

Idéias gerais sôbre a fundação das empresas industriais

Tenente-Coronel ISAAC VIEGAS PEREIRA

TODO aquêlê que assenta idéias sôbre a formação de uma empresa industrial deve ter em vista, em primeiro lugar, a oportunidade que se oferece à realização de um negócio vantajoso.

Se se trata, por exemplo, de explorar um material qualquer, convém primeiro procurar saber se outros já tiveram a mesma oportunidade de fazê-lo e, se não o fizeram, qual o motivo. Se se trata de explorar um invento, é preciso estar seguro dos seus resultados e da aceitação que terá no mercado.

Muitas vêzes, a idéia da formação de uma empresa industrial nasce da observação da falta de um determinado artigo no mercado ou, então, da que só uma empresa tem monopólio da fabricação de outro artigo com que auferê lucros exorbitantes. Outras vêzes, tendo-se adquirido prática e conhecimento de uma determinada indústria, pode-se antever os lucros no estabelecimento dessa indústria, onde, em razão dêsses conhecimentos, se espera produzir mais e por menor preço, sem sacrificar a qualidade do produto.

É preciso, porém, ter sempre presente que, geralmente, quando se assenta tal idéia, vem com ela o entusiasmo e o otimismo, com tendência a desprezar tudo o que possa constituir um embaraço. Cumpre por isso agir com cautela, pesando bem os prós e os contras. Verificando que se estava em êrro, não insistir por um falso amor próprio. É preciso não esquecer que inúmeras empresas têm fracassado, quando tudo indicava que iriam ter pleno êxito.

A fundação de uma empresa industrial exige, geralmente, o concurso de um grupo de pessoas nela interessadas, que jogam, também, com a sua reputação e devem, portanto, estar investidas de poderes para agir livremente, cada um na sua esfera de ação.

Assim, a um prático de finanças, deve-se dar o encargo da obtenção de capital e a sua administração adequada; a um técnico industrial, o estudo da fabricação a empreender e assim por diante, estabelecendo-se um completo equilíbrio de tôdas as forças, desde que todos são, igualmente, interessados no sucesso da empresa.

Constituído, porém, o grupo de interessados na fundação da empresa, é sempre difícil modificá-lo depois, razão por que deve haver muito cuidado na escolha dos elementos.

A não ser que se trate de uma indústria tendo por fim a exploração de um invento inteiramente novo, é preciso estudar bem a situação do mercado e o mecanismo da sua flutuação. Assim, ter-se-á de indagar:

- 1.º — qual o consumo atual do artigo que se vai fabricar;
- 2.º — que consumo se pode esperar tendo em vista a comparação em qualidade e em preço provável com os artigos similares de uso corrente;
- 3.º — se o artigo constitui necessidade ou é um luxo;
- 4.º — se irá influir nêlê mais a questão de qualidade ou a do preço;
- 5.º — se o ramo de indústria de que se trata está ou não em estado florescente;
- 6.º — se se deve ou não esperar um rápido desenvolvimento;
- 7.º — se pela sua natureza o artigo deve estar sujeito a uma procura constante ou variável; etc.

Os artigos chamados de luxo estão, mais do que quaisquer outros, sujeitos a períodos de crise, razão pela qual convém prever o aproveitamento das mesmas instalações para fabricar artigos de

uso corrente e que deverão sustentar a empresa naqueles períodos.

Convém, também, ter em vista a influência que poderá ter não só o aumento de população mas também o desenvolvimento dos meios de transporte, das fontes de energia elétrica e quaisquer medidas governamentais de caráter restritivo.

Não se pode esperar de uma empresa nova e de pequeno vulto e que terá, nos primeiros anos, de amortizar o capital empregado, os mesmos lucros de uma velha empresa, de maior vulto e de mercado certo. É comum o fracasso de empresas criadas por pessoas que, tendo trabalhado em grandes empresas industriais do mesmo gênero, julgam poder fazer concorrência, vendendo pelos mesmos preços por que faziam as empresas onde trabalharam.

Na época atual, a existência de consórcios de companhias poderosas e bancos exige que, ao se pensar em criar uma empresa, se estudem cuidadosamente as forças com que se terá de lutar, isto é, será preciso verificar se a empresa vai ferir interesses já criados de outra empresa, se terá de empregar material monopolizado por outra, que poderá, mais tarde, estabelecer ela mesma a fabricação que se projeta, ou, ainda, se vai fabricar produtos destinados a abastecer unicamente uma empresa que poderá de uma hora para outra se libertar dessa compra.

A amplitude das operações varia, de um modo geral, segundo o grau de certeza do êxito. Em regra, porém, é aconselhável, mormente quando não se dispõe de grandes capitais, começar em pequena escala, procurando se assenhorear dos menores detalhes adquirindo prática e uma idéia nítida do conjunto, que irão servir de base a um futuro desenvolvimento. Convém também, a princípio, restringir tanto quanto possível os gastos de caráter permanente, como os que se referem a edifícios, maquinaria, etc., assim como se deve evitar os contratos a largos prazos para fornecimento de matérias primas. Muitas vezes será vantajosa a aquisição de peças semi-manufaturadas, que exigiriam uma maquinaria custosa para a sua fabricação.

Começando em pequena escala, fica o responsável pela empresa em contacto direto com todos os detalhes e pode mudar a orientação dada,

quando verificar que, na prática, não era a melhor, sem que disso resultem prejuízos que possam comprometer seriamente a empresa.

A amplitude das operações depende também muito da natureza da indústria que se projeta estabelecer. Entre as indústrias que requerem operações de grande amplitude, podemos citar:

- 1.º — Indústrias que requerem inversão de grandes capitais para instalação e maquinaria, tais como fundição e refinaria.
- 2.º — Indústrias que constituem monopólios chamados artificiais, baseados em direitos de patente ou de utilidade pública, tais como as de transporte.
- 3.º — Indústrias que exigem algum produto natural de exploração limitada e circunscrita a certa zona.
- 4.º — Indústrias em que a produção pode e deve ser submetida a normas para comprovar a sua qualidade, tais como sal, açúcar, conservas, etc.
- 5.º — Indústrias de produtos complexos que exigem uma organização também complexa e ramificada, como a de automóveis, máquinas têxteis, etc.
- 6.º — Indústrias em que os artigos fabricados são de grandes proporções e que exigem instalações complicadas para a sua fabricação e emprego de grandes capitais, como as fábricas de locomotivas, guindastes, etc.

Por outro lado, as indústrias que se prestam, particularmente, a operações em pequena escala, são:

- 1.º — Indústrias cuja produção não se pode sujeitar a normas fixas, como as que fabricam ao gosto do consumidor, tais como as fábricas de móveis de luxo, as encadernações, etc.
- 2.º — Indústrias que têm um mercado muito reduzido, como as fábricas de tinta para artistas, as de rede de pesca, as de manequins, etc.
- 3.º — Indústrias que têm de restringir-se ao mercado local, por ser muito elevado

o custo do transporte em razão dos próprios produtos, tais como a de pedras britadas, paralelepípedos, etc.

4.º — Indústrias em que o material utilizado se reparte em pontos muito distantes e não se pode acumular por muito tempo por estar sujeito a se deteriorar, como, por exemplo, as fábricas de queijos.

5.º — Indústrias em que o elemento principal é a mão de obra especializada, como, por exemplo, as litografias, cujos produtos são mais serviços do que mercadorias.

As empresas, logo que fundadas, são pouco conhecidas e têm, em consequência, pouca importância. Nessas condições, só devem contar com os capitais disponíveis, existentes na própria localidade.

Por outro lado, os próprios capitalistas preferem empregar o seu dinheiro onde possam fiscalizar facilmente o emprêgo que ao mesmo está sendo dado. Se existe na localidade ou nas suas proximidades outra empresa próspera, do mesmo ramo, encontrar-se-á com facilidade quem forneça os capitais necessários.

Quase sempre, também, uma indústria de produto já conhecido tem mais facilidade em encontrar capitais do que as que vão lançar um novo produto.

EMPRÊGO JUDICIOSO DOS FUNDOS, OPERAÇÕES BÁSICAS, NO ESTABELECIMENTO DE UMA INDÚSTRIA

Os capitais de uma empresa devem ser empregados de forma a se tirar deles o maior proveito possível. Uma parte será reservada aos gastos com mão de obra e matéria prima, abertura de crédito a favor dos bons fregueses e outras despesas variáveis que possam surgir; outra parte, reservada em caráter mais ou menos permanente a edifícios, máquinas e instalações.

Esta primeira classificação dá lugar à separação dos capitais em duas partes; uma que se pode chamar de capital circulante e outra, de capital fixo, que vamos procurar definir.

Por capital circulante deve-se entender o que é empregado em operações de pronta liquidação.

Enquanto varia constantemente a forma por que esse capital é empregado, o que diz respeito ao capital fixo permanece por muito tempo mais ou menos inalterado.

Quando o capital fixo sofrer uma depreciação, decorrente da desvalorização dos bens adquiridos, essa depreciação deverá ser compensada no custo, ou melhor, no preço de venda dos artigos manufaturados.

Só as empresas de índole permanente deverão empregar uma grande parte do seu capital de forma fixa.

Não se podendo estabelecer regras sobre o emprêgo desses capitais, há, porém, certas circunstâncias a atender. Quando se trata de criar um estabelecimento destinado a uma determinada indústria, em uma cidade próspera, e quando as instalações se prestam a outro gênero de trabalho, não haverá inconveniente em empregar maior parte do capital como fixo, pois se poderá reavê-lo, pelo menos em grande parte, se os resultados não tenham correspondido à expectativa. Ao contrário, se se instalar em um logarejo um estabelecimento adequado unicamente a uma indústria determinada, caso não fôsse bem sucedido, os prejuízos seriam quase totais e teria sido um erro então se houvesse sido aplicada uma grande soma como capital fixo.

A confiança que se tem no sucesso do empreendimento regula também o emprêgo do capital.

Por outro lado, para que se faça a amortização desse capital fixo, ou melhor, para que se obtenha dele a maior remuneração, será preciso empregar muito judiciosamente o capital circulante. Em outras palavras, é preciso adquirir a matéria prima em boas condições, procurar tirar o máximo partido da mão de obra, preparando a fabricação cuidadosamente, nada poupar para manter as máquinas em perfeito funcionamento, pois do contrário todo o capital fixo acabará por se desperdiçar. De um modo geral, pode-se dizer que o capital móvel empregado em um ano deve corresponder mais ou menos ao total do capital fixo. Geralmente se faz um estudo muito metucioso e orçamentos rigorosos para a instalação da empresa, sem agir, porém, do mesmo modo, quanto aos gastos posteriores destinados à manutenção da mesma. Daí o dizer-se que é mais fá-

cil construir duas caldeiras do que prover combustível para uma.

Há sempre, porém, uma certa relação entre o que se necessita como capital circulante e como capital fixo, para ser mantida a produção.

Muitas vêzes o aumento da cota de capital fixo em relação ao total irá dar margem a uma necessidade menor de capital circulante, e vice-versa. Assim, por exemplo, para se construir um edifício fabril de cimento armado será necessária maior soma de capital fixo que se a construção fôr de madeira. Entretanto, uma construção dêsse último tipo exigiria depois maior soma de capital circulante para as contínuas reparações e para as cotas de seguro contra fogo.

De um modo geral, pode-se dizer que o equilíbrio entre as duas classes de capital foi alcançado, quando a economia de capital circulante, resultante do emprêgo de certa soma de capital fixo, é equivalente a esta. Ao se tratar da organização financeira de uma empresa é sempre perigoso desprezar certos gastos necessários que constituem, por assim dizer, formas intangíveis do capital que são a experiência, a boa vontade e o impulso. Figuram nesses gastos o custo da organização, as despesas para lançar um produto no mercado, as necessidades de sustentar a empresa durante o período preparatório com um certo grau de rendimento e o que se consome para adquirir necessária experiência. Os gastos que acarretam o estabelecimento de um negócio novo — a não ser que a sua fundação se faça de um modo muito simples e que não se remunere a maior parte do trabalho de seus promotores — são muito mais do que se poderia supor. Há de se fazer face a inúmeros gastos de viagens, honorários de técnicos e a conselheiros jurídicos. Podem também ser elevados os gastos para colocar ações e, em seguida, para conseguir pedidos e, enfim, os gastos para pagamento de todos os operários antes da empresa começar a produzir regularmente.

GERSTEMBERG, em seu livro "*Business administration*", enumera do seguinte modo as despesas para pôr em marcha uma empresa :

1 — Operações preliminares, compreendendo;

- a) estudo do projeto;
- b) reunião das pessoas que estão dispostas a patrociná-lo;

c) informações preliminares, técnicas e jurídicas relativas à empresa;

d) propaganda efetuada na região para verificar se o mercado é suficiente;

e) avaliação do custo da maquinaria e instalações;

f) constituição da sociedade;

g) formalidades legais, diversas.

2 — aquisição de terrenos;

3 — mão de obra, matéria prima e contrato para instalações secundárias;

4 — lucros da pessoa ou firma contratada para as obras;

5 — trabalhos de engenharia;

6 — gastos de organização durante o período preparatório;

7 — juros do capital, durante esse período preparatório;

8 — impostos e seguros, ainda no mesmo período;

9 — despesas de exploração;

10 — lançamentos do negócio, compreendendo :

a) gastos de propaganda para obter clientes;

b) publicidade;

c) juros do capital invertido na instalação, que excede do obtido por ações até que a empresa comece a produzir;

d) impostos e seguros durante esse período.

11 — gastos jurídicos;

12 — gastos financeiros em que se incluem a comissão aos banqueiros e os lucros do promotor.

Deve-se ter em vista que o capital emprestado constitui uma carga pesada para uma sociedade anônima, pois implica em pagar determinadas quantias em épocas certas. Como toda empresa nova não pode ter certeza sobre a importância de seus lucros, há toda a vantagem em reduzir ao mínimo o capital emprestado.

Uma empresa nova deve agir com muita cautela no tocante às questões financeiras.

Comprar pouco, a largo prazo, vender o máximo, à vista, cobrar rapidamente as dívidas, ter

pequeno "stock" de matérias primas, não elevar muito os salários, dar dividendos módicos ou mesmo nenhum no início, para que o capital seja empregado produtivamente ou mesmo mantido como reserva.

Empresa alguma deve empregar maior capital do que o absolutamente necessário, pois dinheiro improdutivo sofre uma rápida depreciação devido aos juros. Por outro lado, porém, o capital não deverá ser insuficiente, pois poderá ser motivo de que se percam as melhores oportunidades para fazer prosperar a empresa.

Pode-se dizer que os capitais e os operários devem ser tratados de modo análogo. Não deixá-los inativos e nem lhes dar excesso de trabalho.

MOMENTO OPORTUNO PARA FUNDAR UMA EMPRESA

Estudando-se as indústrias em conjunto, observa-se que é hábito criar as empresas industriais ou aumentar as instalações de empresas já existentes nos períodos de prosperidade, em vez de se tomar essas decisões em épocas calmas ou de pouca procura.

Observa-se que os negócios passam sucessivamente por uma série de ciclos, de duração variável, oscilando entre 3 a 5 anos, mais ou menos e, algumas vezes, mais.

Os períodos de prosperidade, de grande atividade, podem ser previstos, em vista das cotações nos mercados de valores. As flutuações se operam em primeiro lugar nas indústrias básicas, estendendo-se logo depois às indústrias cujos produtos são mais complexos e consumidos pelo público.

Baseando-se nesse fato, prevalece a opinião de que os períodos mais oportunos para criar ou ampliar uma empresa são aqueles em que os valores são obtidos ainda com certa facilidade a preços elevados e antes que sobrevenha o pânico.

O capital obtido desse modo poderá, então, durante o período seguinte, de depressão, e aproveitando-se do custo pouco elevado das matérias primas e da mão de obra, dedicar-se à instalação e ao funcionamento da empresa. Esta tem, assim, tempo de preparar cuidadosamente todas as operações, proceder às experiências necessárias, selecionar o pessoal, etc., etc., enquanto o mercado melhora.

Fundando-se uma empresa na época de pujança, acontece fatalmente que, quando ela vier a começar sua produção, os negócios se encontram no período de depressão e os prejuízos são quase certos. Os períodos de depressão serão então os mais aconselhados para se adquirir ou criar uma empresa.