ao questionar a qualidade de suas peças, reconheceu a importância do assunto, mas fez questão de dizer que quem cuidava dessa área era o filho dele. O interessante foi ele ter dito que tinha treinamento todos os meses. Ferramentas que para a geração “fordista” seja algo estranho, mas com reconhecida necessidade.

[...] Sim, nosso mercado exige, acho que é a ISO 9000. As montadoras exigem. Meu filho que cuida dessa parte. Mas só sei que o controle que ele criou aqui na fábrica é bem rígido. Ele treina,

treina e treina todos na empresa sobre qualidade, tem treinamento aqui todo santo mês. É bom! [...] (*empresário 6, empresa F*).

Os princípios da “qualidade total” baseados no modelo da reestruturação produtiva, como citado no capítulo 1, são frequentes nas MPEs entrevistadas. Apenas a “empresa 3” não precisa das normas ISO para atender o mercado.

O que determina a busca da qualidade nas empresas modernas é o desejo de competir e expandir o negócio pela ampliação do número de clientes, pela garantia de mercado e pelo aumento dos lucros. Para isso, é necessária a participação de todos os funcionários e envolvidos no processo de produção.

Embora exija uma reorganização de processos, a ênfase maior do novo paradigma está no consenso sobre a qualidade total como razão de ser dessas empresas. De todos os tópicos abordados, o que mais surtiu orgulho, facilidade de se expressar e obteve hegemonia total nas respostas foi a questão da “qualidade”. Talvez por ser de todos os tópicos propostos o mais antigo (a “qualidade total” chegou ao Brasil por volta de 1990), ele já esteja incorporado na gestão da maioria das empresas, inclusive das MPEs.

3.6 A estrutura flexível da MPE

Dentre os assuntos em pauta, a estrutura das empresas só não teve tanta atenção por parte dos empresários quanto o tema sobre a “qualidade”. Foram visíveis movimentos ou expressões tais como: olhos arregalados e mais atentos, expressões de conhecimento de causa ou mesmo discursos maiores (como pode ser visto na entrevistas completas ao final deste estudo).

Para o “empresário 1”, ao questioná-lo sobre a utilização de serviços com terceiros, ele disse a palavra “sim” três vezes seguidas, arregalou os olhos e revelou:

[...] Todas as nossas ferramentas utilizadas na produção são projetadas por mim mesmo em CAD e enviadas para algumas ferramentarias (*empresas de usinagem*) [...] executam o serviço em cima da matéria-prima que nós mesmos compramos [...] (*empresário 1, empresa A*).

Para a “empresa B”, que possui apenas 13 funcionários, o serviço com terceiros também é constante e ainda expande para o controle da qualidade de produção.

[...] Para auferir todas as medidas necessárias que alguns clientes solicitam, como não temos o maquinário para auferir as peças de forma digital, contratamos uma empresa que aluga máquinas e profissionais para verificar a qualidade de alguns lotes que os clientes mesmo exigem. Tipo montadoras [...] (*empresário 2, empresa B*).

Para a “empresa C”, ao questionar o pequeno número de funcionários na gestão, o proprietário, com claro e notável entusiasmo, enalteceu a sua enxuta estrutura:

[...] Aqui eu faço um investimento muito grande em informática, tudo aqui é informatizado. Então, eu tenho um programa que gerencia tudo, e eu dirijo a empresa normalmente fora do meu ambiente de trabalho de onde quiser. Então eu autorizo o banco, eu acesso as câmeras inclusive pelo meu celular por onde eu estiver. Então, toda a parte informatizada, todo o nosso banco de dados que gerencia a empresa, eu aceso de onde estiver. Com isso, eu tenho duas funcionárias na administração e um motorista pra dar suporte [...] Eu fujo um pouco da realidade das empresas brasileiras, porque a minha empresa tem uma capacidade de situação financeira muito enxuta. Eu não desconto duplicata, não desconto nada em banco, não tenho despesas de juros bancários e eu trabalho com peças acabadas, tenho estoque de segurança aqui na empresa e tenho estoque de segurança de matéria-prima. Com isso eu posso obter preços melhores e tudo mais. Eu tenho um fluxo de caixa muito sadio. A minha política é o seguinte: qualquer empresa que me der 5% de desconto eu pago à vista. E eu trabalho com uma sobra de dois faturamentos em caixa [...] (*empresário 3, empresa C*).

[...] Nossas máquinas são apenas de produção, montagem e controle de qualidade, como já falei. Do restante, faço tudo

que for possível fora. Não empato dinheiro que não precisa ser empatado. Somos pequenos e enxutos [...] (*empresário 3, empresa C*).

O “empresário 3”, com orgulho, exemplifica a capacidade de produção de sua empresa. Mesmo com uma estrutura enxuta e com os produtos chineses com preços imbatíveis, o empresário calcula que detém aproximadamente 60% do mercado.

[...] Eu calculo que eu tenha 60 % do mercado, eu fabrico uma média de 4 milhões de peças, então quem acha assim, poxa vida, que fabricar 4 milhões de peças deve ser uma tremenda empresa. É uma empresa que eu tenho; a área útil que eu preciso pra fabricar isso aí é de mil metros quadrados, é uma empresa pequena, tem 40 funcionários [...] (*empresário 3, empresa C*).

Dentre todas as empresas pesquisadas, apenas a “empresa D”, prestadora de serviço de injeção plástica para terceiros e brindes promocionais, possui uma estrutura que necessita do mínimo de serviços com terceiros. Seja para auferir a qualidade, seja para produção de ferramental para lançamentos ou manutenção. Essa empresa busca servir de suas necessidades com sua própria estrutura e profissionais. Das empresas pesquisadas, essa é a que possui maior número de funcionários na produção e na gestão. Prevê investimentos na ordem de 1,5 milhão de reais para este ano. Mesmo assim, utiliza serviços de terceiros.

[...] Ao mesmo tempo em que eu injeto plástico pra uma empresa de autopeças ou outra qualquer, eu, muitas vezes, tenho que terceirizar a produção de ferramentas, mesmo tendo máquinas aqui para isso. Mas o tempo urge [...] (*empresário 4, empresa D*)

Para o “empresário 5”, a estrutura enxuta o impossibilita de poder tirar férias e delegar funções.

[...] Pela estrutura que eu tenho, eu não posso ficar muito tempo fora. Somos enxutinhos. Se fosse uma empresa com maior número de funcionários, aonde você vai delegar as coisas, você até poderia tirar uns dias, mas é muito difícil [...] (*empresário 5, empresa E*).

Na fala do “empresário 6”, é evidente a constante alternância de mercado e clientes na história dessa empresa. Hoje ela produz válvulas para montadoras, mas já produziu santinhos religiosos, já produziu produtos para o mercado de cosméticos e fotos. Essa informação mostra a capacidade de se reestruturar, de mudar e continuar em atividade. Percebe-se a importância da estrutura flexível e enxuta proposta pela reestruturação produtiva. A empresa 6 também utiliza serviços de terceiros para produzir. Isso ressalta ainda mais a estrutura enxuta dessa pequena empresa.

[...] Eu quando comecei tinha apenas uma injetora, é uma coisa interessante. Eu comecei fazendo santinho. Então eu trabalhava com corte e repuxo, aí eu comecei no plástico devagar. A primeira máquina eu achei que era interessante e comecei a fazer molde de santinho e tínhamos uma infinidade de santinhos. Depois aquilo parou. Aí começou com uma linha de cosmético, não vingou. Aí veio a linha de brinquedos, também não vingou. Teve a linha de cine, foto. Essa época era muito boa. Aí o cine e foto acabou de uma hora pra outra. Aí veio os videocassetes. Veio todas essas coisas, aí o cine e foto ficou bem pra trás. Hoje nem se fala mais, e depois eu passei para esse ramo de autopeças, mas peças mais técnicas, que eu acho que me dei bem de um lado, mas essa de ganhar dinheiro não existe, não [...] (*empresário 6, empresa F*).

[...] Fazemos cortes em CNC e erosão a fio fora da empresa. A tempera também é terceirizada. E como não posso trabalhar com mais de um turno, também terceirizo a produção quando não damos conta. Aconteceu a última vez em 2009 [...] (*empresário 6, empresa F*).

Dentre todas as empresas pesquisadas, apenas a “empresa D” é a que possui maior número de funcionários e de máquinas, tem a filosofia de tentar fazer o máximo de peças e ferramentas internamente, mas mesmo essa empresa precisa muitas vezes terceirizar ferramentas para ganhar tempo. A qualidade total, vista no subtítulo anterior, chegou ao Brasil, como já falado, em 1990, ainda com grandes influências do modelo fordista. Porém,

foram observadas empresas que já possuem, como já mencionado, um modelo de qualidade moldado nos alicerces da reestruturação produtiva

3.7 O retorno financeiro e a vida social dos micro e pequenos empresários

Quando o assunto volta-se para a questão financeira, a maioria dos empresários concorda com a boa situação em que vivem. A “empresa A” do ramo de estamparia para autopeças lembra que, antes de 1990, com o mercado protegido, a margem de lucro era muito superior. Mas quando pergunto se ele prefere antes de 1990 ou depois, sem hesitar, nem por um segundo sequer, o empresário afirmou que agora é bem melhor.

[...] Antes tínhamos uma margem maior no preço. Em 1995, a peça que fornecíamos por R\$ 50, hoje a mesma peça chega a R\$ 17. Porque antes não tínhamos concorrentes diretos, atualmente temos concorrência interna e externa [...] (*empresário 1, empresa A*).

[...] Sem inflação! Com a inflação, fabricaríamos uma peça hoje e na semana que vem já estávamos tomando prejuízo em cima da mesma peça. Porque você tinha uma ideia de um lucro real e na verdade ele era irreal e indexava a inflação, maquiava o resultado. Hoje temos que ser real, não podendo perder peça no processo de produção. Porque não existe mais um ganho de capital de giro, estamos vendendo qualidade na produção [...] (*empresário 1, empresa A*).

Ainda sobre a entrevista na “empresa A”, quando questionado sobre sua vida social, o empresário afirmou que trabalha duro, mas enfatiza a necessidade da vida social e, com ênfase, disse que chega todos os dias por volta das 18 horas em sua residência.

[...] Veja! Eu e meu filho trabalhamos e trabalhamos duro. Mas temos nossos descansos duas vezes por ano. Todos os dias de trabalho, eu trabalho com o horário comercial, um pouco mais um pouco menos, mas 6 horas da tarde estou em casa [...] (*empresário 1, empresa A*).

Para a “empresa B”, do ramo de estamperia que produz parafusos especiais, o empresário 2, quando perguntado sobre a questão financeira, não foi enfático, mas no final afirmou que ter a sua própria empresa não é ruim. Quando perguntado se preferiria ter sido funcionário em vez de proprietário, ele não soube responder com clareza e enfatizou que o mercado mudou muito, não pode saber como seria.

[...] Dois anos para começar a se sustentar [...] é difícil de avaliar. Para o pequeno empresário eu acho que é difícil para todo mundo. Não é fácil. A gente não consegue ficar rico rapidamente, e ganhar muito dinheiro em pouco espaço de tempo. Acho que o tempo que a gente tem para fazer a empresa sair do nada é muito curto dentro das condições normais. Tem pessoas que conseguem mais rápido e outras menos rápido, mas normalmente o espaço é sempre curto. Mas também se você comparar com o mercado, porque o mercado mudou muito, na época... No final dos anos 80 e começo dos anos 90 para hoje, o mercado de trabalho também é totalmente diferente [...] Não dá para comparar muito. Eu não sei, não consigo identificar, hoje se eu estivesse como empregado de uma empresa, eu estaria numa condição melhor ou pior [...] considero que... Eu acho que não é tão ruim estar trabalhando numa empresa própria [...] (*empresário 2, empresa B*).

Ao questionar como estava a situação financeira da “empresa B”, o empresário enfatizou em poucas palavras que capital guardado é a solução para as crises.

[...] Exatamente. Então o que a gente costuma a fazer é realmente ter um capital guardado para aguentar. Porque a gente não sabe quando. Porque acontece e ela é muito rápida pra gente, talvez uma empresa maior por se mais pesada ela é bem mais lenta (*a crise para acontecer*), pra gente não, hoje acontece cedo, logo! [...] (*empresário 2, empresa B*)

Ainda na fala do “empresário 2”, logo após ele discursar sobre a questão financeira, perguntei sobre a vida social que essa opção de atividade o propicia. De imediato, e sem parar para pensar, o empresário foi enfático e disse que desconhecia o que era férias na vida de um micro e pequeno empresário.

[...] Treze anos sem férias praticamente. Você tira uma semana, final de ano e às vezes, às vezes mesmo. E em datas assim, você acaba fazendo nada. Final do ano mesmo, semana de Natal e Ano Novo acaba se envolvendo com a família. Mas sair de férias nem eu nem o meu sócio saímos ao longo desse período como empresário [...] (*empresário 2, empresa B*).

Para o “empresário 3”, a principal crise foi na abertura do mercado em 1990, que o fez perder praticamente tudo. Mas em claro tom, enfatiza que não teria o mesmo resultado do retorno financeiro que tem como empresário mesmo se fosse no cargo de presidente de alguma indústria.

[...] Eu não me arrependo de nada, já tive altos e baixos, como qualquer um empresário, principalmente no início, né. No tempo do Collor, eu praticamente perdi tudo, mas como eu tinha bens, imóveis, eu pude vender os bens imóveis e começar tudo de novo. Hoje eu cresci, tô mais forte do que antes. Eu acho que se eu tivesse continuado a trabalhar e se eu fosse presidente de uma indústria de terceiro, eu não teria 20% do faturamento que eu tenho hoje [...] (*empresário 3, empresa C*).

Como o “empresário 2”, o “empresário 3” também tem como receita de estabilidade financeira poupar para ter um capital de reserva para não depender de bancos em momentos difíceis.

[...] Eu tenho um fluxo de caixa muito sadio, a minha política é a seguinte: qualquer empresa que me der 5% de desconto eu pago à vista. E eu trabalho com uma sobra de dois faturamentos em caixa. Dois faturamentos mensais eu tenho em caixa pra

qualquer reserva, então não tem uma crise que vai me perturbar, apesar de qualquer empresa de pequeno porte que ela tem uma situação financeira enxuta, então nenhuma crise abala, a crise ela só vai diminuir os lucros [...] Mas ela não vai abalar a saúde financeira da empresa. Uma empresa que não tem a saúde financeira enxuta, que desconta duplicata, ela desconta muito mais que o normal. Tem empresa que a duplicata chega ao banco até quente. Ela acabou de sair do computador e já está lá pra descontar [...] (*empresário 3, empresa C*).

Para o “empresário 3”, férias e descanso é prioridade também. Ele fala com felicidade sobre a possibilidade de sair na hora do almoço todas as sextas feiras.

[...] Tenho sim. Não tiro férias de 30 dias, mas posso sair todas as sextas-feiras no horário do almoço para curtir minha nova filha e minha mulher. Aproveito os feriados e viajo duas vezes por ano de dez a 12 dias no máximo [...] (*empresário 3, empresa C*).

O “empresário 4”, a maior das empresas pesquisadas, injeta peças para terceiros e possui produto próprio na área de brindes promocionais. Para ele, a situação financeira atual é razoável (tranquila), não reclama e disse que a empresa retomou os patamares anteriores à crise internacional do final de 2008. Mas relembra que os melhores momentos da sua empresa fora na época do mercado protegido.

[...] Hoje possuo uma situação financeira estável e tranquila, trabalho com dois faturamentos em caixa para prevenir qualquer crise que surja por aí. Dependo muito da prestação de serviço que executo para outras indústrias, por isso a precaução [...] Óbvio que os melhores anos foram os anos 80. Eu trabalhava com mercado protegido. Ou seja, eu não tinha necessidade de ir até meu cliente buscar um produto, nada disso. Então, por isso tínhamos uma fábrica daquele tamanho. Aquela proteção de certa forma ajudava! Ajudava muito! Era, por exemplo, a fábrica na época faturava 5 milhões de dólares por mês, e era uma fábrica montada assim do nada [...] (*empresário 4, empresa D*).

Ao indagar sobre o possível cenário otimista em médio prazo para os negócios, o empresário, o que mais está investindo de todos os entrevistados, em alto e bom tom disse que está muito otimista.

[...] Sim, sim, muito. Estamos tão otimistas que nesses últimos dois meses investimos na fábrica com quatro novas máquinas, dois robôs, dois caminhões novos. Mais ou menos, R\$ 1,5 milhão de investimento [...] (*empresário 4, empresa D*).

O “empresário 4” não consegue desfrutar uma vida social conforme a sua família deseja. No momento de mais atenção na entrevista, ele finalizou assumindo que o erro de trabalhar demais era dele, mas lembrou que sua função tinha muita responsabilidade por ser o dono do negócio.

[...] Não! Não! Infelizmente, mesmo com essa boa estrutura e equipe, não consigo sair da empresa por mais de uma semana. No máximo aproveito os feriados, aqueles que emendam. Sabe? Mas para conseguir tirar uma semana, para viajar para o exterior (*risos*), é difícil, hein! Minha esposa fica chateada, mas pretendo ao poucos melhorar. Sei que exagero, mas quando o negócio é seu, a responsabilidade é sempre grande. Mas neste caso estou errado, meu filho tem razão (*pausa*) [...] (*empresário 4, empresa D*).

O “empresário 5” do ramo de estamperia produz molas para portas automáticas, uma empresa que impressiona pela organização, limpeza e seriedade das pessoas envolvidas. Ele demonstrou na entrevista não estar satisfeito com a vida social que desfrutava. Ao lhe perguntar se ele acredita ter acertado na escolha dessa carreira, ou a vida de funcionário em uma média ou grande empresa teria sido melhor, no momento que fiz essa pergunta, o “empresário 5” nem me deixou terminar a frase, arregalando os olhos, disse que sempre pensava sobre esse assunto.

[...] Já me peguei muitas vezes pensando nisso. Principalmente o que a empresa tira de *pro labore*, com meu conhecimento talvez eu ganhasse muito mais em outra empresa. Lógico

que a experiência eu adquirir agora. Eu sei disso agora e não vou voltar pra trás, é muito difícil, mas faz parte é um aprendizado, mas não é fácil. Tanto a pequena quanto a média empresa o governo não tem política para esse tipo de situação [...] (*empresário 5, empresa E*).

Quando perguntei sobre descanso, férias, vida fora do trabalho, ele desconversou, mas foi curto e claro.

. Se fosse uma empresa com maior número de funcionários, aonde você vai delegar as coisas você até poderia tirar uns dias, mas é muito difícil [...] (*empresário 5, empresa E*).

O “empresário 6”, quando questionado sobre sua situação financeira, conclui, depois de uma breve explicação dos diversos mercados que já atendeu, que como pequena empresa na indústria ganhar dinheiro não existe. Mas concorda que tem uma vida financeira estável.

[...]. Tenho uma ótima vida, mas não sou e nunca fui rico. [...] (*empresário 6, empresa F*).

Como o “empresário 3”, o “empresário 6” também ressalta que nos anos 80 ele obteve os melhores resultados com a sua empresa.

[...] Nos anos de 1980, até a gente tocava firma melhor. Teve crise atrás de crise. Mas crise mesmo, não é que eu não passei crise, é porque eu nunca gastei mais do que eu ganhava, eu sempre dei o passo de acordo com as pernas [...] (*empresário 6, empresa F*).

Ao questionar o “empresário 6” se ele preferia ter continuado a ser funcionário de uma média ou grande empresa, como já tinha sido, ele logo observa que estaria mais descansado.

[...] Bem, eu diria que estaria mais descansado. Porque eu nunca tirei férias de 30 dias. E quando você trabalha de funcionário, você tem essas condições de fazer isso, mas dizer o que eu

deixei de fazer, eu não. Sempre fui aquela pessoa que não me arrependo do que não fiz, e do que eu fiz não me arrependo nada [...] (*empresário 6, empresa F*).

Neste capítulo foram discutidas as respostas ao questionário da entrevista narrativa aos seis micro e pequenos empresários. Embora exija uma reorganização de processos, a ênfase maior do novo paradigma está no consenso sobre a qualidade total como a razão de ser dessas empresas. De todos os tópicos abordados, o que mais teve hegemonia nas respostas foi a questão da “qualidade”. Esse tema parece ter sido muito bem absorvido pelas MPEs nacionais.

A estrutura das empresas também repercutiu como um tema de preocupação da maioria dos empresários. Apenas a “empresa D” prefere tentar utilizar os recursos próprios, terceirizar apenas quando o tempo realmente exige. Todas as outras empresas enaltecem suas estruturas enxutas e flexíveis. A questão do tempo e foco nos objetivos principais da empresa (administrativo e financeiro) são os motivos mais citados para a opção de terceirização dessas MPEs.

O retorno financeiro parece não ser o problema desses empresários. Apenas o “empresário 5” disse que talvez tivesse uma situação melhor se fosse diretor de alguma média ou grande empresa. Para os outros cinco entrevistados, a situação financeira é de razoável para ótimo. Vale notar que ninguém reclamou da falta de dinheiro, apenas que poderia ser melhor ou menos trabalhoso.

Por outro lado, apenas o “empresário 1” e o “empresário 3” não reclamaram na vida social que essa atividade propicia. Os outros, reclamaram que poderiam estar mais descansados se tivessem sido funcionários.

3.8 Conclusão

Este estudo propõe uma interpretação da realidade das micro e pequenas empresas no processo de reestruturação produtiva. Essas empresas, ao longo da história do capitalismo do século XX, tiveram seu futuro colocado em dúvida devido ao crescimento das grandes empresas até o final da década de 1970.

No entanto, o contexto proposto pela reestruturação produtiva proporcionou e tem proporcionado um ambiente favorável as MPEs. O acesso a tecnologia, o processo de reengenharia, a eficiente busca pela qualidade total, a necessidade de manter-se flexível ancorado a demanda, a terceirização, a formação de redes de fornecimento entre outros aspectos tem privilegiado a proliferação das MPEs.

No Brasil a reestruturação produtiva teve como marco a abertura do mercado nacional para os produtos importados em 1990. Foi a partir deste ano que as empresas tiveram adequar-se ao competitivo mercado internacional e ao novo modelo de produção, baseado nos alicerces da reestruturação produtiva.

O “downsizing” e a terceirização expandiram-se e MPEs empresas começavam a ser úteis como fornecedoras das MGEs. Grandes empresas se desfaziam de alguns setores ou ramos que representavam baixo retorno e alocavam os esforços nos objetivos centrais das empresas. Com isso, antigos funcionários de empresas reestruturadas, encorajaram-se e começavam a abrir suas próprias empresas. A “empresa B”, que atende o mercado parafusos especiais para indústrias e atacadistas, é um exemplo de empresário que montou a linha que trabalha, depois que a empresa que ele trabalhava se desfez do setor. O “empresário A” também trabalha com o mercado de motopeças “herdado” por uma empresa do setor.

Como apresentado no capítulo 1, houve uma intensa reestruturação das empresas brasileiras após a abertura do mercado nacional em 1990. A terceirização foi quase imediata, as empresas precisavam competir de igual pra igual com as multinacionais que chegavam ao país.

Como enfatizou Pochmann (2008), a partir dos anos 1990, observou-se a desaceleração na queda das ocupações do setor primário da economia, enquanto o setor secundário deixou de apresentar maior contribuição no total das ocupações.

O processo obteve resultados rápidos e como coloca Ferraz (1995), a variação da produtividade da indústria de transformação foi de 26% entre 1990 a 1993, enquanto entre 1985 e 1990 havia sido praticamente nula.

Neste contexto, a gestão da qualidade aliada ao desenvolvimento e baixo custo da tecnologia, possibilitaram um controle de qualidade mais eficiente. O que possibilitou uma melhoria na qualidade das peças produzidas fora da empresa.

Todas as MPEs estudadas, na pesquisa qualitativa, fazem parte rede de fornecimento que vem crescendo com o processo de reestruturação produtiva. São empresas que usufruem de tecnologia da informação para comunicar-se com seus clientes, e também com seus fornecedores.

A “empresa B”, a menor empresa pesquisada, enfatiza o controle de qualidade realizado por todos os seus funcionários conforme desenhos. A “empresa 5” faz treinamento sobre qualidade e interpretação de projetos antes que qualquer funcionário novo comece a trabalhar. De todas as empresas pesquisadas, apenas uma não possui padrão ISO de qualidade.

Outra característica das MPEs é a estrutura enxuta que a maioria dos empresários enfatizou em ter. Contam com estruturas administrativas pequenas, com funcionários polivalentes que muitas vezes são responsáveis por mais de uma área da empresa. Muitas vezes, quem faz o financeiro faz também os recursos humanos e assim por diante. O “empresário 3”, do ramo de fusíveis, enfatiza que a tecnologia que ele disponibiliza o permite ter apenas duas pessoas na gestão controlando 42 funcionários e 150 clientes.

A MPEs também usufruem de serviços de terceiros para manter a estrutura flexível de acordo com a demanda do mercado. Como o “empresa A” que produz todas as ferramentas em empresas terceirizadas. O “empresário 3” também ressalta com ênfase que apenas possui máquinas para produzir o resto faz fora da empresa.

O primeiro problema de pesquisa proposto foi:

A reestruturação produtiva trouxe mudanças na forma de gestão das MPEs? O modelo de gestão da MPE está baseado nos alicerces da empresa flexível?

Portanto, conforme exposto a cima, as MPEs usufruem de modelos de gestão com influência dos alicerces da reestruturação produtiva. São empresas que conforme as necessidades do mercado alinham-se as exigências dos seus clientes. Sendo assim, acabam por atualizam-se evoluem o seu modelo de gestão.

Conclui-se que as MPEs da indústria fazem parte da reestruturação produtiva das MGEs como terceirizados, mas também trazem características próprias deste contexto em sua gestão, como a gestão da qualidade, tecnologia e estrutura. Essas empresas de pequeno porte parecem beneficiar-se do modelo de reestruturação produtiva, principalmente devido a essas características que permitirem uma flexibilidade de produção voltada para a demanda.

O outro enfoque deste estudo são os empresários das MPEs. Procurou-se trazer a realidade da vida dessas pessoas que escolheram a atividade de empresário para o sustento de suas vidas. A primeira questão utilizada neste estudo para o problema de pesquisa sobre os empresários foi:

Os micros e pequenos empresários estão satisfeitos com a opção da atividade empresarial como fonte de renda para suas vidas?

Nas pesquisas levantadas pelo Sebrae e expostas no capítulo 2 mostra a diferença do salário da MPE em relação ME é de 63%. Quando comparada com a GE essa diferença, no ramo da indústria, chega perto dos 96%. Ao compararmos com o rendimento médio mensal dos ocupados (funcionários e sócios) das empresas, verifica-se que diferença da retirada do ocupado da MPE em relação a ME é de apenas 27%. Comparando com a GE essa diferença sobe para 44%, mas bem obstante da realidade dos quase 100% quando comparados apenas os salários. Portanto, com essa análise pode-se concluir que a MPE possui salários bem inferiores as MGEs, mas que seus proprietários desfrutam de retiradas mais próximas as dos

ocupados das MGE. Por outro lado graças a formalização das MPEs, os salários pagos por elas têm seguido os aumentos conforme o dissídios anuías de cada categoria.

Nas pesquisas qualitativas realizadas concluiu-se, nas falas dos empresários, que todos desfrutam de uma situação financeira boa. Alguns com mais clareza e ênfase na sua resposta, outros nem tanto. Mas para todos aqueles, que um dia foram funcionários, concordam que hoje a situação financeira que se encontram não seria possível como funcionários de produção.

Com base nas pesquisas realizadas pelo Sebrae e na pesquisa qualitativa apresentada neste estudo, conclui-se que os micro e pequenos empresários desfrutam de uma situação financeira boa compatíveis com suas ambições como empresários.

Por fim, este estudo procurou pesquisar e trazer a realidade da vida fora da MPE. Utilizou-se a seguinte questão apresentada para este problema de pesquisa:

Os micros e pequenos empresários estão satisfeitos com as atividades sociais (lazer, família, férias, descanso entre outros) proporcionadas por essa opção de atividade empresarial?

O Sebrae e o Dieese não possuem pesquisas sobre a questão proposta a cima. Por isso este estudo considera-se importante para incentivar o inicio deste diálogo e a proposta para mais pesquisas sobre o tema.

Na pesquisa qualitativa realizada, foi possível notar a importância do tema. A maioria dos empresários, com exceção do “empresário 1” e do “empresário 3”, todos os outros reclamaram e ficaram com expressões de preocupação sobre o assunto. O modelo enxuto de gestão acaba por sobrecarregar os próprios proprietários. Eles sentem-se indispensáveis ao dia-a-dia da empresa. Não conseguem delegar de maneira mais eficiente, que proporcione o descanso necessário. No entanto, todos os empresários que se disseram preocupados com esta questão da vida fora da empresa, já possuíam ciência deste problema. O “empresário 5”, depois de trinta anos de atividade empresarial, com boa situação financeira, afirmou que muitas vezes contesta-se a si próprio sobre a vida que a atividade de empresário o proporcionou.

Conclui-se sobre o último problema da pesquisa que muitos dos micro e pequenos empresários estão descontentes com a vida social que a atividade de micro e pequeno empresário os proporciona. No entanto, dos entrevistados, dois empresários deixaram claro que desfrutam de uma ótima vida social. Acredito que com a experiência, mais empresários estarão aptos a desfrutarem com mais intensidade a vida fora da empresa.

Anexo

A fala dos empresários na íntegra

Perfil do empresário	
Empresário: 1	Empresa: A
Formação: Ensino médio	Natural: São Paulo
Perfil da empresa	
Sector: Indústria metalúrgica	Ramo: Estamparia de peças metálicas
Mercado: peças para terceiros e mercado de motopeças	Início: 1979
Número de funcionários: 39	Número de gestores: 2 funcionários e 2 sócios
Quantidade de clientes: 100	Sócios: 02

Qual a atuação da empresa, produtos próprio ou para terceiros?

Iniciamos fazendo produtos para terceiros, fabricação de ferramentas, desenvolvia ferramental e vendia para o cliente fabricar a peça. Devido a muitos problemas ocorridos, fomos até o mercado e compramos uma peça pronta, fabricamos uma solda para torno automático e começamos a montar uma empresa de usinagem (1992).

O que mudou nos anos 90 para a atualidade? Estão satisfeitos com as mudanças?

A abertura do mercado pegou varias empresas nacionais de surpresa, que não estavam estruturadas. Toda a dificuldade que hoje existe com cambio tornou-se mais complicado, aprendemos a ser mais competitivo, ter um produto de qualidade, estar dentro dos padrões de tolerância. Hoje o mercado que atendemos e as peças que produzimos, apenas com 30% é nacional, os outros 70% vem da China. Antes o cliente não era muito exigente, atualmente a empresa precisa estar dentro da tolerância, melhorando sua estrutura, trabalhando as necessidades de nossos clientes. As peças têm que estar dentro da tolerância exigida.

Há necessidade de algum tipo de certificação por parte dos seus clientes?

Sim, o cliente exige que a empresa se estruture, trabalhando os funcionários, analisando a capacidade, preparando-o para exercer a função de liderança. Após a implementação da ISO 9000, você tem que se adequar a rotina. “A melhoria de qualidade é um horizonte infinito”. Quando atingimos o que o cliente quer o concorrente já pediu uma exigência maior.

Quanto ao preço?

Antes tínhamos uma margem maior de preço, em 1995 a peça que fornecíamos á R\$ 50,00 (cinquenta reais), hoje a mesma peça chega a R\$17,00 (dezessete reais), porque antes não tínhamos concorrentes diretos, atualmente temos concorrência interna (Brasil) e externa (China).

Quanto a inflação. É mais fácil trabalhar com ou sem inflação?

Sem inflação. Com a inflação fabricaríamos uma peça hoje e na semana que vem já estávamos tomando prejuízo em cima da mesma peça, porque você tinha uma idéia de um lucro real e na verdade ele era irreal e indexava a inflação, maquiava o resultado, hoje temos que ser real, não podendo perder peça no processo de produção. Porque não existe mais um ganho de capital de giro, estamos vendendo uma qualidade na produção.

De onde surgiu o conhecimento que você trouxe para sua empresa?

Trabalhei dezoito anos como funcionário.

O que o motivou para ser empresário?

O conhecimento, os caminhos para chegar até os clientes, nós já conhecíamos, até os donos de empresas (clientes). Assim o meu irmão pediu demissão da empresa, e me chamou para montar uma ferramentaria alugou maquinas de um amigo e começou a trabalhar e aos poucos a obter lucros. Logo descobrimos que uma grande empresa do setor de motopeças iria se desfazer da linha de motos de pequenos porte, aquele “mobiletes”. Compramos o ferramental dele e começamos a produzir tanto pra eles como para o mercado paralelo. Isso

foi nosso carro chefe por muitos anos. Hoje atendemos outros diversos tipos de peças ainda para o ramo de motopeças.

Está satisfeito com o retorno financeiro que a sua empresa propicia? Ou ter continuado como funcionários poderia ter trazido um futuro melhor pra você e sua família?

Não, não! Tenho uma condição financeira que não seria possível se eu fosse funcionário de produção como já fui.

E sua vida social? Trabalha mais do que você gostaria?

Veja! Eu e meu filho, trabalhamos e trabalhamos duro. Mas, temos nossos descansos duas vezes por ano e todos os dias de trabalho, trabalho como o horário comercial, um pouco mais um pouco menos, mas seis horas da tarde estou em casa.

Em épocas de crise quais as medidas tomadas pela sua empresa?

Contenção de despesas, enxugar tudo comprar o mínimo possível. Nos primeiros três meses tem que ter capital de giro, e muitas vezes reduzir o quadro de funcionários, escolhendo os que são indispensáveis. Mas antes das demissões optamos pela redução de jornada com redução de salário. Dividimos os prejuízos com os nossos funcionários.

Trabalham em caráter de horas extras?

Devido a copa estamos trabalhando aos sábados, no regime de banco de horas. No mês de Agosto e Setembro que o mercado começa a aquecer, ai sim, se iniciam as horas extras todas as semanas.

Trabalham com temporários?

Já utilizamos, mas existe o problema de qualidade de mão de obra.

Quantos clientes a Metalúrgica Befran possui?

Uma média de 100 clientes, trabalhamos com reposição, pulveriza o faturamento, não queremos centralizar em um cliente só, antes estamos preso com 60% hoje de 10% a 15%, baixamos o faturamento mas conseguimos desenvolver peças até para os concorrentes. Ou seja, quando não pega por um pegamos o projeto por outro. Especializamos-nos nesse segmento e detemos uma considerável tecnologia deste mercado.

Existe treinamento para os funcionários da Metalúrgica Befran?

Após a ISO 9000, fazemos um treinamento seguido de acompanhamento para saber se realmente estão preparados para executar as tarefas desejadas.

Quais são os benefícios oferecidos pela empresa?

Vale transporte e vale refeição.

Quantos funcionários fazem parte da gestão da sua empresa?

São quatro funcionários (2 sócios)

Quantos funcionários têm o setor de produção?

No setor de produção temos o total de 35 funcionários.

Vocês usufruem serviços com terceirizados?

Sim, Sim! Todas as nossas ferramentas utilizadas na produção são projetadas por mim mesmo em CAD e enviado para algumas ferramentarias, como você (risos), que executam o serviço em cima da matéria prima que nos mesmos compramos.

Perfil do empresário	
Empresário: 2	Empresa: B
Formação: Administrador de empresa	Natural: São Paulo
Perfil da empresa	
Setor: Indústria metalúrgica	Ramo: Estamparia
Mercado: parafusos especiais	Início: 1997
Número de funcionários: 13	Número de gestores: 3 funcionários e 2 sócios
Quantidade de clientes: 120	Sócios: 02

Antes da sua empresa ao decorrer da sua vida você já foi alguma vez funcionário? Ou você foi sempre empresário?

Já fui funcionário.

Quantos anos você foi funcionário?

Vinte e dois anos.

Vinte e dois anos! Legal!

E você trabalhava já nesse mesmo ramo que atua agora?

Sim, Quando resolvemos montar a empresa eu e meu sócio, nos já saímos para o ramo de parafusos.

E o seu sócio é o mesmo sócio desde o começo?

É sim, desde o começo.

E o que motivou você a dar esse passo? Por que você de repente decidiu deixar de ser funcionário?

A Empresa que nos trabalhávamos fechou a divisão que a gente trabalhava no ramo de parafusos, então com o fechamento da empresa deixei de trabalhar ai resolvemos montar uma empresa nossa.

E nessa passagem você conseguiu rapidamente se sustentar? Como foi esse período de funcionário para empresário?

Dois anos para começar a se sustentar

Dois anos! Com família já?

Já.

Difícil em!

E hoje em dia você está satisfeito, ou você acha que se tivesse continuado como funcionário de qualquer outra empresa você estaria mais satisfeito?

É difícil de avaliar, para o pequeno empresário eu acho que é difícil para todo mundo. Não é fácil. A gente não consegue ficar rico rapidamente, e ganhar muito dinheiro em pouco espaço de tempo, acho que o tempo que a gente tem para fazer a empresa sair do nada é muito curto dentro das condições normais. Tem pessoas que conseguem mais rápido e outra menos rápido, mas normalmente o espaço é sempre curto. Mas também se você comparar com o mercado, porque o mercado mudou muito, na época... no final dos anos 80 e começo dos anos 90 para hoje o mercado de trabalho também é totalmente diferente.

É verdade!

Não dá para comparar muito; eu não sei não consigo identificar, hoje se eu estivesse continuar como empregado de uma Empresa eu estaria numa condição melhor ou pior.

Entendi!

Considero que... eu acho que não é tão ruim esta trabalhando numa empresa própria.

Sua vida Familiar e social você consegue ter numa boa, você consegue tirar umas férias, ou acaba trabalhando mais do que você gostaria?

Mais, mais, muito mais.

Muito mais?

Na realidade eu considero porque nos temos treze anos aqui.

Treze anos! Você começou quando?

Final de 1996, 1997, e esse tempo todo não tirando férias (Roberto e seu sócio).

Nenhumas férias? Treze anos sem férias praticamente. Você tira uma semana, final de ano as vezes, as vezes em datas assim você acaba fazendo nada. Final do ano mesmo semana de natal e ano novo acaba se envolvendo com a família. Mas sair de férias nem eu nem o sócio saímos ao longo desse período de empresário.

Você tem uma perspectiva boa do futuro do seu mercado? Hoje o que você ta pensando pra frente? Ta investindo ta pensando em crescer?

A gente cresceu, o mercado tem crescido nesse últimos anos.

Certo!

Apesar dessas oscilações que acaba acontecendo ai eu acho que é normal.

O que você faz nessas oscilações de mercado? Crises por exemplo.

Você demite? Você diminui as horas de trabalho dos funcionários? Incentiva as vendas?

A gente é pequeno, então já trabalha com números reduzido de pessoas já temos uma equipe bem pequenininha.

Quantos funcionários?

Hoje treze. Treze! Nossa você produz bastante com treze, você tem uma empresa bem organizada. É bem enxutinha. Mas nessa crise que 2008 a gente demitiu 40% dos funcionários,

Não teve jeito?

Não.

Já retomou a atividade como antes da crise ou ainda não?

Eu diria que está bem próximo.

É ! legal.

Eu não sei, a gente não... ainda não paramos para fechar isso mas ta bem próximo.

Legal Jóia!

Você considera que a sua empresa resiste essas crises de certa forma por ser enxuta assim?

Então eu não sei até por quanto tempo agente agüentaria uma crise, mais agente tem como filosofia passar fome e manter a empresa.

Claro antes a empresa do que você e seu sócio!

Exatamente, Então o que a gente acostuma a fazer é realmente ter um capital guardado para agüentar. Porque a gente não sabe quando. Porque acontece e ela é muito rápido pra gente, talvez uma empresa maior por se mais pesada ela é bem mais lenta (a crise para acontecer), pra gente não hoje acontece cedo, logo!

Pior que é verdade.

E você faz suas vendas direto pra comercio com vendedores, ou vende pra atacadista?

Bem tem dois tipos de clientes. Tenho cliente de indústria, e tenho os atacadistas, ou distribuidor como chamam hoje ai.

É distribuidor, verdade!

Não, não é distribuidor, é atacadista mesmo, porque ele não distribui o meu produto ele compra e revende.

A ta entendi legal jóia

Você tem vendedores na rua que fazem esse trabalho?

Eu tenho três vendedores, a legal! São representantes na realidade, esses sim são representantes, fazem vendas não são funcionários da empresa!

Eles são comissionados no caso?

Comissionados. Legal.

Agora umas perguntas rápidas!

Pra você atender esses mercados, você tem que ter algum certificado?

Tenho tem que ter o ISO 9000.

E eu vejo que você tem bastante gráfico de qualidade, você tem controle de qualidade pra também atender esse mercado?

Então quando a gente faz um trabalho aqui, que ta fazendo e estamos conseguindo fazer, na realidade a gente tem um autocontrole da produção, certo. Quem fabrica também é um controlador de qualidade. Ele tem responsabilidade de todo produto que ele esta fazendo com base no desenho. Um processo que a gente tem na fabrica e pode garantir que o produto ta saindo conforme as especificações do processo.

Você tem treinamento para manter esses funcionários assim em linha alguma coisa necessária assim continuamente ou só com funcionários novos?

Não a gente faz um treinamento periódico quando a gente percebe que o funcionário começa a perder o foco. Ai você faz um treinamento pra trazer ele de volta. A gente não tem, em função pelo nosso tamanho, um programa pra ta fazendo isso, Claro, mas sempre tem um que sente que precisa ai a gente faz uma reciclagem, treinamento.

Você tem algum benefício pra eles, algum vale transporte, vale refeição alguma coisa essas coisa como você trabalha?

Hoje o que a Empresa oferece é uma cesta básica e o vale transporte pra quem usa,

Sua empresa usufrui serviços com terceirizados?

Sim. Para auferir todas as medidas necessárias que alguns clientes solicitam, como não temos o maquinário para auferir as peças de forma digital, contratamos uma empresa que aluga máquinas e profissionais para verificar a qualidade de alguns lotes que os clientes mesmo exigem, tipo (...) as montadoras de carros. Ah! (...) e ferramentarias como vocês, fazem nossos estampos e cortes.

Quantos clientes você trabalha?

Ativo! Uns 120 clientes ativos.

Você depende de algum cliente muito exclusivamente ou todos tem mais ou menos a mesma relevância?

Não, não outra filosofia da empresa: não trabalhar com um só cliente.

A gente tem uma capacidade produtiva de pensa e maquinas que está distribuído entre alguns clientes. Nunca fechamos negocio pra trabalhar com um só, tem outros maiores que a gente pra atender esses casos, não estamos nessa briga não.

E pra gerir toda essa sua produção desta fabrica. Quantas pessoas na administração você tem pra gerir a produção?

Na administração são três, mais os dois sócios,

Muito obrigado pela entrevista, bom trabalho.

Não tem problema, foi um prazer.

Perfil do empresário	
Empresário: 3	Empresa: C
Formação: Administrador de empresa (graduado)	Natural: São Paulo
Perfil da empresa	
Setor: Indústria metalúrgica	Ramo: Autopeças
Mercado: Fusíveis para automóveis	Início: 1975
Número de funcionários: 42	Número de gestores: 2 funcionários e 2 sócios
Quantidade de clientes: 150	Sócios: 02

Há quanto tempo você é empresário?

Há trinta e cinco anos

Com essa mesma empresa?

Não, eu era executivo de uma Multinacional.

Então você já trabalhou como funcionário no passado?

Trabalhei como funcionário, como auditor na Price⁵. E depois em uma multinacional de autopeças como alto executivo gerente financeiro desta multinacional. Depois eu resolvi ter o meu próprio negocio no ramo de autopeças.

⁵ Price Water House Coopers Brasil é uma das maiores prestadoras de serviços profissionais do mundo. Prestadora de serviços de auditoria, consultoria e outros serviços para todo tipo de empresas no mundo inteiro. Foi formada em 1998, na fusão entre Price Waterhouse e Coopers & Lybrand, ambas londrinas.

Por quê?

Era uma (...) ter um negocio próprio é um sangue que corria nas minhas veias. Então eu me preparei pra me tornar conhecido, na empresa que era uma empresa de autopeças, e quando eu estava trabalhando nessa empresa eu montei em paralelo uma distribuição de autopeças junto com outro diretor. Ai um dia mudou a diretoria da multinacional e a diretoria daqui a gerencia foi mandada embora, foi substituída, e foi o empurrão que eu precisava. Ai eu continuei. Ai eu tinha uma empresa de distribuição. A fabricante de fusível que eu comprava, ela estava com uma situação financeira muito ruim. Eu adquiri essa empresa e comecei fabricando fusíveis e hoje eu sou líder no mercado de fusíveis

Por isso que você entrou na área de fusíveis?

Por isso.

Hoje em dia você está com quantos funcionários na AMS?

Quarenta e dois.

Quantas pessoas você precisa aqui na administração para conseguir gerir esses funcionários de produção?

Aqui eu faço um investimento muito grande em informática, tudo aqui é informatizado. Então eu tenho um programa que gerencia tudo, e eu dirijo a empresa normalmente fora do meu ambiente de trabalho de onde quiser. Então eu autorizo o banco eu acesso as câmeras inclusive pelo meu celular por onde eu estiver. Então toda a parte informatizada, todo o nosso banco de dados que gerencia a empresa eu aceso de onde estiver, com isso eu tenho duas funcionaria na administração e um motorista pra dar suporte.

Você acabou utilizando essa necessidade de informatização pra conseguir gerir fora da empresa por necessidade de vendas mesmo ou você mesmo faz as vendas ou tem outros vendedores também na rua?

Não. O departamento de vendas, na parte interna, eu tenho duas funcionárias que elas são pessoas que tem capacidades e são bem remuneradas. E tenho dois tipos de vendas: tenho as vendas diretas da empresa, que normalmente são para indústrias. E tenho a venda que é considerada vendas a distribuidores que eu tenho vendedores, As vendas a vendedores sem registro de vendedores que eles são autônomos e eles são comissionados. Temos uma política que caso o nosso representante, ele tem um cliente que fica quatro meses sem comprar, fica em função da empresa (AMS) retomar esse cliente diretamente, ai ele fica diretamente com a gente. Pra não desmotivar, e por isso as minha duas funcionárias da administração, pra incentivar elas ficarem sempre encima das vendas, elas têm 1 % de comissão de todo cliente direto da empresa, e isso ai da uma ajuda pra elas, as vezes de 40% a 50 % no salário delas.

Falando em funcionário importante, aproveitando que você tocou nesse assunto, no caso dos funcionários, tem que ter algum tipo de treinamento tanto na produção quanto na administração?

Treinamento interno a gente não tem, mas a empresa paga cursos normalmente vinculados pelo SENAI e pelo SEBRAE para aqueles funcionários que tem uma função mais especificas principalmente controle de qualidade.

Falando em qualidade, muito bem tocado, você tem a necessidade de ter controle de qualidade aqui, sempre teve, ou foi uma necessidade com o passar do tempo?

Não, a necessidade do controle de qualidade, toda empresa tem que ter. A empresa que não tiver o mínimo de qualidade, ela fica desligada do mercado, ai vai ter problemas lá fora e o custo de devolução, alem de ser muito caro, há um fator de confiança do cliente. Ele perde a confiança, e hoje a gente ta num mercado muito concorrido que onde o concorrente não entra, porque você tem um contato soberbo com seu cliente, mas o concorrente ta sempre na porta esperando uma falha nossa pra ele poder entrar. Então uma hora que ele pode entrar é uma falha de controle de qualidade nossa. Eu tenho um controle que qualidade rígido, inclusive eu invisto em equipamentos. Eu tenho equipamentos aqui sofisticados importados, que

empresários quem vem visitar a fabrica até chama atenção, eu tenho inclusive, duas indústrias (concorrentes) que eles pedem pra usar nossos equipamentos pra fazer teste. Os fusíveis automotivos a corrente máxima dos veículos que é de trinta ampères. Eu hoje faço e tenho uma linha de fusíveis de sonorização e tenho aparelhos aqui de testes que utiliza até 400 ampères, pra testar. Esses são os fusíveis de alta corrente, que é outra linha que eu tenho para som.

Então além da linha automotiva você também atende uma linha pra som! Legal jóia. Fala uma coisa, os seu funcionários tem algum tipo de beneficio, como vale transporte, vale refeição ou alimentação cesta básica, ou você já me falou que tem como a participação no lucro 1 % isso é praticamente um beneficio ?

Eu tenho, esse 1 % eu tenho nas funcionarias da gestão administrativa. Nós admitimos pessoas com noções técnicas, só pessoas que moram ao redor da fabrica, perto da fabrica, próximo de casa, elas vão almoçar em casa, por isso eu não preciso, alem que não ter obrigação, de dar cesta básica. Eu não preciso ter despesa com restaurante e também a área física que eu teria ter um restaurante é bem maior. Com certeza! Então nossa empresa é uma empresa de porte pequeno, apesar de ter algumas curiosidades! Eu calculo que eu tenha 60 % do mercado, eu fabrico uma media de 4 milhões de peças, então quem acha assim poxa vida fabricar 4 milhões de peças deve ser uma tremenda empresa. É uma empresa que eu tenho a área útil que eu preciso pra fabricar isso ai é de mil metros quadrados é uma empresa pequena, tem quarenta funcionários, e então uma empresa desse porte não tem condições de dar o que uma multinacional daria. A gente da tudo quanto for suporte de segurança o funcionário tem, a gente da uniforme a gente da condução para as pessoas que não moram perto da fabrica, e é isso que a gente da por uma boa condição de trabalho.

E por ser assim, você considera que a sua empresa tem já esse formato, por ser uma empresa talvez podendo chamar de flexível?

Eu sempre fui um dirigente muito assim, conservador com meus negócios, mas sempre fui assim ao mesmo tempo um aventureiro, mas um aventureiro com instrução, então eu sempre investi, sempre meti as caras. A minha preocupação sempre foi não me endividar, eu só invisto com aquilo que tenho em mãos. Eu fujo um pouco da realidade das empresas brasileiras porque, a minha empresa tem uma capacidade de situação financeira muito enxuta,

eu não desconto duplicata, não desconto nada em banco, não tenho despesas de juros bancários e eu trabalho com peças acabadas, tenho estoque de segurança aqui na empresa e tenho estoque de segurança de matéria prima. Com isso eu posso obter preços melhores e tudo mais. Eu tenho um fluxo de caixa muito sadio, a minha política é o seguinte! Qualquer empresa que me der 5% de desconto eu pago a vista. E eu trabalho com uma sobra de dois faturamentos em caixa. Dois faturamentos mensais eu tenho em caixa pra qualquer reserva, então não tem uma crise que vai me perturbar, apesar de qualquer empresa de pequeno porte que ela tem uma situação financeira enxuta, então nenhuma crise abala, a crise ela só vai diminuir os lucros. Mas ela não vai abalar a saúde financeira da empresa. Uma empresa que não tem a saúde financeira enxuta, que desconta duplicata, ela desconta muito mais que o normal. Tem empresa que a duplicata chega ao banco até quente. Ela acabou de sair do computador e já está lá pra descontar. Amanhã ou depois vem uma crise, aí tem dois problemas sério para essa empresa. Que na ocasião da crise os próprios bancos diminuem o limite de crédito. E pelo fato de diminuir agendas eles vão ter menos duplicata para poder descontar, então eles irão entrar numa bola de neve e vão chegar a boca da falência.

Então o pequeno lucro que muitos pequenos empresários tem vão embora nisso né! Muitas vezes nos juros altos dos bancos! As vezes o lucro da empresa ele é consumido com desconto de duplicata. As vezes o empresário é obrigado a fazer menos investimento em, conteúdo de qualidade, deixa de fazer menos investimento em estoque, então na crise a empresa endividada ela fica sujeita a qualquer tipo de intempérie de imediato a crise pega de causa curta! Mas também tem muito que esse empresário pode estar devendo pode estar endividado e ele vai ao banco descontar duplicata para comprar uma Mercedes (...)

Sua empresa usufrui serviços de terceirizados?

Você! Com certeza. Nossas máquinas são apenas de produção, montagem e controle qualidade, como já falei. Do restante faço tudo que for possível fora. Não empato dinheiro que não precisa ser empatado. Somo pequenos e enxutos

Você já foi funcionário? Você considera ter feito a escolha correta da sua vida sendo empresário?

Eu não me arrependo de nada, já tive altos e baixos, como qualquer um empresário principalmente no início né. No tempo do Collor eu praticamente perdi tudo, mas como eu tinha bens, imóveis eu pude vender os bens imóveis e começar tudo de novo. Hoje eu cresci, to mais forte do que antes. Eu acho que se eu tivesse continuado a trabalhar e se eu fosse presidente de uma indústria de terceiro, eu não teria 20% do faturamento que eu tenho hoje.

Você tem o tempo que gostaria para usufruir da sua vida social?

Tenho sim. Não tiro férias de trinta dias, mas posso sair todas as sexta feiras no horário do almoço para curtir minha nova filha e minha mulher. Aproveito os feriados e viajo duas vezes por ano de 10 a 12 dias no máximo.

E para o futuro você está otimista? Ou pessimista com futuro da pequena empresa da indústria no Brasil pros próximos cinco anos, médio prazo?

Eu acho que a gente está no meio de uma indústria de mercado que ele mais prejudica do que ajuda as pessoas. Porque o crescimento que está sendo, está sendo um crescimento muito rápido. Eu por exemplo, eu tive um acréscimo de venda em 2009 em relação a 2008 de 20% e de 2010 em relação a 2009 eu to tendo 30%, só que isso aqui é um crescimento muito desordenado. Para adquirir as maquinas ai tudo bem, não tem problema nenhum, só que a demanda como ela é muito grande ela bate sem hora marcada, eu particularmente eu sou a favor de um crescimento estável anualmente.

Sobre os planos pro futuro, as empresas que elas estão alinhadas financeiramente e que elas acompanham a tecnologia elas não tem nenhum problema, agora aquelas empresas que não acompanham tecnologicamente, não melhoram suas maquinas, elas sempre vão ter problemas lá na frente. Porque hoje o mundo ele quer mercadorias cada vez de melhor qualidade, que as mercadorias sejam atualizadas, e que o concorrente esta sempre ali, então as empresa pequenas que trabalham com produtos tecnológicos, para elas é muito fácil elas serem ultrapassadas no mercado, porque a tecnologia é que manda onde ela está você tem que estar. Maquinas que não são automáticas (...) pra fazer um processo de uma peça (...) se ela não tem tecnologia, com certeza vai trabalhar no prejuízo. Então o mercado também ele no futuro ele vai ser cada vez mais cítrico ele vai se renovando e renovando e renovando e renovando, e as empresas o empresário tem que ter uma visão muito grande pra poder se

reciclar. Se não se atualizar, então ele tem que ter um cuidado muito grande, eu vendo o meu, se o cara quiser falar que meu vizinho vende mais barato então ele compra do meu vizinho, então essa é minha visão pro futuro. Eu por exemplo, vou continuar investindo, acabei de investir agora numa fabrica nova porque eu tenho em mente nos próximo cinco anos não tem nenhum problema no mercado desde que eu não pare no tempo.

Obrigado de mais pela aula, eu selecionei alguns empresários que eu gostaria de poder usufruir para o meu estudo.

Perfil do empresário	
Empresário: 4	Empresa: D
Formação: Engenheiro Mecânico	Natural: São Paulo
Perfil da empresa	
Setor: Indústria metalúrgica	Ramo: Injeção para terceiros e produtos promocionais.
Mercado: Indústrias e empresas em geral	Início:
Número de funcionários:	Número de gestores:
Quantidade de clientes:	Sócio

O que aconteceu em 1990 é que tínhamos uma fábrica, antes da era Collor e outra depois da era Collor. Nós tínhamos 650 funcionários e depois 120, 9. Aconteceu que meus clientes, primeiro eles sentiram todo o peso da restrição financeira, o problema maior no início foi a restrição financeira, claro que não dava para dizer, vamos trazer produto importado no dia seguinte, o que matou mais foi o 50% da poupança que na época não eram reais, era cruzeiros novos, então isso matou de cara. E a partir daí aconteceu que o mercado sofreu violentamente uma tremenda restrição e posteriormente o pessoal começou a trazer produto pronto ao invés de fazer aqui.

Por exemplo, eu fornecia para a VDO, era um dos meus maiores clientes, fazíamos caixa de velocímetro, peças para o velocímetro, fornecia para a VDO . O que ela fez (VDO)! Por exemplo, a minha linha era um dos carros chefes, a VDO trazia da Argentina o “mostrador” pronto, então a gente perdeu o cliente e foram perdendo outros, o pessoal começou a trazer produtos prontos não partes de produtos. Nós não tínhamos mais partes, mas tinha a peça pronta. O cara trazia, por exemplo, ele fazia um determinado produto vamos supor, uma balança e eu fazia a peça plástica. Ai de repente, ele começou comprar na china com a peça pronta, ao invés de ser a peça plástica então evidentemente a gente passou por um período bem complicado e evidentemente uma quantidade enorme de empresas principalmente empresas plásticas, que é o meu caso, quebraram.

Mas o governo não deu nenhum auxílio de avisar antes, nenhum prazo?

Não nada. O Collor realmente era um ser despreparado, uma equipe totalmente despreparada. Eles não tinham noção do que eles estavam fazendo, permitia a importação, mas na realidade era bom para os seguimentos grandes, ou seja, a indústria de alimentos a indústria automotiva isso era bom para eles. Porque eles tinham uma restrição muito grande para trazer componentes importados. Então o carro nacional não tinha “airbag”⁶, não tinha “abs” (freios) não tinha nada. Porque era proibido a importação na década de 80. Por exemplo, determinados produtos que fazíamos, o abastecimento era feito por peças contrabandeadas. Nós fazíamos cassete de áudio nos trazíamos aqueles componentes do cassete de áudio aquela. Tem os nomes técnicos evidentemente, tem lá aquele filtrinho, quem lembra é quem teve cassete. Aquele filtrinho que a fita passa por cima, aquilo a gente importava porque no Brasil não tinha ninguém que fizesse. Trazíamos pelos Estados Unidos, tinha que trazer por contra bando, porque era proibido importar e a fita que unia aquela parte transparente com a fita magnética, tinha uma fita adesiva chamada “Splice”. Então você trazia os rolinhos de “Splice”, contrabandeado porque não existia aqui.

Em 1985, por exemplo, nós montamos uma fabrica de conectores eletrônicos, e para fazer os moldes e estampos de conectores tivemos de trazer uma retifica óptica para retificar. Então eu fui até a Inglaterra e conversei com o pessoal da “Daiha Form”⁷. Cheguei lá, o cara disse eu nunca vendi, nunca para o Brasil. É que ele não vendia para o Brasil. Ele não sabia, é que os caras compravam, por exemplo, uma retifica com o nome “John Chipman”, já como “Daiha Form” e traziam isso via Paraguai. Então, isso não aparecia. Isso batia em Miami, e de Miami para o Paraguai e depois entrava no Brasil e ele não sabia que a gente tinha “Daiha Form”.

No Brasil então eu me tornei representante da “Daiha Form” (empresa multinacional de orim alemã) do Brasil. Então quando nos trouxemos nosso “Daiha Form”, que trouxemos oficialmente. O cara colocou no avião passou a gente na frente pra atender e tudo. Chegou no aeroporto com o Daiha Form ele tinha um display digital que fazia leitura digital das posições, ai ele disse não pode importar isso é de informática não pode importar. Então nós ficamos um

⁶ Airbag: Os airbags são um adicional ao cinto de segurança em reduzir a chance de que a cabeça e a parte superior do corpo de um ocupante bata em alguma parte no interior do veículo. Eles também ajudam a reduzir o risco de lesões graves distribuindo as forças da batida mais uniformemente ao longo do corpo do ocupante.

ano para tirar isso do aeroporto. Ai o cara não entendia como é que isso funcionava no Brasil, nós éramos representantes e não conseguimos retirar nem nosso próprio produto. Então a retifica, nós trouxemos pelo Paraguai, para não acontecer a mesma coisa. Trouxemos por contrabando!!

Era necessária a abertura?

Era uma coisa necessária. Porque qualquer sujeito medianamente informado, teria feito o seguinte: vamos investir nas empresas no Brasil pra que elas se preparem já que o mercado estava fechado. Desse jeito que você não podia trazer uma maquina você não podia trazer uma eletroerosão (máquina de usinagem computadorizada), você só podia trazer eletroerosão a fio. Não podia ter similaridade (máquinas semelhantes produzidas no Brasil), mas sempre que você iria trazer tinha alguém que fabricava. E não tinha precisão, ai falavam que sim, tinha sim (risos).

Depois em 1990, ficou mais fácil. Só que daí é que a gente começou a ter o problema da crise. Primeiro a restrição do mercado. Segundo, evidentemente, entre 1995 a 1998 o problema do dólar extremamente baixo. Então por exemplo, eu trouxe em 1997 para um cliente, 100 moldes de Portugal. Ou seja, 11 milhões de dólares de moldes de Portugal. Eu trouxe, são ótimas as ferramentarias (empresas de usinagem) em Portugal. Eu comprei, eu fui fazer “tray out” (testes de amostra). Fui 18 vezes para Portugal.

Não tinha nenhuma ferramentaria no Brasil, ai nós começamos a competir com dólar entre R\$ 1,00, começou com R\$ 0,85, R\$ 1,00, R\$ 1,05, não tinha condições de competir no Brasil, não tinha nenhuma condição. Então aconteceu que ninguém investia em ferramentaria, primeiro que os equipamentos fabricados no Brasil não eram viáveis, bom que você não ia comprar um equipamento que sai mais barato você comprar o molde lá fora.

Mas o prazo dava pra atender?

Eu consegui fazer o primeiro pacote em 18 meses, 100 moldes, usando 9 ferramentarias. Pra você ter uma idéia nós contamos primeiro no Brasil, nos cotamos com a todo pessoal do sul. Os caras diziam assim, você dava oito desenhos e eles diziam que tinham condições de fazer apenas um molde para 150 dias.

E hoje em dia. Está acontecendo similarmente com a China?

O problema da China ah! Agora começou a melhorar nossa posição. A China tem um mercado consumidor interno brutal, então aquilo que a gente viu algum tempo atrás que era a máquina chinesa a pronta entrega já não acontece mais. A máquina chinesa hoje demora cento e cinquenta dias. E evidentemente, quando o mercado interno aquece, muda o preço de exportação. No mercado interno deles, eles recebem à vista. Eles não têm financiamento interno ou fabricante.

Os chineses que compram máquinas, eles pegam dinheiro do governo, da prefeitura do lugar onde ele conseguiu o terreno pra montar a empresa. Tudo, aquela maracutaia toda eles não e não gostam. Vão ao fabricante e pagam à vista. Pra eles é mais interessante! A primeira vez que negociamos uma máquina chinesa, o cara não entendeu o que era financiamento (risos).

Desse período, nos últimos 30 anos, considerando a abertura do mercado, os anos oitenta, a inflação; e os anos noventa com bem menos inflação, mas maior competitividade. Em termos financeiros, para a empresa qual foi o melhor período?

Obvio que os melhores anos foram os anos oitenta. Eu trabalhava com mercado protegido. Ou seja, eu não tinha possibilidade de ir até meu cliente, buscar um produto nada disso, então por isso tínhamos uma fabrica daquele tamanho. Aquela proteção de certa forma ajudava! Ajudava muito. Por exemplo, a fabrica na época faturava 5 milhões de dólares por mês, e era uma fabrica montada assim do nada.

Porque você entrou no ramo de indústria? Você já foi funcionário antes?

Eu fui funcionário e a partir desse primeiro dia que eu comecei a trabalhar com plástico eu queria ter uma indústria plástica. Eu achava que dar emprego era tudo na vida, achava fantástico dar emprego. Meu primeiro patrão foi um cara muito legal, gostei muito dele. Ele me deu oportunidade, depois fiz cursos no SENAI em plástico. Ele era um cara visionário. Nesse aspecto ele achava que o mundo ficaria melhor se todo mundo conseguisse trabalhar. Ele era judeu, honestíssimo, justo, ético como todo dono de empresa. Era um cara

que você tinha que negociar assim, olha eu quero ganhar 10% ele dizia assim só 10% porque não 12%?

Você trabalha com ISO?

Sim claro. Hoje para você exportar tem que ter certificados. E também custa barbaridade você manter. Mas não é o custo de você fazer, ou ter o certificado. E sim a equipe que você tem que manter internamente para gerenciar a qualidade. Porque o sistema da qualidade exige que você tenha ao menos um especialista.

Como vocês lidam com as crises?

Fazemos um pouco de tudo. Dependendo da crise que você esta vivendo, por exemplo. Nós passamos crise que era o governo que criava, mudava moeda e etc. Mudança de governo, esses famosos planos mirabolantes: cruzado, cruzado novo e etc. Depois veio a crise do dólar. Então, ai você tem uma agravante. Na época que todo material plástico era cotado em dólar então você tinha um problema. Você tem por característica principal em relação o seu cliente não deixá-lo sem peça. Ai você ta injetando a peça dele em dólar e de repente o dólar passava de um real para três reais. Por causa da matéria prima, mas também não posso repassar pelo mesmo preço, ai você ficava naquele travamento todo. Sem ter por onde correr. Por exemplo, você fornece para uma empresa de autopeças. O cara não consegue chegar aqui e aumentar o valor do carro em 50% por causa de algumas peças. Para poder acomodar todo esse aumento, o mercado não trabalha desse jeito, então você tinha que esperar fornecendo no negativo. Porque na indústria plástica, se o cara não ta satisfeito com você ele pega as ferramentas dele e vai embora vai pra outros. Então nesse período, nós tivemos a verticalização. Ai todo mundo começo a trazer inteiramente as operações, então começou a criar-se fabricas dentro de fabricas. A própria indústria automobilística, começou a comprar injetora. Pra tentar baixar custo, quando que na realidade você troca custo fixo por variável.

Quantas pessoas você utiliza na gestão para gerir a produção?

Temos na fabrica em torno de oitenta pessoas. Na gestão, temos oito pessoas ligadas diretamente com a gestão da empresa. Entre financeiro, recursos humanos, gerência da produção e os chefes.

Você trabalha com produto próprio e produtos que você injeta para terceiros?

Sim produto próprio e produto promocional. A gente chama de prestação de serviço, eu fabrico produtos de terceiros. Vendo para ele (a matéria prima é minha) e o serviço no ferramental é dele. Como eu disse é a famosa fabrica dentro de fabrica.

Você terceiriza e é um terceiro para muitos?

Verdade (risos). Ao mesmo tempo em que eu injeto plástico pra uma empresa de autopeças ou outra qualquer, eu muitas vezes tenho que terceirizar a produção de ferramentas, mesmo tendo máquinas para isso. Mas o tempo urge!

Você consegue desfrutar de férias e uma vida social conforme você gostaria?

Não! Não! Infelizmente, mesmo com essa boa estrutura e equipe, não consigo sair da empresa por mais de uma semana. No máximo aproveito os feriados, aqueles que emendam. Sabe? Mas para conseguir tirar uma semana, para viajar para o exterior (risos) é difícil enh! Minha esposa fica chateada, mas pretendo ao poucos melhorar. Sei que exagero, mas quando o negócio é seu, a responsabilidade é sempre grande. Mas neste caso estou errado, meu filhos tem razão (pausa).

Você possui uma boa situação financeira?

Hoje possuo uma situação financeira estável e tranquila, possuo com dois faturamentos em caixa para prevenir qualquer crise que surja por ai. Dependo muito da prestação de serviço que executo para outras indústrias, por isso da precaução [...] Óbvio que os melhores anos foram os anos oitenta.

Você está otimista com o futuro da empresa?

Sim, sim, muito. Estamos tão otimistas, que nesses últimos dois meses, investimos na fábrica com quatro novas maquinas, dois robôs, dois caminhões novos. Mais ou menos, um milhão e meio de reais de investimento.

Perfil do empresário	
Empresário: 5	Empresa: E
Formação: Administrador de empresas	Natural: São Paulo
Perfil da empresa	
Setor: Indústria metalúrgica	Ramo: Molas especiais
Mercado: molas para portas	Início: 1980
Número de funcionários: 18	Número de gestores: 07
Quantidade de clientes: 5 distribuidores nacionais	Sócio: 02

Você já foi funcionário ou sempre foi empresário?

Eu já fui funcionário. O meu primeiro trabalho foi com meu pai, ele tinha uma metalúrgica. Eu entrei lá trabalhando no controle de qualidade, então foi o meu primeiro aprendizado dentro da indústria e foi no controle de qualidade.

Em que ano você iniciou?

Mais ou menos há uns trinta anos.

Então você seguiu como empresário? Ou passou por outras empresas, outros ramos como funcionário?

Não. Logo após, foi dissolvida a sociedade e meu pai ficou com a ferramentaria. Era uma das empresas que ele tinha. Para não desmembrar, meu pai ficou com a ferramentaria que era aqui. Mas uma empresa que começa como ferramentaria, é uma característica legal. Ele tinha como sócio meu tio, quando eles desfizeram a sociedade eu sai da empresa e o galpão aqui ficou vazio. Ai, nos unimos com um rapaz aqui pra fazer uma empresa de pintura epóxi. Só compramos o eletrostático. o resto era estufa os banhos nós mesmos montamos tudo. Começamos a fazer com o conhecimento técnico da indústria. Meu sócio já conhecia bem sobre epóxi, e eu tinha um pouco de experiência industrial e administrativa.

Porque você não quis se aventurar com a carreira de funcionário, porque você preferiu se tornar um empresário?

Eu sempre tive dentro do meu ser gerenciar. Poderia ser numa outra empresa, ser um gerente, mas sempre tive isso comigo de desenvolver de fazer. Tanto é que o maquinário nós quem fizemos tudo. Eu obtive conhecimento e fui buscar informações em empresas, e montamos o maquinário e sempre foi dessa maneira.

Na sua empresa você tem algum auxílio de consultoria, ou a gestão você vem aprendendo também como você aprendeu a fazer a empresa?

Não, eu não tenho auxílio nenhum. Eu quem vou sentindo as coisas, como estão caminhando a situação do mercado, a gente vai moldando a empresa. Há dois anos atrás tínhamos projetos de ampliar de construir uma nova fábrica, aí quando os chineses entraram pra concorrer com a gente, nós resolvemos ficar quietinho por enquanto. Então nós trabalhamos dessa maneira hoje.

Como é a busca de qualidade? Você tem a necessidade de uma melhoria contínua?

Sempre prezamos a qualidade. Todo dia isso está na nossa mente. A qualidade é o mais importante. Tanto é que eu to mexendo com muitas coisas aí querendo modificar desenhos de peças, to fazendo projetos novos para melhorar o produto.

E essa melhora na qualidade é no produto ou no processo de produção?

Eu sempre tento mexer em qualidade sem agregar custos na produção. E isso é o mais importante. Existem muitos métodos para melhorar a qualidade, só que eu não posso jogar custo no produto.

Com quantos clientes vocês trabalham?

Temos clientes pelo Brasil inteiro, em todos estados, temos cinco ou seis distribuidores.

Quais as medidas que vocês tomam para lidar com as crises?

Nunca tivemos crise. Sempre a empresa foi enxuta, mas é claro que se depender da nossa estrutura que é pequena nós temos que demitir alguém, mas nunca mandamos ninguém embora por causa de crise.

Eu percebo o momento. A gente está sempre buscando informação no mercado. Todo dia faço ligações para os clientes. Agente vai percebendo as coisas, como ela vai. Isso faz parte, nós temos que ter essa percepção, não sei se já nascemos com isso. A minha filosofia me diz que a gente já reencarnou varias vezes, alguns nascem com já capacidades adquiridas é só um estudo e ele volta a tona e consegue gerenciar novamente. Mas têm outros que você pode ficar uma vida inteira colocando na cabeça deles certas situações e ele nunca vai adquirir aquilo. Lógico que ele pode adquirir uma habilidade, mas as vezes já ta no intimo da gente, é a mesma coisa a engenharia. Eu não sou engenheiro, mas sou quem projeto todo o produto.

Quantos funcionários vocês tem hoje?

Temos dezoito funcionários.

E quantos funcionários vocês utiliza para gerir a produção da empresa?

Utilizo na gestão sete pessoas.

Quando você tem uma demanda alta, você contrata, coloca hora extra, ou não tem essa necessidade?

No momento nos não temos essa necessidade. Em outras épocas fizemos hora extra. Hoje não temos essa necessidade porque trocamos todo o maquinário. Compramos tornos CNC (computadorizado), compramos centro de usinagem. Antes era tudo feito manualmente, nas furadeiras. Hoje o centro de usinagem faz tudo, automatizou e melhorou o processo.

Vocês têm treinamento? Treinam seus funcionários constantemente?

Sim temos treinamento. Toda vez que contratamos funcionários novos, nós fazemos os cursos básicos que temos para se trabalhar aqui dentro. Ele vai fazer controle dimensional, leitura e interpretação de desenho, mecânica geral. Então esse é o básico para trabalhar aqui, assim ele vai saber pegar um desenho e analisar a peça e dizer, aqui tá certo, aqui ta errado e assim tocar.

Você consegue fazer atividades sociais que condiz com o que você acha ser necessário para ter uma vida tranqüila?

Não, mas eu to tentando ajustar isso

E você consegue tirar férias? Viajar com a sua família? Ter uma boa vida fora do trabalho?

Não tem jeito. Pela estrutura que eu tenho, eu não posso ficar muito tempo fora. Somos enxutinhos. Se fosse uma empresa com maior numero de funcionários a onde você vai delegar as coisas você ate poderia tirar uns dias, mas é muito difícil.

Você já pensou sobre a idéia de como teria sido a sua vida se tivesse sido um funcionário de uma multinacional, por exemplo?

Já me peguei muitas vezes pensando nisso. Principalmente o que a empresa tira de pro labore com meu conhecimento talvez eu ganhasse muito mais em outra empresa. Lógico que a experiência eu adquiri agora. Eu sei disso agora e não vou voltar pra traz, é muito difícil, mas faz parte é um aprendizado, mas não é fácil. Tanto a pequena, quanto a media empresa o governo não tem política para esse tipo de situação.

Bem eu agradeço muito, muito obrigado e sucesso.

O prazer é meu.

Perfil do empresário	
Empresário: 6	Empresa: F
Formação: segundo grau	Natural: São Paulo
Perfil da empresa	

Setor: Indústria metalúrgica	Ramo: Injeção de plástico
Mercado: Autopeças	Início: 1965
Número de funcionários: 19	Número de gestores: 3 + 1 (sócio)
Quantidade de clientes: 40	Sócio: 02

Há quantos anos existe a Pelorca?

A Pelorca, ela existe desde 1965 em sociedade até 1968 e individual de 1968 até 1972 e de 1972 até hoje em sociedade com minha esposa.

De onde vem o seu conhecimento?

Bem, eu estudei um pouco e fiz um curso no passado de desenho projetista, e um pouco na área de engenharia. Mas não peguei diploma nada, porque foi pouco tempo e quando eu larguei e comecei pondo em pratica, e tudo isso vem da pratica trabalhando.

Você já tinha sido funcionário?

Sim. Eu já fui funcionário de três indústrias. Eu fiquei 5 anos, a outra eu fiquei 5 anos porem, fiquei 4 anos como chefe de ferramentaria. Era uma ferramentaria razoável porque era chegou a ter 65 pessoas e depois sai. Queria conhecer o ramo plástico e foi quando eu trabalhei mais dois anos e meio na Goiana (extinta empresa de grande porte do ramo injeção plástica).

Foi lá que você adquiriu conhecimento?

Muito, na Goiana no ramo plástico e na firma que eu trabalhava antes que era uma firma de maquina de costura. Então lá eu tinha carta branca com os donos e eles foram com minha cara e me davam carta branca. Para mim, fazer o que eu achava que tinha que fazer nunca me falaram não. No entanto eu entrei e eles produziam uma media de oito maquinas de costura por dia e colocando maquinas automáticas chegamos ao pique de seiscentas maquinas por dia, a base mesmo de produção era na faixa de quinhentos e vinte máquinas.

Se você pudesse hoje em dia, você voltaria atrás e seria funcionário de novo? Ou você acha que optou certo nessa carreira de empresário?

Bem isso é um pouco difícil de falar, porque se eu falar que eu quero voltar a ser funcionário novamente com a minha idade, (pausa). Vou fazer o quê?

Mas se você tivesse sido funcionário ao invés de abrir a empresa, você teria uma condição financeira melhor? Teria férias, mais atividades sociais? Ou você acha que não?

Bem eu diria que estaria mais descansado. Porque eu nunca tirei férias de trinta dias. E quando você trabalha de funcionário você tem essas condições de fazer isso, mas dizer o que ee deixei de fazer, eu não. Sempre fui aquela pessoa que não me arrependo do que não fiz, e do que eu fiz não me arrependo nada.

O que mais te motivou a ser empresário?

Eu comecei praticamente assim, foi um inicio que quando eu já estava na firma de maquina de costura eu já tinha essa finalidade de trabalhar por conta. Mesmo ganhando o salário que eu ganhava lá, devagarzinho eu fui comprando umas maquinas e isso estava nos fundos da casa do meu pai.

Não foi da noite para o dia? Foi tudo planejado então?

Quando eu comecei, ah eu já tinha torno, furadeira, eu tinha umas maquinas e foi quando um amigo disse: “vamos montar uma sociedade”. Ai foi o que aconteceu, ai ficamos um tempo trabalhando sem registro, ai teve aquele barulho em 1964 (golpe militar). Quando deu uma acalmada nos registramos a firma em 1965 ai ficamos até 1968. Eu me casei em 1965, ele também casou 1967. Mas não tinha chance de trabalho juntos. Eu gostava de desenvolver e ele era mais pacato. Até hoje somos que nem irmãos, mas ele com a firma dele, ele tem uma firma igual assim, e eu continuo com a minha.

Para quem a Pelorca vende seus produtos? Tem produtos próprios ou terceiriza?

Não, produtos mesmo meu eu tenho alguma coisa, temos alguns outra que nos vendemos. Mas só para indústrias mesmo, a maioria a gente só trabalha para terceiros não temos assim produtos final. Por exemplo, a gente trabalha para uma montadora que ela tem um componente que fazemos, mas nada de produto nosso.

Mas você tem alguns clientes ou você depende de poucos clientes, ou você está bem pulverizado?

Bem nós não temos muitos clientes, mas os poucos que temos da pra sobreviver.

Nenhum desses clientes compra a metade do que vocês produzem? Ou, mais ou menos, todos compram por igual?

Não, é tudo dividido. Não é só um que tá tocando a empresa. É dividido um pouco de um, um pouco de outro.

Como é o seu controle de qualidade? Possui algum modelo de qualidade como ISO?

Sim, nosso mercado exige, acho que é a ISO 9000. Meu filho que cuida dessa parte. Mas só sei que o controle que ele criou aqui na fábrica é bem rígido. Ele treina todos na empresa sobre qualidade, tem treinamento aqui todo santo mês. É bom!

Você passou por crises?

Passamos por várias crises. Eu quando comecei, com apenas uma injetora, é uma coisa interessante. Eu comecei fazendo santinho. Então eu trabalhava com corte e repuxo, aí eu comecei no plástico devagar. A primeira máquina eu achei que era interessante e comecei a fazer molde de santinho e tínhamos uma infinidade de santinhos. Depois aquilo parou. Aí começou com uma linha de cosmético, não vingou. Aí veio a linha de brinquedos, também não vingou. Teve a linha de cine, foto. Essa época era muito boa. Aí o cine e foto acabou de uma hora pra outra. Aí veio os vídeos cassetes. Veio toda essas coisas, aí o cine e foto ficou bem pra traz. Hoje nem se fala mais, e depois eu passei para esse ramo de autopeças, mais

peças mais técnicas, que eu acho que me dei bem de um lado, mas essa de ganhar dinheiro, e ficar milionário não existe não. Tenho uma ótima vida, mas não sou e nunca fui rico.

Você terceiriza serviços que auxiliam a sua produção?

Sim. Fazemos cortes em CNC e erosão a fio fora da empresa. A tempera também é terceirizado. E como não posso trabalhar com mais de um turno, também terceirizo a produção quando não damos conta. Aconteceu a última vez em 2009.

O preço hoje em dia é mais apertado do que nos anos oitenta?

Muito mais! Nos anos de 1980, até a gente tocava firma melhor. Teve crise atrás de crise. Mas crise mesmo, não é que eu não passei crise, é porque eu nunca gastei mais do que eu ganhava eu sempre dei o passo de acordo com as pernas.

Como você superou os momentos difíceis?

Eu só demiti funcionário porque a Pelorca chegou a ter quase setenta funcionários. Como trabalhava a noite eram vinte e quatro horas. Na época de fazer brinquedos. E cada vez que vinha o fiscal do trabalho, eles vinham para atrapalhar e não para ajudar. Daí começou a marcação. Vira e mexe vinha um. Chegou num ponto que eu acabei com uma turma que era da noite, e mesmo assim não pararam de me chatear. Ai eu parei com outra turma fiquei só com uma turma (um turno). Hoje eu trabalho das sete da manhã às cinco horas da tarde. Fico aqui até as oito, mas nada de funcionário só eu, pelo menos não tem mais o fiscal todo o dia aqui, com o governo.

Quantos funcionários você tem?

Hoje eu tenho dezenove registrados. Todos registrados.

E para gerir esses funcionários. Quantas pessoas você utiliza na gestão?

São três.

É uma empresa bem enxuta. Você consegue com poucas pessoas controlar uma produção?

Justamente a gente procura trabalhar direito para não ter nada de desavença com ninguém procura sempre trabalhar direitinho.

Hoje em dia a sua empresa trabalha com o mercado interno. Ou já exporta?

Não, só trabalhamos aqui no Brasil.

E você tem vendedor na rua?

Não, o vendedor sou eu mesmo.

E você visita cliente ou faz por telefone?

Eu visito cliente também.

Bem da minha parte está ótimo. Eu tenho a Pelorca como exemplo de organização de pessoas honestas, sinceras, trabalhadoras. Muito obrigado.

Obrigado.

Referências

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e centralidade do mundo do trabalho*. 13ª ed. – São Paulo: Cortez 2008.

BOLTANSKI, L. e CHIAPELLO, E. *O novo espírito do capitalismo*. 2ª ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

CASTELLS, Manuel. *O fim do milênio*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo : Paz e Terra, 1999.

FERRAZ, João Carlos. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa / Uwe Flick; tradução Joice Elias Costa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
1998.

FLEURY, Afonso Carlos Corêa. *Aprendizagem e inovação organizacional : experiências de Japão, Coreia e Brasil – 2ª ed.* São Paulo : Atlas, 2006.

_____, *Sociedade pós-capitalista*; tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo : Pioneira ; São Paulo : Publifolha, 1999.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

HANDY, Charles. *Além do capitalismo*. Tradução: James F. Sunderland Cook. São Paulo.: Makron Books, 1999.

NEVES, J. *Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades*. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo: 2º semestre/1996. V. 1, nº 3.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. *Teoria geral da administração para o século XXI*. São Paulo: Ática, 2007.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. *Tecnologia, trabalho e desemprego: um conflito social*. São Paulo: Érica, 2004.

PIORE, Michael J.; SABEL, Charles F. *The second industrial divide. Possibilities for prosperity*. New York: Basic Books, 1984.

POCHMANN, Márcio. *O emprego no desenvolvimento da nação*. São Paulo : Boitempo, 2008.

QUEIROZ, M. *Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva*. São Paulo: T.A.Queiroz Editor, 1991.

TOFFLER, Alvin. *O choque do futuro*. Tradução Eduardo Francisco Alves – 7ª Ed. – Rio de Janeiro: Record, 2001.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: o contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo*. M.Books do Brasil Editora, 2004.

VASAPOLLO Luciano. *A Europa do capital: transformações do trabalho e competição global*. Tradução: Maria de Jesus Britto Leite; prefácio de Ricardo Antunes – São Paulo : Xamã, 2004.

VIEIRA, V. As Tipologias, Variações e Características da Pesquisa de Marketing, Revista FAE, Curitiba, jan/abr 2002. V.5, N.1, p.65-70.

Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. Sebrae, 2008. www.sebrae.com.br acessado em 06/10/2009

Dez anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade da micro e pequena empresa. Sebrae-SP, 2008. www.sebrae.com.br acessado em 04/12/2009

Fatores condicionantes e taxa de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas.
Sebrae-SP, 2005 www.sebrae.com.br acessado em 03/09/2009