

# DE RETIRANTE A EMPRESÁRIO, UMA LIÇÃO DE VIDA

Empresa: O & N – Contagem/MG  
Autoria: Anízio Dutra Vianna e Any Myuki Wakabayashi

## Introdução

*“Foi estabelecido cientificamente que a Mamangava não pode voar. Sua cabeça é grande demais e suas asas muito pequenas para sustentarem o corpo. Segundo as leis da aerodinâmica, simplesmente não pode voar. Mas ninguém disse isso à Mamangava. E, assim, ela voa.”*

Brasil, década de 60. Estado de sítio, intervenção armada, greves, comícios, passeatas, quebra-quebras, confrontos e guerrilhas, prisões e torturas. Politicamente, um caldeirão pronto para explodir. Foram nove presidentes, uma junta militar e um regime parlamentarista em dez anos. No cenário econômico, surgia o fenômeno de estagflação: altas taxas de inflação, combinadas com recessão, em consequência da inexistência de mercados competitivos nacionais.

Enquanto já se prenunciavam significativas mudanças no cenário político nacional, o Brasil continuava dividido entre a geografia da miséria, ao Norte, em contraponto ao progresso que começava a se materializar, ao Sul. Em Minas Gerais, o marco divisório era o paralelo 18, acima do qual se situam os vales do Jequitinhonha, Mucuri e o Norte, compondo verdadeiro enclave de subdesenvolvimento e isolamento físico do Estado.

Em Teófilo Otoni, Norte de Minas, a seca e a fome assola-

*“Foi uma grande emoção conseguir o Prêmio. Na hora do anúncio, não sabia o que fazer, tamanha a emoção.”*

*Oswaldo de Souza*

vam a região, carente de recursos e investimentos. Essa era a saga de milhares de brasileiros que, sem as mínimas condições de sobrevivência digna, eram excluídos do processo de desenvolvimento que o país atravessava. Restava uma alternativa dura e cruel, mas repleta de esperança para o menino Osvaldo: partir para os grandes centros, com a esperança de uma vida melhor.

### Uma trajetória de dificuldades e de sucesso

Osvaldo de Souza, o oitavo filho de uma família com nove irmãos, em 1962, cumpria a sua sina: com seus pais, mudou-se para Belo Horizonte. *“ Só havia ônibus de Teófilo Otoni para Governador Valadares. De Governador Valadares para Belo Horizonte, fizemos baldeação no trem Vitória-Minas. Entrei no trem pela janela, junto de meu irmão. O trem estava apinhadinho de gente. Caímos no colo das pessoas que já estavam sentadas.”*

Na época, com 14 anos, Osvaldo impressionou-se com a grandiosidade e riqueza da metrópole. *“Chegando à Praça da Estação, fiquei maravilhado com a beleza das palmeiras; no início da avenida Amazonas, com os prédios imensos.”*

Com o falecimento do pai, a mãe retornou para Teófilo Otoni. Diante da impossibilidade de manter financeiramente a família, foi para o Rio de Janeiro, trabalhar em casa de família. Os dois filhos mais novos ficaram com uma das irmãs, já casada, em Teófilo Otoni. No mesmo ano, o cunhado também faleceu. Foi uma época de muita dificuldade. *“Não tive adolescência, passei muita fome. Chegava da escola e minha irmã avisava que não tinha comida em casa. Então, eu e meu irmão, saíamos atrás de frutas no pasto, para comermos. A única refeição certa do dia era a sopa da escola.”*

Em 17 de fevereiro de 1964, Osvaldo retornou a Belo Horizonte, onde iniciou sua carreira profissional na empresa Nansen S/A Instrumentos de Precisão, localizada no bairro Barro Preto. Originalmente criada para fabricar instrumentos científicos cirúrgicos, a partir de 1937, a empresa ampliou suas atividades e ingressou no mercado de fornecedores do Estado. Beneficiando-se de incentivos provenientes das políticas nacional e estadual de industrialização, introduziu, em seu escopo, a linha de hidrômetros, para atender a demanda do programa de saneamento da jovem capital mineira.

Aproveitando o contexto de um “Novo Estado Social”, montou a estratégia de não comercializar seus hidrômetros em pequenas quantidades, quase no

varejo, para as inúmeras prefeituras. Passou a vendê-los, em conjuntos (peças montadas), à organização estatal responsável pela água e pelo saneamento de cada estado. Para a água potável chegar ao consumidor, a empresa responsável tinha, também, por contingência do próprio projeto, de instalar o medidor, aumentando, espetacularmente, a demanda por hidrômetros. Passou a ser forte no ramo, fornecendo hidrômetros para todas as partes do país, e começou, de forma mais radical, a buscar o mercado exterior.

Para Osvaldo, trabalhar na Nansen foi uma oportunidade única, que marcou a sua história de garra e determinação. Indicado pelo irmão, começou como operário de fundição da empresa, onde trabalhou durante cinco anos. Sempre atento às oportunidades e preocupado com seu aperfeiçoamento, reiniciou seus estudos, objetivando concluir o antigo “ginásio” (atual Ensino Fundamental-1º grau). *“Trabalhava o dia inteiro e estudava à noite. Quando tinha prova, estudava no ônibus, no caminho da escola e do trabalho e, também, no horário de almoço.”*

Minucioso, destacava-se dos demais colegas pela visão de processos produtivos, capricho e preocupação com os mínimos detalhes do seu trabalho. Essas características propiciaram seu crescimento profissional e o surgimento de novas oportunidades em sua trajetória na empresa. Assim, em 1969, Osvaldo passou a Auxiliar de Encarregado de Estamparia, função que exerceu durante cinco anos. Após nova promoção, tornou-se Encarregado de Estamparia e Usinagem de Produção, sendo responsável por quarenta e dois funcionários.

A Nansen transferiu sua fábrica, em 1973, para o Centro Industrial de Contagem – CINCO- e passou a funcionar em amplas e modernas instalações construídas em terreno de 45.000 m<sup>2</sup>, com o fim específico de abrigar a sede social e as instalações fabris.

Mantendo sempre seu empenho profissional, Osvaldo ganhou o título de Operário Padrão da Nansen e ficou em segundo lugar, em Contagem, por duas vezes. Foi vencedor, também, de dois prêmios de literatura do SESI, tendo recebido o prêmio das mãos do Diretor da TV Itacolomi. Em 1975, Osvaldo era o único funcionário da seção que tinha o Curso Fundamental completo (primeiro grau), fruto de seu esforço pessoal. Assim, surgiu a oportunidade de participar do Curso de Técnico de Segurança no Trabalho. Ficou, então, habilitado a exercer uma função fundamental à empresa, em decorrência das

pressões do Ministério do Trabalho, em nível nacional, para redução dos índices de acidente no trabalho e sua prevenção.

Passou a ser o Supervisor de Segurança no Trabalho da Empresa, no período de 1975 a 1979. Além de continuar aprimorando seus processos produtivos, foi um dos responsáveis pela implantação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, juntamente a mais sete funcionários. *“Meu maior orgulho foi reduzir o número de acidentes de trabalho da Nansen, de dez a treze acidentes/mês, para um acidente/mês.”* A Nansen recebeu duas cartas do Ministério do Trabalho, cumprimentando-a pela queda do coeficiente de gravidade e redução de horas perdidas.

*“Como supervisor de segurança no trabalho, orientei cerca de setecentos funcionários sobre a conscientização para a qualidade total. Eram turmas de quarenta participantes, com duração de uma hora. Treinei desde operários até chegar aos supervisores/engenheiros.”*

Foi durante uma das palestras dadas por Osvaldo, que ele conheceu Niltes, sua futura esposa. Naquela época, ela trabalhava na Nansen. Namoraram por volta de quatro anos e se casaram em setembro de 1984. Após dois anos, nasceu Adriana que, desde a mais tenra idade, necessitou de cuidados especiais dos pais. Durante seus dezoito anos de vida, Osvaldo e Niltes foram incansáveis e lhe proporcionaram todo o carinho, afeto e dedicação.

A sua trajetória na Nansen continuava ascendente. De 1982 a 1994, de Técnico de Segurança passou a Supervisor de Engenharia de Processos, cargo, até então, somente ocupado por engenheiros graduados.

Com seu talento, determinação e sua incansável busca pelo aprimoramento contínuo, Osvaldo estudava os processos e implementava mudanças. *“Eu colocava a máquina na minha cabeça e desenhava, idealizava um novo processo. Criei um novo dispositivo que eliminava o set-up (intervalo entre o fim de uma operação e início de outra) de uma máquina do setor de estamperia. Essa máquina produzia cento e quarenta peças/hora e, com as alterações propostas, passou a produzir setecentas peças/hora. Minha mente já estava voltada para melhorias, eu vivia preocupado com isso. Era minha função – melhorar o processo da empresa.”*

Na vida pessoal, a família cresceu com a chegada de Jonathan, em 1987, e de Isabela, em 1995. Na empresa, foram, ao todo, trinta anos de dedicação, crescimento pessoal e profissional, que transformaram o adolescente retirante em

um adulto querido e respeitado por todos, desde os operários, até o presidente da empresa.

Aos quarenta e sete anos, à beira de um ataque de nervos, Osvaldo solicitou sua aposentadoria e planejava descansar, pelo menos, durante seis meses. Nem o convite, recebido na sua festa de despedida, para ficar, pelo menos, mais cinco anos, na empresa, o seduziu. No entanto, o tempo livre sonhado não passou de uma semana. Na quarta-feira da primeira semana da aposentadoria, recebeu uma ligação importante: era um novo convite da Nansen, que marcou uma nova etapa em sua vida. A empresa lhe ofereceu oportunidade de assumir uma operação de beneficiamento, em virtude da competência, dedicação e eficiência demonstradas nos trinta anos de dedicação à empresa.

### **A O&N e a difícil missão de ser empresário**

O início de uma microempresa é sempre muito difícil, como qualquer atividade, mas as dificuldades, para o Sr. Osvaldo, tornaram-se grandes desafios. *“As notas fiscais eram preenchidas à mão; um bebedouro de segunda mão, comprado por R\$ 200,00, matava a sede das pessoas e uma máquina de datilografia, também de segunda mão, dava conta dos serviços burocráticos.”*

Inaugurada em 15 de setembro de 1994, com apenas dois funcionários e uma área de 26 m<sup>2</sup>, foi iniciado o trabalho de beneficiamento (montagens individuais) na Rua Rio Congo, 1237. A Nansen enviava as peças que eram montadas e devolvidas. Os equipamentos necessários à montagem foram cedidos, em regime de comodato, pela Nansen, à empresa recém-aberta O&N Montagem de Peças Industriais Ltda.

O capital de giro inicial foi financiado pela Nansen, através do reduzido prazo de pagamento dos serviços (cinco dias) e pelos fornecedores que recebiam os equipamentos com vinte e oito dias. Os pedidos foram aumentando à medida em que a Nansen media a qualidade do fornecedor O&N. Em apenas três anos de funcionamento, a empresa aumentou o número de funcionários, passando a dezoito empregados. *“Das 200 peças montadas por dia, passei a montar 500, 700, 1000... até pegar a parte que era feita pela própria Nansen e por uma outra empresa.”*

No segundo endereço ocupado, Rua São Lourenço, 160, a O&N, então com vinte e seis funcionários, passou a executar a soldagem de bobinas e empacotamento das peças. Sempre crescendo, mudou de endereço novamente. Passou a ocupar um espaço de 300 m<sup>2</sup> na rua Araraquara, 130, empregando quarenta e sete funcionários. Um fato marcante, na história da empresa, ocorreu em 1997. A O&N assumiu a negociação direta com os fornecedores da Nansen, passando a comprar todos os componentes necessários à montagem das peças dos medidores monofásicos e polifásicos. Todo o processo de habilitação de fornecedores passou a ser responsabilidade da O&N, que enviava os desenhos das peças e aprovava os lotes fabricados. Um diretor da Nansen chamou o Sr. Osvaldo e lhe disse: “*Daqui para frente, vocês vão ter que andar com as próprias pernas.*” Apesar de ter sido um grande choque, essa atitude mostrava que a pequena empresa estava no caminho certo.

O padrão exigido para o aceite do lote é de, no máximo, duas peças com defeito, por lote. Nessa ocasião, a O&N contratou um administrador para profissionalizar sua gestão. “*Estruturamos um controle de qualidade profissional com um supervisor de linha, pois passamos a produzir as peças. Enfrentamos uma luta com os fornecedores, até que eles percebessem nossa seriedade e nosso compromisso com a qualidade.*”

Em uma ocasião, um fornecedor de São Paulo atrasou a entrega de um pedido à O&N. Foram feitas várias ligações à empresa para reiterar o pedido e verificar a posição quanto ao seu envio, data de chegada, nome da transportadora. “*Depois de muito insistir, falei para o Edson, administrador da O&N, que iríamos para São Paulo, verificar o que estava acontecendo. Duas horas depois, quando chegamos a São Paulo, eles não acreditaram. Ficaram discutindo, na nossa frente, os problemas da empresa. Falei-lhes que eles tinham que resolver as questões internas, para não comprometerem o meu cliente. Eles não cumpriam os prazos com a O&N e nós não cumpríamos o prazo com o cliente que, por sua vez, também faziam o mesmo, criando, assim, uma bola de neve. Depois da nossa visita, esse problema foi resolvido.*”

A empresa passou por um processo de cisão em 1999. A O&N começou, então, a produzir somente as peças do medidor monofásico.

Em 2001, através do Programa de Capacitação de Fornecedores da Nansen, a empresa participou do Programa SEBRAE da Qualidade Total, conseguindo 100% de nível de implantação. Esse índice reflete a persistência

e envolvimento do empresário Osvaldo com o aprimoramento constante de seus processos. Em um lote de peças enviado para Nansen, foi encontrada uma peça com problemas. O lote foi recusado pela empresa. Osvaldo, então, solicitou aos seus colaboradores uma auditoria em 100% das peças do lote. Não foi encontrada nenhuma outra peça com defeito.

Osvaldo Pereira de Souza reitera: *“A qualidade é nosso maior trunfo e foi ela que abriu os caminhos da prosperidade e do crescimento. A própria Nansen, hoje, atesta nossos esforços no sentido de garantir qualidade aos produtos.”*

O diretor e proprietário da MARFEC, Márcio Fernandes, amigo do Sr. Osvaldo, desde os tempos da Nansen, onde trabalharam juntos, descreve o amigo como “uma pessoa humana, séria e persistente”. Hoje, a sua empresa fornece para a O&N a engrenagem para a montagem da relojoaria do medidor. Um fato marcante para o Sr. Márcio foi a participação no Programa SEBRAE de Qualidade Total. Começaram juntos, mas a Marfec parou na metade. *“A filosofia do Osvaldo, qualidade em primeiro lugar, reflete-se na filosofia da O&N. Cabe aos seus fornecedores seguir à risca as suas exigências de qualidade.”*

A preocupação do empresário com a qualidade total não ficava restrita aos muros da empresa. Os seus fornecedores também precisavam comprovar que tinham condições de fornecer para a O&N. Um fato que comprova essa prática ocorreu com um fornecedor de Itajubá, Minas Gerais, que, por possuir equipamentos de última geração, disse que não teria nenhum problema em atender aos anseios da empresa. No primeiro lote, 100% das peças foram reprovadas. O fornecedor achou um absurdo e enviou o segundo lote, tendo o mesmo resultado do anterior. O fornecedor pediu um prazo e após três meses, conseguiu atender às exigências solicitadas. Fato semelhante aconteceu com um outro fornecedor de Limeira, São Paulo. Depois de várias tentativas frustradas, desafiou o fornecedor, dizendo que iria pessoalmente à empresa apontar os problemas que faziam os lotes serem recusados. Com o desafio lançado, o Sr. Osvaldo foi para São Paulo. Ao chegar à empresa, na presença do fornecedor, em um bater de olhos, apontou diversos problemas que causavam a devolução dos lotes. O fornecedor, estupefato, agradeceu-lhe, adotou as mudanças sugeridas, mas mesmo assim não conseguiu manter o contrato com a empresa.

Também em 2001, a O&N recebeu a visita técnica do pessoal da Asea Brown Boveri – ABB, unidade de montagem de hidrômetro. Como houve uma avaliação positiva, a empresa foi convidada para instalar uma montadora em Montes Claros. Com dois anos, já possuía trinta funcionários e produzia com a mesma qualidade da O&N de Contagem. A ABB foi vendida para a Elster - medição de água. *“Recebemos a auditoria da Elster, que constatou nossa competência. Os auditores falaram que não esperavam um padrão de qualidade, comparado ao padrão europeu, no processo de trabalho,”* conta Osvaldo. Cansado pelo processo de administração à distância, em 2003, Osvaldo desligou-se desse empreendimento.

Uma curiosidade percebida no Sr. Osvaldo é a sua preferência por trabalhar com a mão-de-obra feminina, que, segundo ele, *“tem a sutileza necessária para manusear as pequenas peças, enquanto os homens, com os dedos grossos, comprometem a qualidade e o resultado.”* A grande maioria dos seus funcionários sempre foram mulheres.

A empresa participou, em 2002, pela primeira vez, do Prêmio Excelência Empresarial SEBRAE Minas/GERDAU e, entre 2.402 empresas de todo o estado, conseguiu o título de Destaque no Ano. Determinado, sempre em busca da perfeição, Sr. Osvaldo voltou a competir em 2003, visando ao prêmio e, entre 2.825 empresas, venceu na categoria Indústria. *“Foi uma grande emoção conseguir o Prêmio. Na hora do anúncio, não sabia o que fazer, tamanha a emoção. E ainda o recebi das mãos do Sr. Jorge Gerdau. Foi outra grande honra”,* conta o empresário.

A Sra. Niltes não queria nem subir ao palco do Auditório Topázio, no Minas Centro, na hora em que seriam anunciados os vencedores do Prêmio, achando que a empresa novamente seria destaque. *“Na hora que chamaram os empresários na Categoria Indústria para subirem ao palco, onde seria feito anúncio do vencedor, disse ao Osvaldo que ficaria junto da torcida da empresa. Ele olhou para mim e disse que íamos até o fim. Quando vi, já estava no palco, esperando o anúncio. Na hora que a O&N foi declarada vencedora, senti uma emoção indescritível. Olhei para o Osvaldo, ele também não estava acreditando. Foi maravilhoso”,* conta feliz.

Outras premiações enchem de orgulho o empresário e demonstram a sua seriedade e a perseverança no trabalho realizado. Em 2004, a O&N, devido à conquista do Prêmio Excelência, recebeu a comenda de Mérito Industrial de Contagem “Domingos Costa”, outorgada pela Câmara Municipal de Conta-

gem. *“Todas as nossas conquistas foram bastante veiculadas pela mídia escrita, em jornais estaduais e de Contagem, Revista Veja e Revista Exame.”*

Um motivo de grande satisfação para Osvaldo foi ser convidado pelo SEBRAE Minas para dar o seu depoimento aos fornecedores da empresa AÇOMINAS. *“Eram setenta empresários que, como eu, fornecem para uma grande empresa. Muitos deles vieram me falar que estavam em dúvida sobre a sua participação no programa e que meu depoimento foi fundamental para a decisão de participar.”*

Recentemente, na festa de dez anos da empresa, cercado por sua família, amigos e funcionários, estava certo de que a O&N continuará a sua difícil caminhada, sem perder nunca a esperança. A preocupação do Sr. Osvaldo é seguir em frente, sempre com a mesma visão e foco no cliente, mantendo a qualidade e o atendimento, que fazem o diferencial da empresa. *“É uma vitória muito grande, nunca imaginaria chegar até aqui”*, disse emocionado. Hoje, com cinquenta e sete anos, casado, pai de dois filhos, evangélico, considera-se uma pessoa carismática, com grande facilidade de comunicação com seus funcionários e com a comunidade em geral. Gosta muito do que faz.

A filha Isabela, atualmente com nove anos, derrete-se ao falar do pai e sabe das dificuldades que ele enfrentou para comemorar suas conquistas dos últimos dez anos. *“Meu pai é muito trabalhador e vive sempre preocupado com o trabalho e com a nossa família. Além de sempre consultar a minha mãe sobre as suas idéias, ele é muito competente e nunca desiste dos seus ideais.”*

### **Fidelidade às origens**

Em sua trajetória, Osvaldo jamais esqueceu suas origens. Quando veio do Vale do Jequitinhonha e Mucuri, região onde reina a pobreza, ficaram, em sua lembrança de retirante do Norte de Minas, as penúrias de uma população sofredora. Não se esqueceu daqueles que não puderam, como ele, migrar para uma cidade grande. O coração bateu mais forte e iniciou um processo de ajuda à pequena São Pedro do Jequitinhonha.

Por meio de um amigo, ficou conhecendo as necessidades da comunidade. Articulou, então, um projeto que foi se tornando realidade. A O&N ajuda as

famílias carentes com a doação de cestas básicas, roupas, brinquedos, consultas médicas e orientação no cadastramento das pessoas nos programas do governo federal. A ajuda está em fase de expansão e já chega, anualmente, à casa de duzentas e dez cestas básicas, além do custo mensal para a manutenção do responsável pelo projeto e sua família, composta por seis pessoas.

Outra ação a ser destacada é a montagem de uma biblioteca doada pela UNI-BH, na Escola Estadual “Prefeito Epaminandes Ramos,” da mesma cidade.

“Sabemos que isso é apenas o começo de uma assistência mais completa e abrangente para aquela comunidade. Que Deus nos abençoe.”

### **Pontos para discussão**

1. Aponte os fatores qualitativos e quantitativos que possibilitaram a O&N destacar-se no mercado de montagem de peças industriais.
2. Identifique os traços mais marcantes do Sr. Oswaldo, protagonista desse caso de sucesso empresarial mineiro.
3. Quais são os desafios impostos aos pequenos e micro empresários, no Brasil, para manterem as empresas funcionando?
4. Que tipo de estratégia empresarial o Sr. Oswaldo adotou para vencer os desafios frente à concorrência externa, sempre considerada melhor preparada que a nossa?
5. Faça algumas considerações sobre a frase ultimamente muito usada no Brasil: “Sou brasileiro, não desisto nunca”.