



Estampa-M: As batidas do coração da família Moreira

Carlos Mazolanskas. MBA em Gestão Empresarial. E-mail: carlos.mazolanskas@tenneco.com

Victor Silva Corrêa. (Orientador) Pós-doutorado, doutor e mestre em Administração, especialista em *Marketing* e graduado em Comunicação Social – Jornalismo e Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). E-mail: victorsilvacorrea@yahoo.com.br.

RESUMO

A Estampa-M é uma empresa familiar que fabrica estampados para a carcaça da embreagem de caminhões. Fundada em 1991 pelo Sr. Juca Moreira, aposentado em 2010, foi deixada ao sobrinho Wilson Moreira em 2010, nomeado Diretor Geral que, desde então, luta para manter todos os empregos e os poucos clientes ainda fiéis. Está localizada em Três Corações-MG, emprega 28 funcionários e tem um parque industrial de cinco prensas que trabalham dois turnos por dia de segunda a sábado. A gestão administrativa foi passada pelo Wilson ao seu irmão mais velho, o Marcos Moreira. A empresa passa atualmente por graves problemas financeiros, não tiveram recursos disponíveis para honrar o 13º de seus funcionários no Natal passado de 2014, e a quantidade de contas vencidas se acumulou rapidamente. Os protestos em cartórios são intermináveis, Wilson precisa decidir rapidamente se decreta a falência da empresa ou se emprega seus últimos recursos pessoais, incluindo a venda de uma casa no litoral carioca, para salvar o que resta da empresa herdada de seu tio. Esse caso é recomendado para cursos de pós-graduação com ênfase em planejamento estratégico, financeiro e administração da produção. Os dados demonstrados a seguir foram coletados a partir de observações feitas *in loco* pelo pesquisador, entrevistas com Wilson e demais funcionários.

Palavras-chave: Empresa familiar. Gestão. Investimento financeiro.

1. Introdução

Era mais uma sexta-feira normal de trabalho, bem no início de 2015, um ano de poucas expectativas de crescimento devido à estagnação da economia. O dono da Estampa-M, Wilson Moreira, chegou pontualmente em sua empresa às 9h, assim como fazia desde 2010. Em tal ano, há exatos cinco anos, Wilson aceitou a proposta de seu tio Juca Moreira para dirigir a estamperia.

Seu semblante, em especial naquele dia, mostrava sinais de muita preocupação face as muitas incertezas a sua frente e às tristezas recém ocorridas de poucos dias atrás, pois o último Natal e o Ano Novo do Wilson e de sua família não foram muito alegres como em anos anteriores.

Logo na entrada da fábrica, ele encontra um de seus funcionários mais antigos com feição muito abatida, talvez pela rotina diária já iniciada desde as 6h ou pela mesma incerteza que também o cercava desde alguns meses atrás: “se haveria um futuro melhor para a sua empresa sobreviver ao difícil ano que recentemente havia começado”.

Produzir estampados para carcaça de caminhões sempre foi uma atividade exaustiva que exigia muito preparo físico de seus operadores, e eram poucos os que não reclamavam de dores nas costas devido a problemas ergonômicos ou excessivos levantamentos diários de peso. Repentinamente tais reclamações cessaram, porque não existiam mais tantas peças a serem produzidas ou porque os funcionários talvez tivessem receio agora de manifestar suas reclamações, já que todos sabiam que a empresa estava numa situação financeira delicada e qualquer reclamação poderia ser transformada num real motivo de dispensa.

Wilson então pensa consigo mesmo naquele momento: “... até quando poderei manter esse trabalhador e o sustento de sua família?”. Ele analisa quietamente se vale tanto esforço manter a produção funcionando aos sábados, sabendo que seria mais um dia sem nova ordem de produção vinda de seus clientes. A jornada era de seis dias por semana, desde a fundação da empresa em 1991, perfazendo uma carga de 45 horas.

Cortar a produção aos sábados significaria reduzir a jornada de trabalho e, conseqüentemente, os salários de seus funcionários, e isso seria uma coisa indesejada por todos, inclusive pelo próprio Wilson, que além disso estava tentando evitar demissões, pois não haveriam recursos financeiros para saldar os direitos trabalhistas de funcionários tão antigos, pois a grande maioria tinha mais de 15 anos de empresa. As brigas com uma pequena comissão interna de trabalhadores seriam inevitáveis, outro grande problema a contornar.

Então, o Wilson dirige-se ao seu escritório, tomando uma pequena escada de acesso, que parte de dentro da fábrica, e pela vidraça do andar superior enxerga quase que toda a fábrica de aproximadamente 2.000 m².

Notou que apenas duas das cinco prensas estavam trabalhando, com alguns poucos funcionários ao redor fazendo alguma manutenção nas demais máquinas paradas.

De certo, notou novamente que suas duas únicas máquinas ligadas operavam com um pouco menos de 60% da sua capacidade total, e pouco era o interesse dos operários ao redor em

finalizar aquele pequeno lote de produção, pois isso significaria ficar de braços cruzados pelo resto do dia!!

Esse ano de 2015 dava indícios de que seria difícil para todo mercado automotivo, não apenas para os pequenos produtores de peças do segundo ou terceiro “tier” daquela cadeia logística, como era o caso do Wilson e sua estamparia, mas também para as grandes montadoras. Havia um forte rumor da vinda de uma crise econômica de grande escala que causaria uma tremenda retração em quase todo setor da indústria automotiva, afetando principalmente as vendas para os clientes finais.

Essa sucessão de fatos o fez lembrar que dificilmente teria recursos financeiros para saldar o 13º atrasado de seus 27 empregados desde o final do mês passado.

Consciente dos problemas ao seu redor, Wilson nunca desejou tanto envolver seu tio e pedir sua ajuda financeira ou seu conselho, como costumeiramente fazia quando era mais jovem, mas devido aos vários problemas de saúde por causa da sua idade avançada agora, decidiu então seguir sozinho e não compartilhar com ele a verdadeira situação frágil pela qual sua empresa de estampados estava agora passando.

Neste momento, sozinho e sem alguém próximo que pudesse contar para aconselhá-lo, Wilson então começou a pensar em possíveis soluções.

Foi quando, impulsionado por um sentimento inexplicável, se questiona logo pela manhã, naquele mesmo início de dia: “O que devo fazer? ...fechar a empresa de meu tio e decretar falência? ... ou investir meus últimos recursos financeiros, vender minha casa no litoral carioca para saldar todas as dívidas da empresa e tentar recomeçar tudo novamente?”.

2. Antecedentes e contexto

A Estampa-M foi fundada em 1991 por Juca Moreira quando tinha 55 anos de idade. Cerca de 15 anos antes, ele montou uma pequena estamparia no fundo do quintal de sua casa, com uma única prensa, quando ainda tinha menos de 40 anos. Não era tão grande, estava bem usada e com alguma ferrugem sobressalente, não dispunha de muitos recursos tecnológicos e a parte elétrica precisou de uma reforma geral. Mas o eixo principal, ou seja, o coração da máquina, estava em excelente estado de conservação e não precisou de nenhum ajuste, apenas uma pequena lubrificação. A máquina havia sido anunciada na seção de oportunidades de um

pequeno jornal local de sua cidade, e não pensou duas vezes quando teve a primeira chance de comprá-la.

Depois da reforma geral, por conta própria refez apenas a pintura externa. Sua maior dificuldade foi trazê-la em seguida para o fundo do quintal de casa, uma pequena residência na periferia da cidade. Isso porque o muro dos fundos precisou ser derrubado e reconstruído a toque de caixa antes e depois da máquina ser posta para dentro de casa na calada da noite, antes mesmo que os vizinhos percebessem o tamanho da encrenca que estaria indo residir ali bem próximo a eles e decidissem fazer uma denúncia a alguma entidade regulamentadora da região.

Em seguida, aos “trancos e barrancos” conseguiu contatos interessantes que lhe abriram algumas portas para firmar pequenos negócios. Não era o melhor dos mundos, mas pelo menos era o início de um futuro mais promissor.

Passo a passo, Juca foi progredindo, pegava um pedido novo aqui, outro lá, e no início tudo era feito “por baixo do pano”, pois a sua pequena empresa ainda não era legalizada.

A sua prensa ocupava a maior parte do quintal de sua casa, que era um pouco limitado, assim ele produzia sempre um único tipo de peça estampada, uma espécie de chapa moldada com cortes nas laterais vendida inicialmente para uma empresa de médio porte do setor metalúrgico industrial, sem nota fiscal entre nenhum dos lados, que depois a comercializava na indústria automotiva para ser fixada em alguma parte do assoalho de um de seus modelos de caminhões existentes.

Havia também outra limitação, fruto da impossibilidade de trocar os ferramentais necessários, ou seja, os moldes que iam dentro da prensa, pois não haviam recursos instalados no local que lhe permitissem fazer o *setup* da máquina com mais frequência, pois levantar grandes pesos sem auxílio de uma talha seria uma missão quase impossível somente a um único homem naquele pequeno espaço do quintal. Assim, um único molde instalado inicialmente durou e trabalhou incansavelmente por alguns anos.

Até que um certo dia, o formato de trabalho proposto para esse pequeno espaço confinado no quintal da casa do Juca começou a ser inviável, pois ficava localizado no meio de um bairro 100% residencial e o barulho da prensa batendo quase que 18 horas por dia começou a incomodar os novos vizinhos que vieram morar ali na região em busca de novas oportunidades de trabalho, mas que não eram tão tolerantes quanto os atuais.

Nunca souberam o que produzia tal barulho, mas ouviam tanto que alguns até contavam e comentavam pela vizinhança que a família Moreira tinha um grande coração e assim todos

podiam ouvir suas batidas de onde quer que estivessem pelo bairro. Foi assim até que um certo dia, inesperadamente, a polícia bateu à porta da casa do Juca com uma notificação não só muito mal escrita, como também mal impressa, que soava mais ou menos como “silêncio exigido pela comunidade”.

Não lhe restou alternativa, e nem perdeu tempo em tentar contestar judicialmente tal notificação. Alguns meses depois, meados de 1991, Juca saiu do quintal rumo a sua nova sede, um prédio de mais ou menos 800 m², agora de forma legalizada, tanto na parte documental como operacional, bem na área central da zona Industrial de Três Corações, afastado dos bairros residenciais.

Para isso se concretizar, pegou algum dinheiro emprestado no banco, que exigiu penhorar a sua única máquina, fonte exclusiva de sua renda, como forma de garantir que iria honrar tal empréstimo depois.

A sua empresa, agora de cara nova, já possuía alvará de funcionamento e vistoria do corpo de bombeiros, e pelos próximos cinco anos o seu negócio foi como um grande jato decolando, a economia no país estava “bombando”, o que lhe ajudou a impulsionar novos negócios depois de conquistar mais clientes.

Sua empresa precisou expandir a sua área fabril, e mais 1.200 m² quadrados foram construídos e incorporados aos 800 m² originais existentes, totalizando agora 2.000 m².

Foi uma cartada de sorte haver espaço suficiente para isso no fundo do seu novo prédio, pois um outro terreno que dava de fundos a sua empresa estava à venda e Juca não precisou pechinchar muito para consegui-lo, caso contrário teria que mudar sua empresa de local novamente devido ao mesmo motivo anterior.

Assim, nesta segunda vez em sua carreira profissional, lá estava o Juca derrubando o muro de sua propriedade, mas agora sem temer as reações de seus vizinhos e as indústrias de outros segmentos que estavam ao seu redor, já que estava no meio de uma zona industrial.

Entre o final da década de 90 e início dos anos 2000, a Estampa-M tinha 33 funcionários, trabalhava em regime de três turnos, outras prensas foram compradas novinhas e o ritmo era alucinante durante quase 21 horas por dia. Seus funcionários revessavam-se para almoçar e jantar, e as estamparias só descansavam aos domingos ou feriados, quando as manutenções preventivas eram cuidadosamente executadas.

A primeira prensa foi aposentada com honras em 2010, e antes de ser vendida como sucata nesse mesmo ano, foi respeitosamente desativada e mantida exposta por algumas semanas no *hall* de entrada da sua fábrica.

Nesta ocasião, houve uma breve cerimônia entre os funcionários presentes, que brindavam incessantemente com uma pequena taça de *champagne* ao seu redor, enquanto o próprio Juca proferia algumas palavras em sua homenagem.

Esse fato foi fortemente marcado na mente de todos os colaboradores presentes ali, incluindo o próprio Juca, como o início de mais uma nova era de expectativas por mais crescimentos e expansões para a empresa Estampa-M.

Juca então diz suas últimas palavras como proprietário-administrador da Estampa-M: “Gostaria agora de apresentar a vocês o meu sobrinho Wilson Moreira, pois ele será o novo Diretor Geral da nossa empresa após a minha aposentadoria, então conto fortemente com o apoio incondicional de todos vocês a ele desde já”.

Seja bem-vindo, Wilson, boa sorte em seu novo desafio profissional!!!

A Estampa-M continuou gerando muitas riquezas ao longo dos anos seguintes, mas o seu futuro ainda era incerto...

3. Situação problema

No início de março de 2015, muitos problemas ainda preocupavam o Wilson Moreira, pois em 2014 a empresa não conseguiu repetir o mesmo desempenho das vendas dos quatro anos anteriores. Tal situação pode ser vista nos dados apresentados na Tabela 1 a seguir.

TABELA 1
Faturamento entre os anos de 1990 e 2014

Faturamento Bruto Em reais \$ (000)	Até <u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>2000</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>
Valores em R\$ (000)	36	420	1.800	2.800	3.900	4.000	3.400	960
Média Mensal R\$ (000)	3	35	150	233	325	333	283	80

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados com Wilson Moreira, Diretor Geral da Estampa-M.
Observação: Todos valores acima foram ajustados à moeda corrente de 2015 (\$ reais).

Em paralelo, havia sinais de queda na produtividade da Estampa-M, como destacado na Tabela 2, abaixo:

TABELA 2
Indicadores de Produtividade entre 1990 e 2014

Indicadores	Até 1990	1991	2000	2010	2011	2012	2013	2014	
Número de Funcionários	1	13	33	33	33	32	32	28	
Número de Prensas	1	3	5	4	5	5	5	5	
Faturam. Bruto Médio / Empregado (R\$ 000)	36	33	55	85	118	125	106	34	-71%
Faturam. Bruto Médio / Prensa (R\$ 000)	36	140	360	700	780	800	680	192	-75%
Número de Turnos (7 horas por turno)	2	2	3	3	3	3	3	2	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados com Wilson Moreira, Diretor Geral da Estampa-M.

Em 2014, o faturamento bruto por empregado caiu 71% e o faturamento bruto por ativo operacional declinou 75% quando comparado com a média dos últimos três anos (entre 2011 a 2013). Cabe ressaltar que a empresa trabalhou em regime de três turnos a partir do início de 1992 até quase o final do ano de 2014.

No final de 2014, Wilson Moreira tomou a decisão de apenas reduzir um turno de trabalho, diminuindo de três para dois turnos. Todavia, apenas conseguiu reduzir o número de empregados em quatro (passando de 32 para 28), e em funções exclusivamente indiretas. Optou, então, pelos quatro funcionários que tinham menos tempo de empresa, com menores custos rescisórios envolvidos.

Com a eliminação do 3º turno de trabalho, os operadores de máquinas que estavam nesse turno foram puxados para trabalhar nos turnos anteriores. Ou seja, alguns foram realocados para o 2º turno e outros para o 1º turno, e revezavam-se ao lado das prensas conforme acordo entre eles mesmos, sem qualquer orientação gerencial ou estratégica.

Os funcionários realocados sentiam-se ociosos, pois a decisão de movê-los para os turnos anteriores causou uma sobreposição de funções (dois funcionários ao lado da mesma máquina). Não havia dinheiro disponível em caixa para que o Wilson efetuasse demissões em escalas maiores, pois a maioria dos funcionários tinha mais de 15 anos de empresa, e os custos rescisórios seriam expressivos.

Wilson sempre teve um bom relacionamento com todos empregados. A grande maioria deles estava na empresa há mais tempo do que ele próprio, desde que a Estampa-M estava sob o comando de seu tio Juca Moreira. A demissão deles sempre foi algo indesejado por todos, inclusive pelo próprio Wilson.

Com a expansão do faturamento a partir, principalmente, do início dos anos 2000, algumas funções novas foram criadas e novos colaboradores precisaram ser contratados para atender o aumento da demanda das vendas. Tais informações podem ser verificadas na Tabela 3.

TABELA 3
Evolução dos Colaboradores & Funções entre 1990 e 2014

Funções	Até 1990	1991	2000	2010	2011	2012	2013	2014
Proprietário / Administrador	1	1	1	1	1	0	0	0
Diretor Geral	0	0	0	0	1	1	1	1
Operadores de Máquina	0	6	15	15	15	15	15	15
Secretária	0	0	1	1	1	1	1	1
RH & Administração Geral	0	1	1	1	1	1	1	1
Tecnologia da Informação	0	0	1	1	1	1	1	1
Motorista / Assistente Geral	0	1	1	1	1	1	1	1
Engenheiro de Produção	0	0	1	1	1	1	1	1
Faxineiros	0	1	2	2	2	2	2	1
Ferramenteiro	0	1	2	2	2	2	2	1
Mecânico	0	1	2	2	2	2	2	1
Eletricista	0	0	2	2	2	2	2	1
Porteiro / Segurança	0	1	1	1	1	1	1	1
Compras & Logística	0	0	1	1	1	1	1	1
Fiscal & Financeiro	0	0	2	2	1	1	1	1
Total de Empregados	1	13	33	33	33	33	32	28

Fonte: Dados coletados com Wilson Moreira, proprietário da Estampa-M.

Todavia, com a repentina redução nas vendas do exercício de 2014, atrelada aos controles financeiros deficitários que o impossibilitavam de tomar medidas financeiras mais assertivas, Wilson decidiu manter o quadro de funcionários estável. Em prática, isso acabava gerando baixa produtividade, quando comparada aos anos anteriores.

Wilson tinha pouco tempo para tomar uma decisão. Ele só conseguia enxergar duas alternativas. A primeira, manter a empresa aberta, mesmo com o risco de falir. Ou, então, fechar a empresa, antes que a situação pudesse piorar. As vantagens e desvantagens dessas opções podem ser vistas nos Quadros 1 e 2 a seguir:

QUADRO 1
Vantagens e Desvantagens de manter a empresa aberta

Opção 1 – Manter a Empresa Aberta

Vantagens	Desvantagens
Manter a tradição familiar	Dívidas para honrar
Manter os empregos	Algumas demissões necessárias
Possibilidade de uma melhoria futura	Redução de um turno de trabalho
Perpetuação do negócio	Algum custo rescisório
	Eliminação das reservas pessoais
	Incertezas futuras quanto a economia
	Queda das vendas x baixa produtividade
	Perda do imóvel no litoral
	Falta de recursos financeiros

Fonte: Elaborado pelo autor.

QUADRO 2 **Vantagens e Desvantagens de fechar a empresa**

Opção 2 – Fechar a Empresa

Vantagens	Desvantagens
Contenção das dívidas	Demissões em massa
Manter o imóvel no litoral	Processos trabalhistas posteriores
	Altos custos rescisórios
	Perda da tradição familiar
	Falta de recursos próprios (desempregado)

Com base nos problemas acima apresentados, existiriam outras soluções que pudessem ser propostas para o dilema de Wilson Moreira?