

Perspectivas de crescimento e planos de expansão *

Até agora vimos discutindo os maiores problemas e os pontos fortes das pequenas empresas brasileiras segundo a opinião de seus dirigentes. Coloca-se agora uma outra questão: quais são as perspectivas de crescimento das pequenas empresas, quais suas possibilidades de deixarem de ser pequenas, de se expandirem, de se tornarem grandes empresas? Evidentemente, não pretendemos encontrar respostas simples para esse problema. Na verdade, toda generalização nesse campo é extremamente arriscada, dada a heterogeneidade das variáveis que agem sobre as empresas em análise. Temos, no entanto, algumas perguntas no questionário que, complementadas pelas discussões durante as mesas-redondas, poderão lançar algumas luzes sobre a questão.

Em primeiro lugar cumpre determinar de que fatores dependem as perspectivas de crescimento das pequenas empresas. Já respondemos em parte a esse problema quando analisamos os maiores problemas das pequenas empresas. Podemos deduzir daí que os maiores obstáculos ao crescimento das empresas são de ordem financeira, seguidos de perto pela falta de pessoal capacitado. Os demais problemas, inclusive os de produção e vendas, viriam em segundo plano.

Não é, porém, apenas desses obstáculos objetivos que depende o crescimento da pequena empresa. Há ainda certos fatores que

* Este capítulo é de autoria do Professor LUIZ CARLOS BRESSEX PEREIRA.

chamaríamos de subjetivos, cuja importância é fundamental. Estamos-nos referindo, principalmente, ao fato de os dirigentes pretendem ou não que suas empresas cresçam. É claro que esse aspecto é muito importante. Mesmo que fossem removidos todos os obstáculos objetivos, mesmo que as dificuldades financeiras, de pessoal, de vendas e de produção fossem sanadas, isso de nada adiantaria a não ser que os dirigentes das pequenas empresas tivessem a firme intenção de expandi-las. E será que eles a têm? Durante as mesas-redondas colocamos essa pergunta de forma direta. Mas é claro que apenas as respostas assim obtidas não seriam suficientes. Essa é uma pergunta que se presta claramente a respostas-padrão. É desagradável confessar que não se quer expandir. Por isso fizemos no questionário algumas perguntas sobre a existência ou não de planos concretos de expansão e sobre a política de reinvestimento. Essas perguntas ajudarão a verificar até que ponto os dirigentes das pequenas empresas pretendem vê-las crescer e se tornarem grandes empresas.

PLANOS DE EXPANSÃO

Os planos de expansão de uma empresa nos oferecem indicação aproximada do desejo de expansão de seus dirigentes. Se a empresa não tem planos é bem provável que seus proprietários não tenham realmente intenção de expandir suas operações. No nosso questionário fizemos então constar a seguinte pergunta: *Sua empresa tem algum plano concreto de expansão?* Pela análise das respostas temos que cerca de 65% dos entrevistados declararam que têm planos de expansão. Nem todos podem ser chamados de planos concretos, já definidos e em execução ou em vias de execução. Mas, de qualquer forma, os planos existem. Muitos pretendem diversificar sua produção, a fim de garantir-se melhor contra as variações sazonais e outros possíveis imprevistos do mercado; outros falam em simplesmente aumentar as vendas dos atuais produtos. Em qualquer das hipóteses, construção de novos prédios e principalmente compra de novos equipamentos são geralmente citados como necessários. De modo geral a tônica é colocada na diversificação, na abertura de novas linhas, na entrada em novos ramos.

Entretanto, mais significativo do que o fato de 65% dos entrevistados afirmarem que têm planos de expansão é o de os restantes 35% não os terem. Grande número de entrevistados, diante da pergunta, responderam com sêco e decisivo “não”. Outros procuraram justificar sua posição. Alguns atribuíram à crise política e econômica de 1963 o fato de não terem planos. Declarou um deles: “Tínhamos planos, mas até março de 1963”. Declarou outro: “Tínhamos planos de expansão para Fortaleza, mas suspendemos tudo devido à instabilidade política”. Afirmou um terceiro: “Tivemos planos, mas os arquivamos devido à situação geral, inclusive o problema inflacionário”. Outros atribuíram a falta de planos ao conservadorismo dos demais sócios. “Não temos planos porque os outros sócios não desejam arriscar”, declarou um dos participantes. Afirmou outro: “Gostaria de expandir a empresa, mas meu pai acha que já temos o suficiente”.

Uma das hipóteses que havíamos formulado antes de realizar a pesquisa era a de que os proprietários de um bom número de pequenas empresas não tinham realmente vontade de expandi-las. Estavam satisfeitos com o que haviam alcançado, e não pretendiam obter mais. Adotando um conceito que chamaríamos de “patrimonial” ou “familiar” do que seja a empresa, não são capazes de distingui-la de seu patrimônio pessoal. Para esse tipo de empresários a empresa não teria outra finalidade senão a de produzir lucros que lhes proporcionem e a suas famílias um padrão de vida adequado. Nesses termos, no momento em que a empresa atingisse um determinado tamanho e começasse a realizar um lucro satisfatório, não haveria mais razão para expandi-la, para continuar a correr os riscos e fazer os sacrifícios geralmente exigidos pelo processo de crescimento. Chegara o momento de gozar a vida com tranqüilidade e segurança.

Essa era a hipótese. Tivemos contato pessoal com um bom número de dirigentes de pequenas empresas nessas condições. Coloca-se agora a questão: até que ponto essa hipótese se confirmava pelas respostas à pergunta sobre os planos de expansão? É claro que se trata de uma pergunta indireta, que não pretende esclarecer todo o problema. Não há dúvida, porém, de que algumas informações valiosas nos foram prestadas pelas respostas a essa pergunta. Vimos que 35% dos entrevistados declararam que não tinham planos de expansão. Uns poucos entre eles justificaram o fato. Mas mesmo

entre as justificativas, alguns limitaram-se a atribuir a culpa aos outros sócios, ao seu conservadorismo. A grande maioria, porém, limitou-se a dizer “não”. E observe-se que essa é uma pergunta à qual o entrevistado sentia-se muito mais à vontade respondendo “sim”, pois essa é uma resposta socialmente aprovada, enquanto que confessar não ter planos de expansão significaria sempre uma certa perda de prestígio. Quer-nos parecer, portanto, que essas respostas constituem uma confirmação, ainda que parcial, daquela hipótese. A grande maioria desses 35% de empresários que responderam não ter planos de expansão, e possivelmente mesmo uma parte dos que responderam afirmativamente, não têm realmente como objetivo expandir suas empresas. Estão satisfeitos com o que têm. Vimos que alguns dos entrevistados consideram o ponto forte de suas empresas o simples fato de serem pequenas. Isso é significativo. Durante as mesas-redondas declarou um participante: “A pequena empresa é mais maleável, mais adaptável do que a grande empresa. Nosso objetivo atual é consolidar nossa posição; não expandir”. Outro entrevistado praticamente afirmou que só expandia a contragosto sua empresa. Disse êle: “A expansão é uma contingência, é obrigatória, ainda que eu saiba que é inconveniente”. Outro afirmou: “Não estou atualmente interessado em expandir. Porque vou ter mais riscos, maior trabalho? Meu filho não está interessado na empresa”. Um outro ainda projetou o problema em outros dirigentes de empresas. Afirmou: “Conheço muitos empresários que preferem viajar para a Europa. Acham que expandindo correrão o risco de perderem o controle de suas empresas”. E de fato isso acontece. Não se trata de arriscar a perda do controle acionário. Isso está fora de cogitação para a quase totalidade dos proprietários de pequenas empresas. O controle ao qual aquele participante se estava referindo é o controle pessoal, direto, da própria empresa, de seus subordinados, de suas instalações. Há muitos dirigentes de pequenas empresas que se recusam, conscientemente ou não, a expandir, porque não sabem ou não querem delegar; porque querem ter seus empregados sempre “ao alcance do berro”, conforme a expressão popular. Finalmente, nessa relação de declarações de participantes contra a expansão, temos uma bastante significativa: “Uma política de expansão em nossa empresa seria temerária. Sou um dos sócios e posso afirmar que na direção da empresa existe falta de visão. Precisariamos comprar maquinaria toda nova. Mudar a fábrica de

local. Construir um prédio..." Em outras palavras, o participante estava afirmando que a expansão não era possível porque seus sócios — e talvez ele mesmo — não estavam capacitados para construir e dirigir uma grande empresa.

Vemos, assim, que realmente existe um número relativamente grande de dirigentes de pequenas empresas que não desejam expandir suas operações, quer porque estão satisfeitos com o que têm, quer porque não querem incorrer em maiores riscos e sacrifícios, quer porque não se sentem capacitados a criar e administrar uma grande empresa, quer porque têm receio de perder o controle direto de suas firmas. Esses motivos vêm em geral conjugados e transformam-se em poderosos obstáculos subjetivos para a expansão da empresa.

É preciso, no entanto, que fique bem claro que não estamos dizendo que essa atitude contrária — consciente ou não — à expansão, seja própria da maioria dos dirigentes de pequenas empresas. Afirmamos apenas que, entre nossos entrevistados, um pouco menos de metade deles não encara o crescimento da empresa como objetivo particularmente desejável. E não é preciso salientar que essa é atitude bem diferente da que encontramos entre os administradores das grandes empresas, os quais, na grande maioria dos casos, por maiores que sejam as organizações que dirigem, estão sempre procurando fazê-las crescer ainda mais.

POLÍTICA DE REINVESTIMENTO

As perspectivas de crescimento das pequenas empresas brasileiras podem ser também encaradas sob outro aspecto, o de sua política de reinvestimento. Tínhamos uma pergunta específica a respeito, expressa nos seguintes termos: *Qual a política de reinvestimento de lucros seguida na sua empresa?*

Uma das formas mais típicas de expansão da empresa é o reinvestimento de lucros. Ora, a análise superficial das respostas àquela pergunta nos indica que a maioria esmagadora dos entrevistados tem uma política de reinvestimento quase total de seus lucros na própria empresa. A conclusão imediata que seríamos levados a tirar daí, portanto, é a de que, pelo menos sob o aspecto do reinvestimento, as perspectivas de crescimento das pequenas empresas são

as melhores possíveis. Muitos dos entrevistados declararam que sua política era de reinvestimento total, ou então que, deduzidos os *pro-labores*, os lucros restantes eram inteiramente reinvestidos. Eis algumas respostas nesse sentido: “Nossa política é retirar apenas o mínimo para cada sócio, e comprar para a empresa veículos, material para estoque, ampliar as instalações, melhorar os equipamentos.” Ou, então: “Reinvestimos o mais possível para aumentar a produção, para melhorar o conforto dos empregados. Recentemente construímos um vestiário e um refeitório.” Ou, ainda: “Todo o nosso lucro tem sido reinvestido, ainda que com sacrifício pessoal, pois todo o dinheiro eventualmente ganho em outros setores de atividade tem sido investido na indústria, na compra de caminhões, tratores, pás, carregadeiras, máquinas etc., sempre com o objetivo de diminuir custos.” Alguns fizeram questão de frisar que seu reinvestimento era total porque não precisavam dos lucros da empresa para viver.

Entretanto, se examinarmos um pouco mais cuidadosamente as respostas, verificaremos que aquela nossa conclusão otimista era apressada. Apesar de a grande maioria dos participantes reinvestir a maior parte de seus lucros, isso não significa que o façam com o objetivo de expandir a empresa. Um grande número de entrevistados afirmou simplesmente que reinvestiam seus lucros em face da inflação. Declarou um dos entrevistados: “Nossa política é forçada pela inflação. Reinvestimos automaticamente nossos lucros.” Declarou outro: “Atualmente só reinvestimos o suficiente para ampliar o capital de giro, de acordo com a inflação. A empresa não está mais crescendo.” Outros afirmaram simplesmente que reinvestiam para fazer frente à inflação, para salvaguardar-se da inflação etc.

De fato, esse reinvestimento é obrigatório caso a empresa não queira perder substância. Na verdade não se trata estritamente de reinvestimento de lucros, porque esses são fictícios. O lucro é contábil; não é real. E o “reinvestimento” é automático, como, aliás, observou um dos entrevistados, destinando-se a repor o estoque. Quando, além da reposição de estoque, ainda sobram fundos para investimento em equipamentos, prédios, ou aumento do estoque físico, então se pode falar propriamente em reinvestimento.

Além dos entrevistados que fizeram referência explícita à inflação, um número considerável deles afirmou que reinvestia seus lucros unicamente com o fito de comprar matérias-primas e artigos de estoque. Um deles foi mais explícito. Declarou: "Praticamente todo o lucro permanece empregado na preservação do estoque físico de matérias-primas." Vemos, portanto, que também êsses entrevistados estavam reinvestindo devido à inflação. E não há dúvida de que o estavam fazendo a contragosto. Afirmou um deles: "Somos obrigados a deixar os lucros na empresa. Senão ela morreria em face da inflação."

Devemos, portanto, excluir do rol das pequenas empresas que realmente têm perspectivas de crescimento devido a uma política de reinvestimento de lucros, aquelas que se limitam a aplicá-los na reposição de seus estoques, que procuram apenas evitar que suas atividades se reduzam devido à inflação. Feita essa exclusão, o número das que efetivamente têm perspectivas de crescimento pelo reinvestimento de lucros cai bastante. Deve girar em torno de 50% dos entrevistados. Se muitos dos que afirmaram que reinvestiam totalmente seus lucros o faziam apenas para defender-se da inflação, em última análise, para repor seus estoques, isso significa que êsses lucros, em termos reais, eram muito reduzidos, senão negativos. Depreende-se daí que, nestes últimos anos, pelo menos, muitas das pequenas empresas, embora estivessem obtendo contabilmente um lucro, em termos reais estavam incorrendo em prejuízo. Nessas condições seria difícil para essas empresas expandir-se, mesmo que seus dirigentes o quisessem.

Tudo indica, porém, que muitos deles não o querem. Nas respostas à pergunta sobre política de reinvestimento obtivemos novamente boas indicações de que isso ocorra. Já vimos que vários entrevistados afirmaram que eram "forçados", "obrigados" a reinvestir devido à inflação, que o reinvestimento que faziam era automático, não dependendo, portanto, de sua vontade.

Mas, que pretendem os dirigentes de pequenas empresas que não querem reinvestir seus lucros fazer com eles? Gastar em consumo suntuário? Não cremos. Basta-lhes em geral um padrão de vida médio. O que êsses homens almejam, em geral, é construir um "patrimônio particular". Mas a empresa não faz parte desse patrimô-

nio? Em geral o dirigente da pequena empresa a exclui. Geralmente a empresa não pertence a um único dono, mas a uma sociedade. Além disso, talvez devido a seu caráter dinâmico e relativamente instável, a empresa é vista muito mais como um meio de produzir riqueza do que como manifestação dessa própria riqueza. Por outro lado, o investimento realizado na própria empresa não é considerado suficientemente seguro para fazer parte desse "patrimônio particular". Em que consiste ele, então? Fundamentalmente, em imóveis. Esse tipo de dirigente de pequenas empresas caracteriza-se, antes de mais nada, pelo seu conservadorismo, por sua necessidade de segurança. Ele só se sente seguro quando consegue desviar de sua empresa capital suficiente para possuir casas, apartamentos, lojas, terrenos. Vejamos algumas das declarações dos entrevistados nesse sentido. Afirmou um deles: "Tiramos o máximo da firma para ter um patrimônio particular." Declarou outro: "Parte dos lucros é reinvestida na firma, parte usada para a compra de imóveis." Disse um terceiro: "Parte de nossos lucros é aplicada em atividades não diretamente ligadas à empresa, mas que no futuro poderão ser úteis. Por exemplo, terrenos." Aquêlê entrevistado que afirmou que reinvestia forçado pela inflação acrescentou: "O ideal seria usar os lucros na formação do patrimônio." Durante as mesas-redondas um dos participantes observou que a situação no momento era difícil para as pequenas empresas, e acrescentou: "Antes de 1960 eu comprei casa, apartamento, terreno etc. Agora isso não é mais possível."

Vemos, portanto, que também pelas respostas à pergunta sobre a política de reinvestimento as perspectivas de crescimento das pequenas empresas estão longe de serem as melhores possíveis. Apesar de a grande maioria reinvestir a totalidade, ou grande parte de seus lucros, muitos o fazem a contragosto, forçados pela inflação. Prefeririam antes construir um "patrimônio particular" através da aquisição de imóveis. Não bastasse isso, em vista do grande número de entrevistados que declarou que reinvestia totalmente em estoques para defender-se da inflação, tudo indica que muitas das pequenas empresas operaram com prejuízo (em termos reais, deflacionados), não obstante apresentassem contabilmente lucros. Se somarmos a esses dados a falta de um real desejo de expandir suas empresas, que observamos em um número razoavelmente grande de entrevistados, e se ainda por cima nos lembrarmos de todos aquêles maiores pro-

blemas enfrentados pelos entrevistados, particularmente a falta de recursos financeiros e de pessoal capacitado, seremos obrigados a concluir que as perspectivas de crescimento das pequenas empresas brasileiras, pelo menos em fins de 1963 e início de 1964, não eram muito boas.

Mas, sem dúvida essas empresas também têm seus pontos fortes, nem todas têm problemas financeiros ou sentem uma particular carência de pessoal competente. Muitos de seus dirigentes desejam expandir e reinvestem seus lucros com êsse sentido. Além disso, na ocasião em que esta pesquisa foi realizada, o País passava por uma crise econômica e política. Uma conclusão geral pessimista, portanto, não se justifica. Temos tanto empresas em situação financeira difícil, com carência de pessoal, registrando lucros fictícios, com dirigentes desinteressados da expansão, como empresas lucrativas, em boa situação financeira, que os dirigentes querem realmente transformar em grandes empresas.

VENDA DA EMPRESA

Entretanto, se encontramos um bom número de dirigentes de pequenas empresas que não estavam interessados em sua expansão e que só reinvestiam a maior parte de seus lucros forçados pela inflação, isso não quer dizer que se dispusessem a partir para o extremo oposto de vender suas empresas. Tínhamos uma pergunta no questionário a êsse respeito nos seguintes termos: *V. S.^a já pensou em adquirir ou formar outras empresas, ou, ao contrário, em vender a sua? V. S.^a acha que lucraria mais com uma dessas medidas?* A maioria dos entrevistados respondeu que não pensara nem em comprar nem em vender. Um grande número afirmou que pensara em comprar ou então em criar novas empresas. E só um número muito reduzido de entrevistados declarou que já pensara em vender.

Aquêles que responderam que não haviam pensado seja em comprar uma nova empresa, seja em vender a sua, fizeram-no geralmente de forma sêca, de modo que suas respostas não apresentam, cada uma em particular, maior interesse. Citaremos apenas duas que ajuntaram ao "não" uma justificativa: já estavam satisfeitos com o que tinham. Disse um deles: "Nunca tivemos interesse em comprar

ou vender, pois a nossa indústria é suficiente para os nossos ideais." No mesmo sentido, afirmou outro entrevistado, mais brevemente: "Não, a nossa é suficiente."

Entre os que afirmaram que já haviam pensado em comprar ou formar uma nova empresa, alguns esclareceram que com isso visavam a diversificar suas atividades. Declarou um dos entrevistados: "Já cogitamos de formar outra empresa e cremos que assim fazendo estaríamos tendo vantagem, por termos outro ramo para assegurar a estabilidade econômica individual, e pelo fato de ser mais fácil controlar duas pequenas empresas do que uma grande com problemas trabalhistas complexos." Afirmou outro: "Já pensamos em comprar; a idéia era de diversificar dentro do mesmo ramo." Disse um terceiro: "Pensamos em entrar em outro negócio para estabilizar a produção, que varia muito com as estações." Outras razões apresentadas para a compra ou formação de novas empresas, além do mero desejo de expansão, foram a necessidade de integração vertical (comprar uma empresa que produza a principal matéria-prima usada na fabricação) e a possibilidade de aproveitamento dentro da empresa de facilidade de produção ou de mercadização, de forma que uma completasse a outra.

Entre os poucos que afirmaram ter pensado em vender tivemos algumas respostas interessantes. Declarou um deles: "Acho um bom negócio venderei a fábrica. Irei descansar, pois trabalho há mais de 30 anos no ramo." Afirmou outro: "Já pensamos em vender porque nunca tínhamos pessoas à altura para nos ajudar a administrar." Declarou outro entrevistado: "Já pensei em vender ou liquidar nos momentos de crise." Outro afirmou: "Gostaria de vender devido às dificuldades com a mão-de-obra e a legislação trabalhista."

Não há dúvida, porém, de que esses entrevistados constituíam exceções. A grande maioria não admite a idéia de vender sua empresa. Como observou um dos participantes de forma pitoresca: "Nunca pensei em vender. Morro mas não fecho."

Coloca-se, então, a questão: porque os dirigentes das pequenas empresas não querem nem pensar em vender suas empresas? Fizemos essa pergunta durante as mesas-redondas. Durante cinco reuniões com cinco grupos diferentes obtivemos respostas bastante semelhantes. Em resumo, os participantes declararam que não vendem

suas empresas pelos seguintes motivos. Em primeiro lugar, há um problema de auto-realização e de amor próprio. Suas empresas são o resultado de seu trabalho. A realização pessoal de cada um deles está ligada ao êxito da empresa. Vendê-la é reconhecer o fracasso, é abandonar a luta. Em segundo lugar, apesar de todos os problemas que a empresa possa apresentar, muitas vezes surge uma relação emotiva entre o empresário e a empresa. Essa torna-se uma projeção do empresário. Conforme observou um dos participantes, “cria-se amor e afetividade pela empresa”. Ou, nas palavras de um outro, “empresa é cachaça”. Ou, como observou outro ainda, “há um problema sentimental; eu gosto de minha empresa.” Em terceiro lugar, perguntam os participantes: “Se eu vender minha empresa, o que é que vou fazer do dinheiro? Formar outra para surgirem os mesmos problemas?” E alguns acrescentam: “Deixar de trabalhar está fora de cogitação; se tiver que trabalhar para os outros perco a minha independência. Realmente meu trabalho é minha empresa.”