

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO ECONÔMICO

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAIS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA

IRMÃOS FISCHER S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO

VALMIR EMIL HOFFMANN

Florianópolis, Dezembro de 1997

**O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA
IRMÃOS FISCHER S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO**

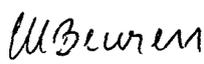
VALMIR EMIL HOFFMANN

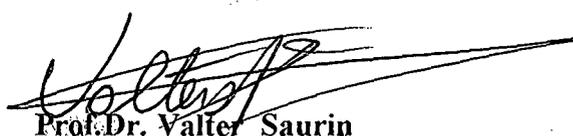
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional), e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração.


Prof. Dr. Nelson Colossi
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:


Prof. Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha
Orientador


Profa. Dra. Ilse Maria Beuren
Membro


Prof. Dr. Valter Saurin
Membro

**Para meus pais, irmãos e irmãs pelo amor e fé incondicionais
e para Vicente pela amizade de todas as horas.**

AGRADECIMENTOS

O autor agradece às seguintes pessoas e instituições:

- Professor Doutor Cristiano José Castro de Almeida Cunha pelas imprescindíveis orientações para a elaboração da dissertação e pela grande compreensão;
- Professor Doutor Nelson Colossi, por seu apoio na realização de todas as atividades junto ao mestrado;
- Professora Doutora Ilse Maria Beuren, por sua confiança e apoio, que sempre foram indispensáveis;
- Aos Professores do CPGA, em especial, ao Doutor Benjamim da Cruz Júnior por sua maneira peculiar de transmitir conhecimentos;
- Aos Colegas do mestrado que dividiram dúvidas e conhecimentos, em especial, a Éverton, Ariston e André;
- Aos funcionários do CPGA e a todas as outras pessoas que de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização desta dissertação;
- Para a Irmãos Fischer S/A Indústria e Comércio que oportunizou a realização desse trabalho, dedicando tempo e atenção na coleta de dados;
- Para a Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, nas pessoas do Reitor Dr. Edson Vilela, do Vice Reitor Prof. Dr. Paulo Márcio Cruz, do Diretor da FACIESA Prof. Ciro Renato Rebelo, do Coordenador do Curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior Prof. Manoel Antônio dos Santos, pelo suporte institucional sempre muito presente ao longo dessa jornada;
- Para a Universidade Federal de Santa Catarina, pela manutenção de um curso de alto nível, permitindo a absorção de grande volume de conhecimentos.

SUMÁRIO

PARTE I: INTRODUÇÃO	1
1 TEMA E PROBLEMA	2
1.1 Tema e problema.....	2
1.2 Objetivos.....	3
1.3 Justificativa	4
1.4 Delimitação da pesquisa	6
1.5 Organização da dissertação.....	6
2 METODOLOGIA	9
2.1 Tipo de Pesquisa	9
2.2 Design e Perspectiva da Pesquisa	10
2.3 Definição dos Termos.....	10
2.4 Procedimento de Coleta de Dados	11
2.4.1 Perfil dos Entrevistados.....	12
2.5 Tratamento dos Dados	14
PARTE II: MARCO TEÓRICO	15
3 ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES	16
3.1 Evolução do Conceito "Estratégia".....	16
3.1.1 Considerações Gerais.....	16
3.1.2 Conceitos de Estratégia a Partir de 1970.....	17
3.2 Processo de Elaboração de Estratégias nas Organizações	21
3.2.1 Planejamento Racional	21
3.2.2 Planejamento Como Um Processo Dirigido de Aprendizagem	23
3.2.3 Incrementalismo Lógico	25
3.2.4 Estratégia Emergente	31
3.2.5 O modo Empreendedor.....	33
3.3 Resumo	34
4 O MEIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	37
4.1 Ambiente e Estratégia.....	37
4.2 O Triângulo Estratégico.....	41
4.3 A Matriz de Porter	43
4.4 Grupos de Relação.....	45
4.5 A Escolha Estratégica.....	46
4.6 Resumo	50
5 A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	51
5.1 Padrão de estratégias e Análise de Oportunidades	51
5.2 Evolução na Complexidade da Empresa	54
5.3 Coalizão Dominante e Estratégia.....	57
5.4 Resumo	59
PARTE III: APRESENTAÇÃO DE DADOS	61
6 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA EMPRESA	62
6.1 Histórico.....	62
6.1.1 A Duas Primeiras Décadas	62
6.1.2 As Décadas de Oitenta e Noventa.....	64
6.2 Mercado e Produtos.....	66
6.3 Crescimento & Faturamento	69
6.4 Resumo	71
7 PRIMEIRO PERÍODO - EMPREENDEDOR	72
7.1 Descrição dos Dados	72
7.2 O Processo de Elaboração de Estratégias.....	75
7.3 Os Atores Responsáveis Pelo Processo.....	78
7.4 Os Referenciais Utilizados	81
7.4.1 Referenciais Externos.....	81
7.4.2 Referenciais Internos.....	84
7.5 Análise do Período.....	86
7.6 Resumo	89
8 SEGUNDO PERÍODO - EMINENTEMENTE INCREMENTALISTA	91
8.1 Descrição dos Dados	91
8.1.1 Anos Setenta.....	91

8.1.2 Os Anos Oitenta.....	93
8.1.3 Anos Noventa.....	95
8.2 <i>O Processo de Elaboração de Estratégias</i>	97
8.3 <i>Os Atores Responsáveis Pelo Processo</i>	101
8.4 <i>Os Referenciais Utilizados</i>	102
8.4.1 Referenciais Externos.....	103
8.4.2 Referenciais Internos.....	104
8.5 <i>Análise do Período</i>	106
8.6 <i>Resumo</i>	107
9 TERCEIRO PERÍODO - EMINENTEMENTE DE PLANEJAMENTO	109
9.1 <i>Descrição dos dados</i>	109
9.1.1 Fábrica de Máquinas Especiais.....	109
9.1.2 Fábrica de Bicicletas.....	114
9.2 <i>O Processo de Elaboração de Estratégias</i>	117
9.2.1 Planejamento de Vendas.....	118
9.2.2 Planejamento Organizacional.....	122
9.2.3 Estratégia Emergente.....	126
9.3 <i>Os Atores Responsáveis Pelo Processo</i>	128
9.3.1 Gerentes e Diretores.....	128
9.3.2 Consultor.....	130
9.3.3 Funcionários de Chão de Fábrica.....	133
9.4 <i>Os Referenciais Utilizados</i>	135
9.4.1 Referenciais Externos.....	135
9.3.2 Referenciais Internos.....	143
9.4 <i>Análise do Período</i>	145
9.5 <i>Resumo</i>	147
PARTE IV - ANÁLISE E CONCLUSÕES	149
10 ANÁLISE DOS DADOS	150
10.1 <i>O Processo de Elaboração de Estratégias</i>	151
10.1.1 Primeiro Período.....	151
10.1.2 Segundo Período.....	155
10.1.3 Terceiro Período.....	158
10.2 <i>O Atores Responsáveis pelo Processo de Elaboração de Estratégias</i>	160
10.2.1 Primeiro Período.....	161
10.2.2 Segundo Período.....	162
10.2.3 Terceiro Período.....	164
10.3 <i>Referenciais Utilizados</i>	166
10.3.1 Primeiro Período.....	166
10.3.2 Segundo Período.....	169
10.3.3 Terceiro Período.....	172
10.4 <i>Resumo do Capítulo</i>	177
11 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	179
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA	188
ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	8
FIGURA 2: O PLANEJAMENTO DE VENDAS NA IF:	122
FIGURA 3: DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS EMERGENTES.....	127
FIGURA 4: PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA IRMÃOS FISCHER S/A IND. E COM.	150
FIGURA 5: MODO EMPREENDEDOR DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA IRMÃOS FISCHER:.....	154
FIGURA 6: MODO INCREMENTALISTA DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA IRMÃOS FISCHER S/A:	157
FIGURA 7: PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NO PERÍODO DO PLANEJAMENTO NA IF	160

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: FATURAMENTO TOTAL DA IRMÃOS FISCHER S/A - DE 1988 A 1996 (EM MILHARES DE US\$)..... 70

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: CONCEITOS GERAIS PARA O TERMO ESTRATÉGIA.....	35
QUADRO 2: REPRESENTAÇÃO DOS ANSEIOS DOS CLIENTES VERSOS ANSEIOS DA EMPRESA.....	175

RESUMO

A temática concernente à elaboração de estratégias tem sido objeto de inúmeros estudos. É de conhecimento comum que a elaboração de estratégias é o que permite às empresas permanecer no mercado, através de ajustes. Quanto mais turbulento for o mercado de atuação da empresa, tanto maior será a necessidade de sua adaptação a ele.

O Brasil também sofreu uma série de turbulências nesses últimos anos. As empresas que sobreviveram neste período tiveram que desenvolver estratégias que fossem capazes de reverter as adversidades de um ambiente pouco constante. A presente dissertação é o resultado de um estudo de caso realizado na empresa Irmãos Fischer S/A Ind. e Com, que é uma dessas empresas. Foi estudado o processo de elaboração de estratégias que foi empregado ao longo dos seus 31 anos, abordando sua tipologia; os atores envolvidos; e os referenciais utilizados.

O que se pôde perceber é que a empresa alterou seu modo de elaborar estratégias, ao longo do tempo. No princípio, ela atuou empreendedora. As estratégias advinham das oportunidades do mercado percebidas pelos dois fundadores. Ela utilizava uns poucos referenciais externos e internos. O segundo momento foi marcado por um modo mais incremental. O crescimento deixa de ser o objetivo principal e a Fischer passa a buscar sua consolidação. Os irmãos dos fundadores começam a tomar parte das decisões. Poucas mudanças ocorrem nos referenciais, a não ser na intensidade deles. O último período é marcado pela abertura de mercado o que influencia o modo de elaborar estratégia, surgindo o planejamento. Novos atores são inseridos no processo e há uma mudança significativa nos referenciais utilizados.

Todos esses câmbios foram realizados em função de exigências externas e do estabelecimento de objetivos internos. Neste trabalho são mostradas as peculiaridades do processo de elaboração de estratégias e seus câmbios ao longo do tempo.

ABSTRACT

The theme concerning strategy elaboration has been widely researched. It is common knowledge that the strategy elaboration is what permits industries to keep them competitive in the market, through adjustments. The most turbulent the market is the industry is, as bigger will be its necessity of fit to it.

Brazil has been also suffering many turbulences in the last years. The industries which have survived in this period had to develop strategies that would enable them to revert of adversities of unconstant enviroment. This dissertation is the result of a case study that was done at “Irmãos Fischer S/A Indústria e Comércio”, which is one of these industries. he strategy elaboration process that was used in its 31 years has been researched approaching , its tipology, the actors involved; and the referencials used.

What was possible to notice was that the industry has changed its way of strategy elaboration way, throughout the time. At the begining, it acted entrepreneurshiplly. Strategies came from the oportunities from the market percieved by the two founders. It used few external and internal referencials. In the second period the way of preparing strategies was incremental. The gorwing was not the main objective and “Fischer” started to aim its consolidation. The two founder brothers started to take part of decisions. Few changes happened in the referencials, except its intensity. The latest period has affected by the market opening, which has influenced the way of preparing strategies, consequently, “Fischer”started to use the planning. New actors were inserted in the process and there was a significant changing in referencials used.

All these changes happened due to external demands and the stabilishment of internal objectives. In this work, the peculiarities of strategy elaboration process and its change during th time are showed as well as.

PARTE I: INTRODUÇÃO

Nesta primeira parte são apresentados dois capítulos. O capítulo um explicita o tema e o problema estudado. No capítulo dois é descrito todo o procedimento metodológico aplicado neste trabalho.

1 TEMA E PROBLEMA

1.1 Tema e problema

Nos últimos anos uma série de acontecimentos causaram mudanças significativas no cenário mundial. Entre eles pode-se citar o deslocamento do eixo econômico, agora mais voltado para a Ásia (Schwab & Smadia, 1994). Com isto, o ambiente externo ficou turbulento. Houve o incremento da competitividade, já que novos atores passaram a disputar papéis relevantes no cenário mundial.

A partir desta situação, dentro das empresas, iniciou-se também um processo de reestruturação com vistas a buscar capacidades gerenciais mais elevadas (Alder, 1994; Martins, 1996). Essas capacidades gerenciais passaram a ser necessárias, principalmente para gerarem desempenhos superiores, já que, como salienta Hampton (1983), em ambientes mais turbulentos é necessário estruturar a organização de maneira flexível, a fim de que ela possa ter percepção e reação rápidas às mudanças que ocorrem fora dela.

O meio para se alcançar esse desempenho superior e sobrevivência empresarial, como afirmam Porter (1996); Ansoff (1977); Parson & Culligan (1988); Contador (1995), entre outros, é a estratégia da organização. Embora que a temática referente à estratégia da organização esteve presente na Administração desde a década de trinta, a conjuntura que se relacionou anteriormente, efetivamente fê-la fortalecer-se contemporaneamente.

Assim, estudar esse tema, significa, entre outras coisas, procurar compreender como as organizações procuraram se ajustar ante as intempéries apresentadas pelo macro ambiente. Como a realidade interna e externa de cada empresa é distinta, pode-se entender que esse ajuste não se dá de uma única maneira. Isto é, não existe apenas uma estratégia que pode

já não trariam o retorno desejado, como sugere Porter (1996). Tampouco existe um único processo de elaboração de estratégia.

Assim, mesmo que vários trabalhos sobre estratégia nas organizações, tenham sido realizados (entre eles os de Woodward, 1976; Siu & Martin, 1992; Waalewijn & Seegar, 1993; Bhide, 1994; Kim & Choi, s.d;), a temática é atual e relevante, já que os resultados encontrados sempre reforçam aqueles obtidos anteriormente, ou então, sugerem novas alternativas¹. Desta maneira, cada novo estudo traz sempre novas contribuições para a compreensão do tema.

Este trabalho se propôs a estudar esse tema em uma organização industrial e comercial de Santa Catarina, com a seguinte pergunta:

“Como ocorreu a elaboração de estratégias organizacionais na Irmãos Fischer S/A Indústria e Comércio?”

1.2 Objetivos

Geral: Compreender como ocorreu a elaboração de estratégias organizacionais na Irmãos Fischer S/A Ind. e Com.

Específicos:

- Caracterizar o tipo de processo de elaboração de estratégias empregado na Irmãos Fischer S/A. Ind. e Com. ;
- Identificar os atores responsáveis pelo processo de elaboração de estratégias, nesta organização e;

¹ Essa tendência pode, de certa forma ser considerada natural, desde o ponto de vista das revoluções científicas, abordadas por Kuhn(1978).

- Analisar os referenciais utilizados pela empresa para elaborar estratégias.

1.3 Justificativa

O estudo das estratégias nas organizações está intimamente ligado ao uso do planejamento estratégico como instrumento de gestão. Ao compreender-se como o planejamento evoluiu, pode-se entender como as idéias referentes à estratégia evoluíram.

De maneira geral, o planejamento estratégico esteve sempre vinculado a ambientes econômico-políticos estáveis. Contemporaneamente, mais precisamente na década de sessenta, consagrou-se o planejamento estratégico como uma ferramenta gerencial, amplamente aceito em um ambiente estável.

Do ponto de vista da economia, a literatura administrativa registra mudanças conjunturais e conseqüentemente, alguns conceitos, entre eles o do planejamento estratégico tornaram-se frágeis. As organizações pressionadas por essas mudanças, demandaram novas abordagens para a elaboração de estratégias, principalmente ligadas a ambientes de instabilidade.

Amplamente aceito até os anos sessenta, autores como Mintzberg (1994), James (1984), Gray (1993), Hamel & Prahalad (1994), constataram as fragilidades do planejamento estratégico, enquanto instrumento de gestão. Assim surgiram novas abordagens para a elaboração de estratégias. Entre elas pode-se citar a Administração Estratégica, conforme Gaj (1987) e Oliveira (1995), e o Pensamento Estratégico, citado por Dixit & Nalebuff (1994).

Como conseqüência desse dilema, a literatura, a respeito do processo de elaboração de estratégias ampliou-se sensivelmente. Passou-se a admitir que os processos de elaboração de

estratégias podem ocorrer de diversas maneiras, e não apenas pelo uso do planejamento estratégico, notadamente em empresas pequenas e médias.

As pequenas e médias empresas, na dinâmica de sua evolução, procedem a elaboração de estratégias, dependente dos desafios aos quais está exposta, na busca por sua sobrevivência. Assim, elas podem apresentar processos de elaboração de estratégias particularizados ou que são compartilhados com outras organizações da mesma natureza.

A opção por uma empresa média do segmento industrial metal-mecânico, para investigar o processo de elaboração de estratégias se deve a importância econômica dele para o Estado de Santa Catarina. Esse segmento está presente em cidades pólo, como Joinville, bem como, em menor escala, em diversas outras cidades do Estado.

O estudo é reforçado ainda mais por que, mesmo que os segmentos têxtil e alimentício tenham sido a base da indústria catarinense (Vieira Filho, 1986; Cunha, 1992), as empresas com atividades metal-mecânicas estavam presentes paralelamente, como mostra Seyferth (1974), através das atividades dos ferreiros, que entre outros produtos, fabricavam ferramentas para a lavoura, como enxadas e, complementos para carroças e para as indústrias anteriormente citadas.

Uma outra justificativa refere-se ao ponto de vista teórico-científico, na sistematização de alternativas de instrumentos gerenciais, com a possibilidade de serem aplicados em organizações semelhantes, disseminando esse conhecimento.

Complementarmente, este estudo possibilita outras investigações que permitem a expansão do conhecimento do processo de elaboração de estratégias, aplicado pelas organizações. A nível prático, a empresa estudada tem, a partir desse estudo, um referencial sobre um procedimento que ocorreu e que ocorre internamente, bem como, a oportunidade de reavaliar seu processo de elaboração de estratégias.

1.4 Delimitação da pesquisa

Esta pesquisa está delimitada da seguinte forma:

- A revisão teórica do tema “estratégia” foi consultada em obras que estão arroladas na Referência Bibliográfica.
- Já o estudo de caso limitou-se à empresa Irmãos Fischer S/A Ind. e Comércio (IF), na qual foi investigado a aplicação dos modelos apresentados por aqueles autores.

1.5 Organização da dissertação

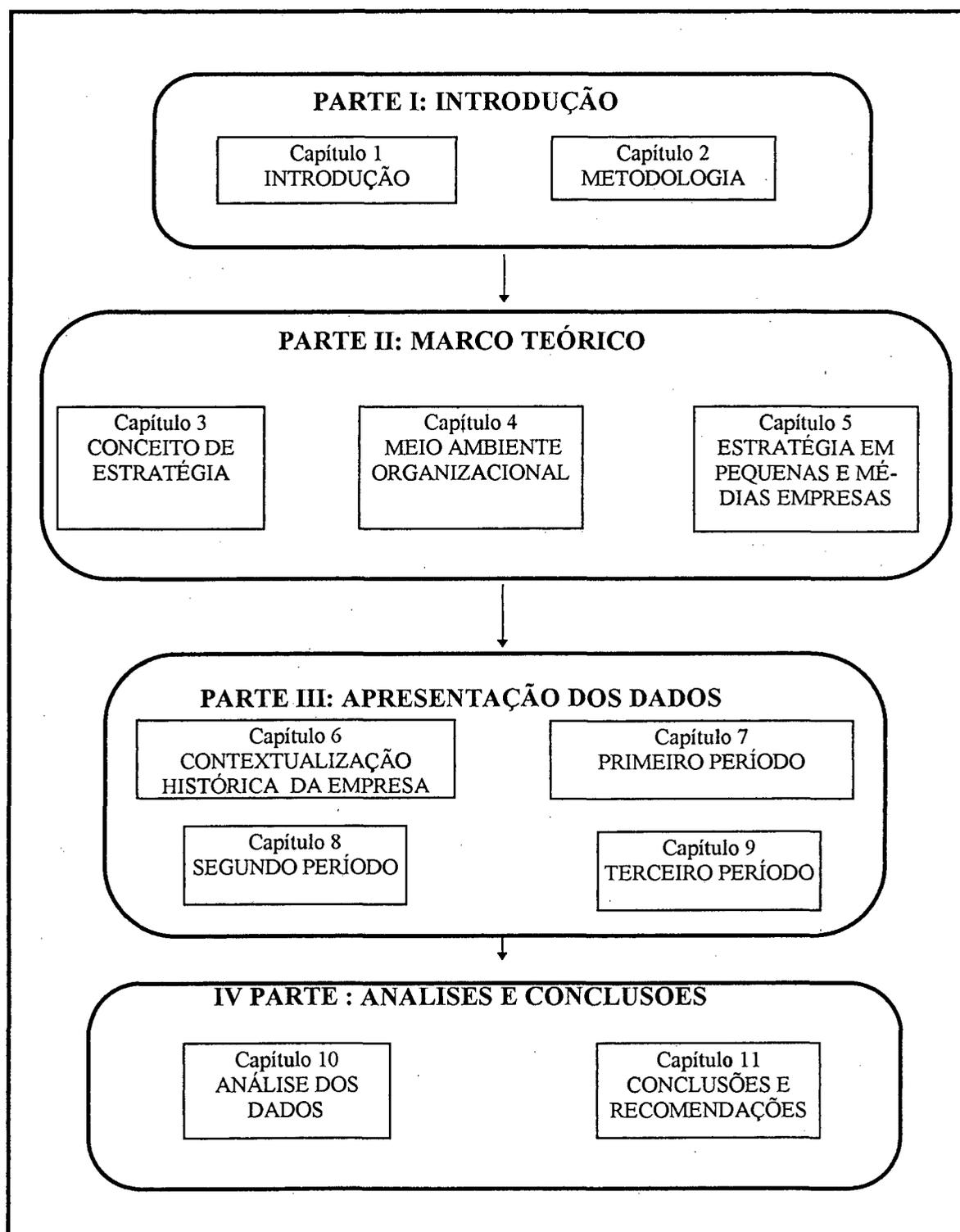
Esta dissertação está organizada em quatro partes distintas, como mostra a Figura 1. A parte um é dedicada à introdução, com um capítulo, delimitando o tema, o problema, os objetivos, a justificativa, a delimitação da dissertação e a organização da mesma. O segundo capítulo contém a metodologia.

A parte dois apresenta o marco teórico com três capítulos, ressaltando a evolução do conceito de estratégia, o meio ambiente organizacional e as estratégias nas pequenas e médias empresas.

A parte três é formada pela apresentação dos dados, com quatro capítulos. O primeiro faz uma contextualização histórica geral da empresa. Os capítulos restantes dessa parte referem-se a um período específico na história da empresa, onde o processo de elaboração de estratégias seguiu um determinado padrão. A parte quatro reúne a análise dos dados, as conclusões, e recomendações para futuras pesquisas.

Cada capítulo, quando necessário, possui uma breve introdução e termina com um resumo das principais idéias. Os capítulos seis, sete, oito e nove apresentam ainda uma análise sintética precedendo o resumo. Quando necessário, também se adotou subdivisões em cada capítulo, com vista a facilitar o entendimento.

Figura 1: Organização da dissertação



Fonte: baseado em Sartor, 1996.
Elaboração: V.E.H., 1997.

2 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentadas as características da pesquisa realizada. São discutidos também os procedimentos de coleta de dados e o tratamento ao qual estes foram submetidos.

2.1 Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa que se fez necessário empregar para a consecução dos objetivos propostos para esse trabalho, é um enfoque predominantemente qualitativo. Conforme Godoy (1995a:58), este tipo de procedimento envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto entre o pesquisador e a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo.

Esta idéia é reforçada por Richardson (1985:38-9) que acredita que o método qualitativo justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social-empresarial, o que para esse autor pode possibilitar uma maior riqueza na apresentação dos resultados da pesquisa.

A análise qualitativa tem como objeto situações complexas ou estritamente particulares. *Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo (...)* (Richardson, 1985:38-9).

2.2 Design e Perspectiva da Pesquisa

Para completar o estudo teórico, optou-se por um estudo de caso. Para Triviños (1987:133), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Godoy (1995b:25) afirma que ele visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. A autora prossegue dizendo que tal metodologia tem sido a estratégia de pesquisa preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “porque” certos fenômenos ocorrem.

Além disso, Yin (1984:13) afirma que tal método é recomendado também quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto da vida real.

A perspectiva do estudo é de corte longitudinal. Richardson (1985:94) afirma que, em um estudo de corte longitudinal os dados são coletados em um ponto no tempo, mas que muitas das questões que o pesquisador discute incluem alguma mudança ao longo do tempo.

Entende-se que essa metodologia é adequada a este trabalho. O estudo de caso levou em consideração os principais eventos que ocorreram durante a existência da empresa.

2.3 Definição dos Termos

Empresa do setor metal-mecânico = empresa que atua no setor metal-mecânico, fornecendo para o mercado consumidor produtos acabados, para vendas à varejo.

Processo de elaboração de estratégias = modo empregado pelas empresas para criarem estratégias organizacionais.

Referenciais para o processo de elaboração de estratégias = referenciais utilizados pela organização, ao elaborar suas estratégias, geralmente ligados a outros agentes presentes no mercado, como concorrentes, fornecedores, acionistas, e outros.

Estratégia organizacional = é um padrão de decisões, um plano mestre, ou um modo de atuar das organizações em relação ao meio ambiente no qual estão inseridas.

Meio ambiente organizacional = ambiente no qual a empresa está inserida, de forma que por ele é influenciada e, em menor ou maior grau, também o influencia.

2.4 Procedimento de Coleta de Dados

Como procedimento de coleta de dados, usou-se dois recursos distintos. O primeiro foi um questionário direto. Os dados foram colhidos diretamente, ou seja, com o auxílio do pessoal da própria empresa. Buscou-se as informações conforme Anexo 1.

A utilização desse recurso facilitou a caracterização do perfil da Irmãos Fischer S/A. Richardson (1985:48) cita que na coleta dos dados, o questionário prévio pode ajudar a evitar perguntas rotineiras e a identificar características objetivas, por exemplo, geopolíticas de uma comunidade, que podem influir no contexto da pesquisa.

O segundo procedimento que se utilizou foi a entrevista. Kerlinger (1987:350) afirma que há duas maneiras gerais de obter informações das pessoas. *Uma delas é fazendo-lhes perguntas. Esta é bem direta. A segunda maneira é fazendo os indivíduos responderem algum tipo de estímulo estruturado (...). Esta forma é mais indireta. (...). A vantagem desse método é a profundidade que se pode conseguir.* Como exemplo, o autor cita que o entrevistador

pode, depois de fazer uma pergunta geral, sondar razões das respostas dadas. Os pesquisadores podem ir mais abaixo da superfície das respostas, determinando razões, motivos e atitudes.

A entrevista é uma das fontes importantes para uma tese. Eco (1986:186) afirma que a interpretação e transcrição de entrevistas vão formar o corpo da mesma.

O tipo de entrevista pela qual se optou para este trabalho é do tipo não-diretiva, conforme Richardson (1985), já que existe uma orientação mínima que se deu às perguntas, ao mesmo tempo em que se pretendia colher todas as opiniões e informações do entrevistado.

2.4.1 Perfil dos Entrevistados

As entrevistas foram gravadas para depois serem transcritas. Foram selecionados dois grupos distintos. O primeiro grupo que respondeu a quatorze perguntas, era formado pelos gerentes e por pessoas que possuíam o *status* de gerentes, num total de oito.

Optou-se em entrevistar esse grupo pois, em conversas iniciais na empresa, entendeu-se que esse grupo é importante no processo de elaboração de estratégias da empresa. Outro fator é que, dado problemas de saúde de dois dos diretores, as entrevistas com a direção não poderiam ser realizadas tão prontamente quanto seria necessário. A opção em iniciar as entrevistas pelos gerentes, mais tarde, mostrou-se muito importante para que se entendesse uma série de fatos e ocorrências.

Os gerentes apresentaram uma boa receptividade à entrevista. Previamente forneceu-se o roteiro da entrevista para eles, conforme Anexo 2. Alguns deles chegaram a ler e outros chegaram mesmo a escrever as respostas de antemão. Embora esse procedimento não tenha

sido solicitado pelo pesquisador, isso mostrou o interesse deles em relação ao trabalho que estava sendo apresentado.

A idade média de trabalho dos gerentes na empresa não é um dado muito significativo, uma vez que existem dois gerentes que trabalham a mais de 27 anos na empresa; outros três que trabalham cerca de doze anos, um que trabalha 6 anos; e outros dois que trabalham menos de cinco anos. O que é significativo perceber são as promoções ocorridas na área técnica e o número de gerentes.

A área técnica da empresa possui sete gerentes. Esses gerentes estão ligados diretamente a processos ou dão suporte a eles. Este fator é essencial para se entender os conteúdos apresentados por eles durante as entrevistas. A ênfase em processos é clara. Isto não significa que se despreza completamente o mercado. Esta interpretação é eminentemente tendenciada pela realidade que as pessoas vivenciam. Isto é, o mercado é lido a partir de paradigmas de produção e não da realidade explícita ou implícita dele próprio.

O gerente de vendas é o único que ingressou na empresa para desempenhar a função que ele exerce hoje. Todos os outros gerentes começaram em funções de produção. Alguns deles iniciaram suas atividades na empresa como estagiários.

A grande maioria dos gerentes de produção tem formação acadêmica ou mesmo técnica, na área de engenharia mecânica. Daí talvez venha essa forte influência para a produção e menor para mercado.

A segunda rodada de entrevistas ocorreu com os cinco diretores. Nessa parte, a entrevista teve que ser mais profunda, principalmente por que os diretores possuíam um volume maior de informações, já que praticamente todos estavam, de uma forma ou de outra, ligados à empresa desde os primeiros dias. Além do que, pelo fato de eles possuírem o controle acionário, a elaboração de estratégias está intimamente ligada a eles.

As entrevistas com os gerentes, feitas anteriormente à essas, fizeram com que, nessa rodada, fossem explorados melhor alguns pontos que não haviam ficado claros o suficiente. As entrevistas com os diretores se apoiaram no roteiro constante no Anexo 3.

2.5 Tratamento dos Dados

O tratamento aplicado aos dados consiste da análise de conteúdo. Richardson(1985:44) descreve esse procedimento tendo como *material de estudo qualquer forma de material de comunicação, usualmente documentos escritos, como livros, periódicos, jornais, mas também pode recorrer a outras formas de comunicação, como programas de radiodifusão, música e pintura*. O autor prossegue afirmando que:

(...) Em sua dimensão mais geral, a análise de conteúdo trata de descrever os conteúdos segundo a forma e o fundo. A análise da forma estuda os símbolos empregados, isto é, as palavras ou temas que são, inicialmente, selecionados e a partir daí, verifica-se a frequência relativa de sua aparição em uma obra ou em diferentes tipos de comunicação. No caso de temas, embora venha a se medir a sua frequência relativa em diversos tipos de comunicação, torna-se necessário desdobrá-los e interpretar as expressões, frases, parágrafos e naturalmente, classificá-los em categorias adequadas.

Os dados sugeriram a criação de três categorias distintas para que se procedesse sua análise. A primeira categoria relata como ocorreu o processo de formulação de estratégias, no primeiro período, quando a empresa foi eminentemente *empreendedora*. A segunda categoria, do segundo período, chamado *incrementalista*. A terceira e última categoria descreve o terceiro período denominado *planejamento*.

PARTE II: MARCO TEÓRICO

Esta parte está dividida em três capítulos distintos. No capítulo três são apresentados a evolução do significado do termo “estratégia” ao longo do tempo e seus diversos conceitos dele. Para se ter uma visão geral, criou-se o Quadro 1 que mostra os diversos conceitos e os diversos autores consultados, sugerindo que a questão conceitual para o termo estratégia, em alguns casos, é sutil.

No capítulo quatro, faz-se uma argumentação a cerca do meio ambiente e seu impacto para a organização. São mostrados também alguns referenciais pelos quais se pode fazer depreender uma leitura do meio ambiente organizacional. Ao final, faz-se uma discussão sobre como ocorre a escolha estratégica nas organizações.

O capítulo cinco procura evidenciar as principais diferenças do processo de elaboração de estratégias de pequenas e médias empresas.

3 ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

Nesse capítulo são descritos diversos conceitos para o termo estratégia. Para um aprofundamento conceitual maior, se utiliza de duas obras de Porter (1991;1996) e uma de Macrimmon(1993)

Em uma segunda parte, o processo de elaboração de estratégias nas organizações é descrito de forma ampla, sem abordar muitas particularidades. Ainda, nessa seção, são apresentados cinco modos diferenciados de elaboração das estratégias nas organizações.

A partir deste capítulo, consegue-se entender que estratégia é um padrão de ações adotado por uma organização. Compreende-se também que existem diferentes maneiras pelas quais o processo de elaboração de estratégias é desenvolvido.

3.1 Evolução do Conceito “Estratégia”

3.1.1 Considerações Gerais

A princípio, o termo estratégia esteve ligado apenas ao emprego militar. Nas guerras helênicas se desenvolveu o conceito de *strategos*, que era o chefe militar nomeado pelo povo (Cummings,1994). A ele cabia o direcionamento da guerra tendo em vista o inimigo a ser enfrentado.

No século passado, foi Karl von Clausewitz quem melhor conceituou militarmente o termo estratégia. Para aquele general prussiano, era fundamental desenvolver estratégias que fossem capazes de, levando em conta o ambiente, gerar vantagem sobre o inimigo. Conforme

Clausewitz(1994), o objetivo era vencer a guerra e, não necessariamente destruir o inimigo, como até então se acreditava.

Neste século, ainda nos anos trinta, estratégia foi relacionada à Teoria de Jogos. Apesar disso, foi em virtude do incremento do nível da concorrência mundial, a partir dos anos 50, que a terminologia alcançou maior popularidade.

O conceito de estratégia atingiu uma maior relevância para as empresas, na década de sessenta, quando o planejamento estratégico começou a ser utilizado em larga escala. Compreendia-se que a estratégia nas organizações era decorrente do uso do planejamento estratégico. O conceito de estratégia ficou diminuído ante a idéia do planejamento estratégico. O uso do planejamento teve sucesso naquele período, pois o ambiente onde ele era utilizado apresenta equilíbrio e estabilidade. Essa é uma das características marcantes daquela década.

Os câmbios oriundos dos problemas de energia, no início da década de setenta, provocaram uma mudança sensível no equilíbrio do mercado mundial. Os choques do petróleo atingiram basicamente todo o mundo. Praticamente todas as nações foram atingidas, conforme James(1984). Tais mudanças impulsionaram o abandono do planejamento estratégico, em virtude da instabilidade surgida².

Dessa maneira, na década de setenta surgiram novas conceituações. Esses conceitos visaram aproximar melhor o termo “estratégia” da realidade vivida pelas organizações.

3.1.2 Conceitos de Estratégia a Partir de 1970

A instabilidade trazida pela crise do Petróleo acabou alterando o meio ambiente, o que provocou uma diminuição na ênfase do uso do planejmaneto estratégico enquanto

² Já que o planejamento estratégico, como escreve Mintzberg(1973), lidava com um ambiente com pressupostos estáveis de relações econômicas..

ferramenta gerencial. Novos enfoques surgiram com vistas a relacionar a estratégia da organização, agora com a realidade existente no meio ambiente.

Estratégia, para Ohmae(1985:90), é o *modo* pelo qual a empresa procura distinguir-se da concorrência, de maneira positiva, usando seus pontos fortes para melhor atender às necessidades dos clientes.

Na visão de Hax(1994), estratégia é uma *ferramenta* fundamental, com a qual a empresa pode alcançar sua continuidade vital, ao mesmo tempo em que gerencia propositadamente sua adaptação ao meio ambiente a fim de alcançar vantagem competitiva.

Macrimmon(1993) considera que estratégia é uma *série coordenada de ações*, tendo um escopo compreensivo, e sendo condicionada aos eventos do meio ambiente e às ações de outros agentes. Uma única ação não pode ser considerada uma estratégia, mas uma série delas, ainda mais quando elas são sistematicamente escolhidas para tentar atingir-se um objetivo.

Na visão desse autor, a estratégia leva em conta os efeitos da ação de alguém em outras unidades, a possível ação de outras unidades e as várias ações que surgem. São influenciadas por ações (passado, presente e futuro) de outros agentes.

Hax e Majluf (*apud* Macrimmon,1993) combinam uma série de autores com as idéias de Chandler para obter a seguinte definição de estratégia:

- é um *padrão de decisões* coerente, unificado e integrado;
- *determina e revela o propósito* organizacional em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridades na alocação de recursos;
- *define o tipo de organização* humana e econômica que a empresa é ou quer ser;
- *atenta para alcançar uma vantagem sustentável* de longo prazo para cada um de seus negócios, pela resposta apropriada para as oportunidades e ameaças no meio ambiente da empresa e seus pontos fortes e fracos;

- *engaja todos os níveis hierárquicos* da organização; e
- *define a natureza das contribuições* econômicas e não econômicas e tenta fazer seus grupos de influencia.

Porter(1991) apresenta outras definições para estratégia. O autor sustenta que estratégia é vista como um *meio para integrar os diversos departamentos*, incluindo marketing e produção, pesquisa e desenvolvimento, etc. A segunda definição fornecida por esse autor é que estratégia *é o ato de alinhar a empresa e seu mercado*. Como o ambiente e as capacidades da empresa são mutantes, o papel da estratégia é manter um equilíbrio dinâmico, não estático. Por último, ele salienta que a preocupação central da estratégia consiste em *criar e explorar as competências distintivas da empresa* (Selznick apud Porter, 1991).

Porter (1996) também diz que estratégia é a escolha deliberada de um *conjunto diferente de atividades* a fim de fornecer um conjunto único de valores. Ele completa afirmando que estratégia *é a criação de uma única e valiosa posição*, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Se existisse somente uma posição ideal, não seria necessário estratégia. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades diferentes dos rivais³ (Porter,1996).

Conforme se observou nos conceitos apresentados por esses autores, a estratégia é importante para a organização. Ela sempre está ligada a fornecer para a empresa um

³ As posições estratégicas emergem de três fontes distintas: o primeiro posicionamento pode ser a produção de um subconjunto dos produtos ou serviços de uma indústria ou *posicionamento baseado na variedade*. Ele baseia-se mais na escolha de uma variedade de produto ou serviço do que em segmentos de mercado. Esse tipo de posicionamento pode servir para um grande público, mas para muitos deles será apenas um subconjunto de suas necessidades. Uma segunda base para posicionamento é servir uma quantidade maior de necessidades de um grupo particular de consumidores. É o *posicionamento baseado em necessidades*, o que vem de encontro a segmentação tradicional. Isso aparece quando há um grupo de consumidores com diferentes necessidades e quando um conjunto apropriado de atividades pode servir melhor aquelas necessidades. O terceiro é o *posicionamento baseado em acesso*: embora as necessidades dos clientes sejam iguais às dos outros clientes, a melhor configuração de atividades para percebê-los é diferente. O acesso pode ser uma função da geografia do consumidor ou da escala de consumidores, ou algo que requeira um conjunto diferente de atividades para conseguir clientes da melhor maneira. A segmentação por acesso é menos comum e pior entendida.

desempenho superior. Para esse estudo, entende-se que uma estratégia seja um conjunto de decisões que levam a empresa a uma posição favorável no mercado, de alguma maneira. Dessa forma todas as definições para o termo “estratégia” apresentadas anteriormente, e resumidas no Quadro 1, contribuem para o entendimento de como pode ser esse conjunto de decisões.

3.2 Processo de Elaboração de Estratégias nas Organizações

O processo de elaboração de estratégias nas organizações, de um modo geral, obedece certos padrões. A literatura disponível apresenta cinco maneiras diferenciadas, pelas quais esse processo ocorre. Entre os autores consultados, destaca-se o trabalho de Idenburg (1993:132-3), onde são citadas quatro dessas maneiras:

- planejamento racional;
- planejamento como um processo dirigido de aprendizagem;
- incrementalismo lógico;
- e a formação de estratégias emergentes.

Por outro lado, Mintzberg (1973) aponta mais uma, que nesta dissertação também será utilizada:

- o modo empreendedor.

3.2.1 Planejamento Racional

Planejamento Racional deve ser entendido como sendo equivalente ao planejamento estratégico. Idenburg(1993:133) cita que, no planejamento racional há grupos distintos trabalhando: aqueles que planejam e aqueles que executam o que foi planejado. Após a seleção das melhores alternativas, por parte dos planejadores, são usados argumentos racionais e considerações analíticas para tornar mais claras as estratégias, já que serão outras pessoas que irão implementar o programa. Essa implementação é feita via *Administração por Objetivos* (id.ib.:133-4).

As fases que compõem esse processo são:

- definir missão;
- definir objetivos básicos;
- fazer escolha entre as alternativas estratégicas;

fazer o plano de implantação baseado nas ameaças e oportunidades do ambiente externo, pontos fortes (vantagem competitiva, a essência das competências) e pontos fracos do ambiente externo. Algumas das técnicas associadas a esse tipo de processo, conforme Idenburg(1993:134) são :

- análise de porta-fólio (BCG);
- PIMS (*profit impact of market strategy*);
- *benchmarking*.

Para Quinn(1978:7), a abordagem formal do planejamento baseia-se em:

- Analisar a situação interna: pontos fortes, pontos fracos, competências, problemas.
- Projetar a linha de produtos, lucros, vendas, investimentos, construção de cenários.
- Analisar as ações selecionadas do ambiente externo e dos concorrentes, como oportunidades e ameaças.
- Estabelecer objetivos arrojados como alvos para os planos dos grupos subordinados.
- Identificar a diferença (*gap*) entre o resultado esperado e o desejado.
- Comunicar as assimilações do planejamento para as divisões.
- Solicitar propostas dos grupos subordinados em termos de objetivos, recursos necessários.
- Solicitar, se for o caso, estudos de alternativas, oportunidades contingenciais de longo prazo.
- Rever e aprovar os planos das divisões e somá- los às necessidades corporativas.
- Desenvolver orçamentos de longo prazo relacionados aos planos.

- Implementar os planos, monitorar e avaliar o desempenho (contra os planos ou contra os orçamentos).

O processo de elaboração de estratégias, através do planejamento estratégico acumulou uma série de críticas. As críticas feitas a esse modelo de formulação centram-se em torno do processo de alienação gerado por ele, já que as estratégias são formuladas por parte de um grupo selecionado da organização. Outro ponto levantado é que o planejamento que deveria ser um instrumento de implantação de estratégias, havia se tornado um gerador de estratégias.

A crítica se estende também sobre outros aspectos. Para Idenburg(1993:134), nesse tipo de elaboração, o planejamento é baseado na aceitação de um mundo mais ou menos previsível no qual a posição futura da companhia pode ser determinada em termos de objetivos quantificáveis e, as pessoas agem de maneira estruturada e racional. O processo de elaboração é de competência de planejadores, e a execução fica por conta de executores, criando uma desassociação entre elaboração e execução.

3.2.2 Planejamento Como Um Processo Dirigido de Aprendizagem

O Processo Dirigido de Aprendizagem traz uma perspectiva bastante distinta daquela apresentada anteriormente. Ele admite que a formulação de um plano não garante a mudança de comportamento da organização. Isto significa que não é com a implantação de um processo racional de planejamento que uma organização consegue implantar mudanças significativas. Essas mudanças só ocorrerão se houver o envolvimento contínuo por parte das pessoas (Idenburg,1993:134).

Os ciclos de resolução de problemas não conseguem isoladamente, garantir um desempenho estratégico superior. Segundo Idenburg (1993:134), é necessário desenvolver uma tensão criativa que permita a adaptação contínua às situações apresentadas.

Algumas das técnicas utilizadas são (Idenburg, 1993:134-5) :

- cenários;
- *soft-systems methodology* (os problemas são estruturados e as soluções sistemáticas são discutidas nas equipes de trabalho);
- todo o tipo de trabalho de grupo.

Nessa técnica, admite-se a imprevisibilidade de meio interno e externo e que a organização, em mercados competitivos, tem que aprender rápido. Por conseguinte, o aprendizado ocorre com a prática. Procura-se refletir para poder aprender com o presente e o passado⁴.

Ainda assim, permanece-se desassociando o planejar do fazer, já que se está muito mais preocupado com o desenvolvimento de modelos mentais do que com a ação propriamente dita. Neste caso, os recursos humanos podem vir a se tornar outro fator limitante. O desenvolvimento de estratégias está altamente ligado com a administração dos recursos humanos, conforme Idenburg (1993:135). Caso não se tenha recursos humanos capacitados ou não se consiga capacitá-los, por razões de tempo ou de suporte financeiro, os resultados, ao aplicar-se este tipo de modelo, podem ficar aquém da necessidade da organização.

Outra reflexão a respeito desse processo é abordada por Idenburg (1993). Para o autor pode ocorrer *a paralisia por análise* [destacado no original], caracterizada por uma hierarquia inchada, com profissionais inteligentes, montes de informação e idéias e a preocupação exclusiva com o processo de aprendizagem. Entretanto, este tipo de formulação nas empresas requer inspiração, ao mesmo tempo que força para manter a ligação entre o processo e os objetivos estratégicos.

⁴ De certa forma, esta corrente de reflexão vem ao encontro daquilo que se está discutindo em termos de organizações de aprendizagem, como na obra de Senge (1995).

3.2.3 Incrementalismo Lógico

O incrementalismo lógico como processo de elaboração de estratégias posiciona-se como tendo a orientação forte tanto de processo como de objetivos. Para Idenburg (id.ib.:135), o incrementalismo lógico segue a idéia de que todo processo bem sucedido de desenvolvimento de estratégias tem elementos bem definidos de orientação de objetivos e de orientação de processos.

Na percepção do incrementalismo lógico, a implementação planejada de uma estratégia é uma ilusão. O processo ocorre passo a passo. Contudo, cada fase tem sua própria lógica interna, sendo impossível, portanto, prever e/ou planejar tudo. Por vezes a estrutura segue a estratégia, mas a estrutura organizacional também impacta no desenvolvimento de estratégias. O que vai determinar, então, o próximo passo é a observação que se está fazendo a partir do presente.

A racionalidade não é o único fator determinante na elaboração de estratégias. Elas são desenvolvidas levando em conta também emoção, dúvidas, preocupações, intuição e desgaste e não apenas racionalidade (Idenburg,1993:135-6). Os processos usados para chegar a uma estratégia total são puramente fragmentados, evolucionários e altamente intuitivos (Quinn,1978:7).

Outra variável importante no processo é a política. Idenburg (1993:135-6) sugere que a implantação de qualquer planejamento estratégico reúne elementos do poder político e da negociação interna. Portanto, o poder político não é neutro. O processo deve ser dirigido, então, por um líder que compreenda tanto a política que se deve cumprir, quanto a política interna da organização .

O planejamento formal subvaloriza fatores vitais qualitativos, organizacionais e comportamentais. Quinn (1978:8) cita que alguns estudos foram realizados e mostraram

outras alternativas. O planejamento formal estabelece uma estratégia a partir da qual uma série de outras estratégias são estabelecidas. Por outro lado, no estudo citado por Quinn, as estratégias efetivas emergem de subsistemas estratégicos, para então formar a estratégia da organização, mostrando traços oportunistas do comportamento da organização.

O incrementalismo consegue estabelecer ligações. Conforme Quinn, ele é uma técnica administrativa efetiva e útil para melhorar e integrar ambos os aspectos da formulação estratégica: tanto os comportamentais quanto os analíticos (Quinn, 1978:8).

A base da utilização do processo incremental lógico para a elaboração de estratégias é a participação. Quinn (1978:9;1980:3-4) afirma que, os tomadores de decisão dos altos níveis tentam lidar inicialmente com eventos de maneira incremental. No entanto, não é possível para eles saber todas as ações alternativas que podem auxiliá-los. Dessa maneira, alguns deles preferem esperar, ou tomar decisões vagas. Assim sendo, encorajam os níveis mais baixos de tomada de decisão a participarem mais, e desta maneira, a fornecerem um volume maior de informações.

O autor complementa, escrevendo que a consciência incrementalista auxilia a :

- Enfrentar tanto os limites de processo como os cognitivos em cada grande decisão.
- Construir uma estrutura analítico-lógica que essas decisões requerem .
- Criar uma consciência pessoal e organizacional, um entendimento, aceitação e compromisso necessário para a implementação das estratégias eficientemente (id.,1978:9).

É importante reconhecer que grandes mudanças de reorganização fazem parte das estratégias. Essas mudanças, algumas vezes, constituem a própria estratégia. Outras vezes, elas precedem e/ou precipitam a estratégia. O que ainda pode ocorrer, é que as mudanças facilitam a implementação da estratégia.

Grandes mudanças organizacionais também podem definir completamente novas estratégias que não se pode prever completamente. Em algumas situações, os executivos talvez

possam prever uma direção, mas não podem precisar a natureza que a última estratégia terá por resultado. Em todo caso, grandes mudanças organizacionais criam novos estresses não esperados; oportunidades; bases de poder; centros de informação e relação de credibilidade que afeta ambos: planos prévios e estratégias futuras (Quinn,1978:12).

Mesmo grandes esforços só representam uma parte do processo de elaboração de estratégias. Afinal, alguns elementos sempre ficam em aberto, esperando que mais informações estejam disponíveis ou que outras oportunidades apareçam. Os administradores procedem incrementalmente a fim de lidar com eventos imprevistos, conforme sua ocorrência; tendo sucessos, controlando ou evitando perdas e fracassos. A lógica do incrementalismo prestigia todas as informações. As pessoas procedem flexível e experimentalmente, através de comprometimento específico, fazendo algo concreto tão tarde quanto possível, a fim de estreitar a incerteza e se beneficiar da última informação disponível (Quinn,1978:19).

Existem certos preparativos importantes, para que esse processo funcione. Conforme Quinn (1980:6), antes de tomar decisões estratégicas, é necessário legitimar as opções, que eram até então possibilidades, e que portanto reúnem incertezas. Assim, seleciona-se aquilo que é menos incerto e, a partir daí, toma-se a decisão que for mais conveniente. Neste ponto, é importante a discussão. O debate é um meio eficaz já que, neste caso, a organização pode comparar sua decisão com outras já tomadas, e sua avaliação é mais criteriosa. Uma idéia pode ganhar aceitação apenas pelo fato de que os administradores resolvem discutir mais e não, simplesmente, puxam a decisão para cima. É necessário então, um *tempo de gestação* (Quinn, 1980:6).

Um estrategista tem que esperar para que eventos ocorram para depois atuar. Avanços tecnológicos têm que esperar novos conhecimentos, invenções ou acidentes de sorte. Muitas vezes, a adoção de uma estratégia específica depende do momento ou da seqüência de determinados eventos. Conforme os eventos ocorram, os executivos podem perceber as

direções específicas nas quais as organizações deveriam e poderiam mover-se. Eles podem procurar movimentos mais agressivos e comprometimento para suas novas percepções, sem paralisar atividades que estejam em andamento. Com isso, evitam reações desnecessárias aos seus propósitos (Quinn, 1980:9-10).

O processo de elaboração de estratégias, nos moldes incrementais, é contínuo. Quinn (1980:12) afirma que algumas mudanças estratégicas estudadas levaram anos para completarem-se, não havendo um começo ou fim definidos. O processo de elaboração de estratégias modifica e molda constantemente os conceitos e preocupações dos administradores. É um processo cíclico que sempre retorna para sua origem. O que também está por trás da lógica incrementalista é o desejo de obter talentos, e direcioná-los para toda a organização, criando coesão e gerando identidade com estratégias emergentes.

A visão incremental é constante e procura sempre as ligações entre a organização e o meio ambiente. Requer atenção contínua da alta administração para integrar as ações em um todo intangível e coesivo (Quinn, 1980:13). Com o desenvolvimento, a administração tenta constantemente ver as implicações que podem existir nos subsistemas. Conforme Quinn (1980:14), em todos os subsistemas existem pessoas que podem contribuir. Elas então, usam o planejamento formal para interrelacionar e avaliar recursos necessários, benefícios e riscos, e outros elementos do negócio da organização, como um todo. Alguns usam a técnica dos cenários. Outros usam estruturas mais complexas para tanto, e também para entender as ligações entre subsistemas, todo negócio e o meio ambiente.

Por fim, para manter a consistência da estratégia é necessário identificar uns poucos temas centrais. Eles podem juntar diversos esforços para uma causa comum. Desse modo, o autor acredita que é possível manter não só a estratégia, mas também o próprio processo de elaboração de estratégias (Quinn, 1980:15).

Existem fatores que podem restringir o funcionamento do incrementalismo. Idenburg (1993:134) cita que o incrementalismo lógico depende, de certa forma, do processo de aprendizagem. Isto significa que o processo de aprendizagem deve ser eficiente. Isto, contudo, não elimina todos os problemas. É necessário ter a percepção que existe um poder político, é preciso negociações internas para que o processo de elaboração de estratégias ocorra a contento e, tendo por objetivo a organização. Caso contrário, poderá ocorrer que, cada grupo buscará seu próprio benefício, ao formular as estratégias organizacionais. Outro fator é que são necessárias estruturas que permitam agir em um mundo incerto, sem se ficar paralisado por grandes dúvidas.

Uma versão diversa para o modo incremental é o modo adaptativo de elaboração de estratégias. Mintzberg (1973:46) alega que, a princípio, tal método chegou a ser chamado de incremental. Lindblom citado na mesma obra de Mintzberg, descreve que uma política de ação adaptativa aceita a existência de um poderoso *status quo* e a falta de objetivos claros. A tomada de decisão é basicamente remediadora e o estrategista age em pequenos passos, jamais movendo-se muito além do *status quo*, no qual se encontra. Ele então reconhece a complexidade do meio ambiente e a mantém.

Cyert e March (apud Mintzberg, 1973:46) corroboram essa linha. No modo adaptativo, o estrategista procura evitar a incerteza, muitas vezes, resolvendo problemas de momento, ao invés de desenvolver estratégias de longo prazo. Outras vezes, as estratégias estabelecem-se na base de negociações com o mercado, com o estabelecimento de cartéis, por exemplo. Além disso, como a organização é dominada por coalizões que representam diferentes interesses, o estrategista procura fazer com que suas decisões reduzam os conflitos internos.

Quatro características distinguem o modo adaptativo de formulação de estratégias de outras metodologias, conforme Mintzberg (1973:46-7):

- Não existem objetivos claros em organizações adaptativas - a elaboração de estratégias reflete uma divisão de poder entre os membros de uma coalizão complexa. Não existe uma única fonte de poder ou um objetivo singular. O objetivo organizacional é caracterizado pela barganha entre os grupos dominantes, onde os vencedores conseguem alguns recursos e os perdedores, outros. Assim, a organização segue com diversos objetivos, não importando a inconsistência existente entre eles. A organização não pode tomar nenhuma decisão que maximize objetivos como lucro ou crescimento.
- O processo de elaboração de estratégias é caracterizado por soluções mais reativas a problemas existentes do que pró-ativas na busca por oportunidades. A organização adaptativa trabalha em um meio ambiente difícil que impõe muitos problemas e crises. Sobra pouco tempo para buscar por oportunidades. Mesmo que haja tempo, a falta de objetivos claros impede uma abordagem mais pró-ativa.
- A organização adaptativa toma suas decisões de maneira incremental, passo a passo. Devido ao fato de que seu ambiente de atuação é complexo, a organização adaptativa considera que o *feedback* é um ingrediente crucial para a formulação de estratégias. Não se toma decisões amplas por medo de aventurar-se muito longe do ambiente conhecido. Assim, a organização move-se em pequenos passos e o *feedback* garante os ajustes necessários para que se possa prosseguir.
- As decisões desconexas são outra característica das organizações adaptativas. As decisões não são facilmente interrelacionadas no modo adaptativo. As demandas organizacionais são diferenciadas e, portanto, o estrategista não tem capacidade de reconciliar todas. Às vezes, é mais fácil e mais barato, simplesmente tomar decisões de maneira desconexa do que pagar por questões de independência ou falta de atenção. A formulação de estratégias é fragmentada, mas, ao menos, o estrategista se mantém flexível e livre para adaptar-se às necessidades do momento.

3.2.4 *Estratégia Emergente*

Uma das primeiras críticas ao planejamento como forma de elaboração de estratégias partiu de Henry Mintzberg. O autor escreve que a ênfase que se deu ao planejamento transformou-o em panacéia, coisa que efetivamente ele não era (Mintzberg, 1973:52). É a partir dessa discussão, que Mintzberg começa a descrever o método pelo qual as estratégias emergem da organização. Isto significa que não é necessário haver um método formalizado. O autor explica que os administradores se situam entre as capacidades passadas da corporação e o futuro, oferecido pelas oportunidades de mercado (Mintzberg, 1993:109).

O processo de elaboração de estratégias dá-se então, mais pelo uso das capacidades passadas do que por comportamentos pretendidos. Isto significa que, para Mintzberg (1993) o planejamento formal não é um processo natural pelo qual as estratégias surgem. As estratégias surgem no contexto presente, a partir das experiências passadas.

A elaboração de estratégias pode ocorrer de forma deliberada, quando, primeiro se pensa, depois se age. Formula-se, depois se implementa. Quando, no entanto, admite-se a existência de um processo emergente, passa-se a perceber que não há necessariamente uma distinção entre fazer e implementar uma estratégia. Ambos se completam. Então, a implementação está vinculada à formulação das estratégias e vice-versa. O grupo que formula as estratégias deve ser o mesmo que irá implantá-las. Isto, por sinal, acaba facilitando o processo de aprendizado organizacional.

Estratégia emergente é aquela que surge, sem necessariamente vir de um processo de elaboração formalizado. As pessoas formulam as estratégias porque acreditam que elas são importantes e/ou necessárias. Elas não aguardam autorizações ou regras para atuar. Desta forma, os estrategistas acumulam um aprendizado e é possível desenvolver estratégias de forma rápida, já que tal método exige que a implementação se dê pelas mesmas pessoas que

formulam a estratégia. Mintzberg (1993:112) afirma que, dessa maneira, ocorre a *união entre mãos e mentes*.

Os administradores ficam envolvidos e responsáveis pelas estratégias e informações necessárias para a formulação delas. Ao mesmo tempo em que devem estimular sua própria criatividade e das pessoas que trabalham com eles. Afinal, neste processo, todos são estrategistas. Todos dão sua contribuição, sua visão pessoal sobre a questão. É trabalho de equipe e não de indivíduos ou grupos isolados (Mintzberg, 1993:116).

O grande desafio do processo de elaboração de estratégias, ou artesanato estratégico como prefere Mintzberg (1993.112), é perceber as alterações, descontinuidades sutis que podem determinar um negócio no futuro. Para tanto, é necessário estar atento. Em organizações complexas só é possível fazer surgir estratégias emergentes a partir de alguns pressupostos. Administrar estratégia nesse caso, significa construir estruturas flexíveis, combinar pessoas criativas, definir estratégias do tipo guarda - chuva, onde os subsistemas estratégicos contribuem para a formulação da estratégia organizacional. Na sua implantação são admitidos padrões emergentes (Mintzberg, 1993:118).

Por fim, o administrador deve ter um bom senso para saber quando explorar uma estratégia estabelecida ou quando encorajar a derrubada da mesma. Tem-se que pensar no futuro levando em conta o passado. Fazer a estratégia requer uma síntese natural do futuro, presente e passado.

O processo de elaboração de estratégias emergentes possui implantação complexa. É necessário que a organização seja o mais democrática possível. Este valor cultural pode tornar-se um facilitador ambiental, para a formulação de estratégias, com esse método. Outro ponto é que o controle central, como apontado por Mintzberg (1993:112), tende a ser bloqueado pelas pessoas. Portanto, é necessário desenvolver padrões que facilitem formas alternativas de controle. As estratégias emergentes, por si só, não são suficientes para garantir um

desempenho superior. Passaria a ser necessário, a existência de processos que permitissem ambos, tanto estratégias emergentes quanto estratégias deliberadas.

3.2.5 O modo Empreendedor

O modo empreendedor de elaboração de estratégias é mais comum em pequenas organizações, onde o(s) fundador(es) atua diretamente tomando decisões. O papel desse estrategista está ligado essencialmente à inovação, a ambientes de incerteza e alta concorrência, reforçado por um período de alto índice falimentar (Mintzberg, 1973:44). O empreendedor procura, juntamente com oportunidades de mercado, encontrar novas combinações, nas palavras de Schumpeter (apud Mintzberg, 1973:44).

Há quatro características básicas do modo empreendedor, citadas por Mintzberg (1973:45):

- O processo de elaboração de estratégias é dominado pela busca por novas oportunidades: a organização empreendedora é focada em oportunidades; os problemas são secundários. A orientação que a organização possui é sempre mais ativa do que passiva.
- O poder é centralizado nas mãos do administrador geral: o poder é centrado nas mãos daquele que é capaz de traçar estratégias de ação para a empresa. Não existe qualquer forma de planificação. As estratégias são formuladas a partir da própria visão do empreendedor, isto é, seu plano pessoal de ataque.
- O modo empreendedor é caracterizado por dramáticos avanços ao encarar a incerteza: as estratégias são montadas a partir de amplas decisões. Em meio à incerteza, o empreendedor procura descobrir onde sua organização pode obter algum ganho.

- O objetivo principal da organização é o crescimento: segundo McClelland, citado por Mintzberg (1973:46), o empreendedor é motivado por sua necessidade de conquistar. Como os objetivos organizacionais são a extensão de seus próprios objetivos, pode-se concluir que o grande objetivo estratégico de uma organização orientada por um método empreendedor de formulação de estratégias é o crescimento - a manifestação mais tangível da conquista.

Este processo de elaboração de estratégias, resume Mintzberg (id.ib.:46), sugere que as ações do empreendedor têm o entendimento do ambiente como algo maleável, uma força que pode ser confrontada e controlada.

3.3 Resumo

Neste capítulo pôde-se perceber que o conceito de estratégia foi se alterando, desde os gregos no século V a.C.. Embora seu uso estivesse ligado à guerra, a Administração o incorporou a partir da década de 30.

Nos anos sessenta a discussão se amplia e culmina nos anos setenta quando novos conceitos são criados. O Quadro 1, resume as idéias centrais apresentadas como conceito para o termo “estratégia”. Praticamente todos os conceitos apresentados são aceitáveis para o presente estudo. Contudo, não definem estratégia dentro do propósito desta investigação aqueles que exprimem que a estratégia define o tipo de organização humana que a empresa é ou quer ser; o que define estratégia como reveladora do propósito organizacional; define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas; e que estratégia é criar ajustes entre as atividades da empresa.

Nos três primeiros casos, pressupõem-se que a empresa possua uma missão, ou um propósito claro, e profundamente definido. Isso não se aplica ao caso estudado. O último

conceito que não é aplicável é relacionado aos ajustes entre as atividades da organização. Essa atribuição da estratégia não foi encontrada na pesquisa. Em casos onde a função estratégica é mais coordenada e que envolva um número maior de níveis, provavelmente este conceito se aplicaria melhor.

Os conceitos apresentados no Quadro 1 estão interligados. Em alguns casos o que separa um conceito de outro é um conjunto de sutilezas.

QUADRO 1: CONCEITOS GERAIS PARA O TERMO ESTRATÉGIA

Conceito Geral	Autor(es)
<ul style="list-style-type: none"> • É o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se da concorrência 	Ohmae, 1985:90
<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta promotora da continuidade 	Hax, 1994
<ul style="list-style-type: none"> • Série coordenada de ações 	Macrimmon, 1993
<ul style="list-style-type: none"> • Define o tipo de organização humana que é ou que quer ser; • determina e revela o propósito organizacional; • resposta apropriada às oportunidades e ameaças; • instrumento para alcançar uma vantagem sustentável de longo prazo; • engaja todos os níveis hierárquicos da organização e ; • define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas. 	Hax & Majluf <i>apud</i> Macrimmon, 1993
<ul style="list-style-type: none"> • Meio para integrar os diversos departamentos; • ato que alinha a empresa e seu mercado. 	Porter, 1991
<ul style="list-style-type: none"> • Meio para criar e explorar as competências distintivas da empresa. 	Selznick <i>apud</i> Porter, 1991
<ul style="list-style-type: none"> • Escolha de um conjunto de atividades a fim de fornecer um conjunto único de valores; • é a criação de uma única e valorosa posição; • é criar ajustes entre as atividades da empresa. 	Porter, 1996

Neste capítulo, foram apresentados também os cinco modos pelos quais uma estratégia pode ser gerada. Cada um dos modos possui características muito próprias, principalmente como ele ocorre, quem são os atores do processo e qual é o referencial utilizado.

Suas características os fazem excludentes entre si, excetuando-se o caso da estratégia emergente. A estratégia emergente pode ocorrer sempre que houver alguma estratégia deliberada, não importando o modo. Existe uma relação clara entre as características de cada modo e o arranjo interno da organização. Então, a opção por um ou por outro vai depender da complexidade da organização e de seu ambiente externo⁵.

A mudança de um modo para outro pode significar um rearranjo interno na organização, ou até mesmo alguma alteração externa a ela. Como a descrição desses modelos sugere, esse rearranjo é lento e, portanto, pode suscitar sempre uma fase de transição, onde dois modos coexistam.

O entendimento do que seja estratégia está intimamente ligado às questões do meio ambiente externo no qual atua a empresa e mesmo a questões de ordem interna. Tais percepções são decorrentes de como a empresa encara o meio ambiente em que atua. Dependendo dos referenciais que ela utiliza, podem mudar os resultados de seu processo de elaboração de estratégias.

⁵ A opção que se assinalou na verdade pode ser natural, ou seja, inconsciente, sem haver uma premeditação. Os administradores das organizações só poderiam escolher entre os vários modos, caso os conhecessem bem, o que na prática não ocorre.

4 O MEIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, discute-se a importância do meio ambiente para as organizações. É explanado também o impacto da localização de uma empresa para seu sucesso no campo estratégico. Enfoca-se que o ambiente local da empresa é um dos fatores que podem influenciá-la na obtenção de sua vantagem competitiva.

Apresenta-se também três formas distintas de leitura do meio ambiente organizacional, presentes na literatura consultada. Ao final, faz-se um exame de como ocorre a escolha estratégica dentro das organizações.

4.1 Ambiente e Estratégia

O meio ambiente organizacional é uma concepção amplamente aceita. Para Motta (1976), modernamente tem-se como premissa que a empresa é um sistema aberto. Assim sendo, é susceptível às pressões externas e deve responder à elas de forma efetiva. Esse quadro coloca a natureza das transações ambiente-organização como fator de peso para a sobrevivência e desenvolvimento organizacionais.

Pode-se partir da suposição de que todas as empresas procuram desenvolver alguma vantagem competitiva, a partir do desenvolvimento de estratégias. Esse processo pode ser formal ou informal, consciente ou inconsciente. De qualquer forma, manter-se no mercado só é possível se a dinâmica interna for igual ou superior à dinâmica do mercado no qual a organização está inserida. Essa idéia é corroborada por Contador (1995:44).

Porter (1991) sustenta que para compreender-se por que as empresas escolhem as estratégias certas, é importante entender 4 pontos principais:

- Primeiro, uma hipótese de escolha deve lidar simultaneamente tanto com a firma quanto com a indústria⁶ e o limite do ambiente no qual ela opera.
- Segundo, uma hipótese de escolha deve direcionar centralmente uma mudança exógena, em áreas como necessidades, tecnologia, e mercado fornecedor⁷.
- Terceiro, uma hipótese de escolha deve proporcionar uma liberdade de ação para a firma, não somente escolher entre as posições já definidas, mas criar novas. Existem estratégias alternativas abertas.
- Um quarto e último fator perpassa os outros. É o papel dos acidentes históricos ou chances. Alguns eventos dos quais os economistas chamam de acidentes históricos, podem ser na verdade apenas boas escolhas estratégicas, ou refletem alguns aspectos do meio ambiente. Existem muitas razões pelas quais as firmas têm *sorte* [grifado no original]⁸.

O autor destaca ainda que o próprio ambiente em que a empresa está introduzida pode originar a vantagem competitiva. Segundo Porter (1991), a verdadeira origem da vantagem competitiva talvez seja a proximidade ou o ambiente local no qual a firma é baseada. O ambiente próximo pode definir vários fatores de mercado com os quais a empresa precisa lidar, a informação que guia a escolha estratégica e os incentivos e pressões nas empresas tanto em capacidades como recursos acumulados

⁶ Para Porter (1986; 1991; 1992; 1996) o termo indústria é aplicado para designar um segmento industrial. Nesta dissertação, por exemplo, a Fischer pertence à indústria metal-mecânica.

⁷ Em um ambiente externo com poucas modificações, a escolha estratégica pode ser vista como um jogo de uma partida só, onde o estoque inicial de recursos é essencial. Num mundo onde a mudança exógena é rápida ou relativamente contínua, um problema analítico torna-se mais complicado. O valor dos recursos do passado são constantemente depreciados ou podem ser até mesmo negativos. Então, a escolha estratégica é um jogo com várias partidas, onde a partida anterior pode até influenciar mas não pode determinar a posição do jogador na próxima partida (Porter, 1991).

⁸ Como o ambiente é mutante e imprevisível, o problema não é selecionar boas estratégias e sim criar uma organização flexível que possa aprender e ser hábil para redefinir sua estratégia continuamente. Os recursos críticos são a capacidade de aprender e adaptar. O problema com essa teoria é sua colisão com a realidade empírica. Muitas empresas bem sucedidas melhoram mas não mudam sua estratégia muito frequentemente. Eles adquirem vantagem a partir de novas introspecções da competição e a partir de refinamentos consistentes de sua habilidade para implementar uma estratégia genérica estável (como diferenciação), apesar que seus detalhes estejam continuamente envolvendo e melhorando (Porter, 1991).

O meio ambiente determina ainda a inovação e a atualização da empresa. Os fatores mais importantes de produção são moldados para atender as necessidades de uma indústria específica. Os que faltarem são facilmente adquiridos através de uma cadeia mundial de fornecimento. Há muitos casos onde a empresa fundada em um local, por um ato de empreendedorismo é relocada para outro lugar ou até mesmo para outro país, que lhe proporcionará um conjunto maior de recompensas para sua inovação (Porter, 1991).

Dentro do ambiente, alguns *stakeholders*⁹ podem ser decisivos. Como exemplo, o governo também influencia a medida que seus investimentos são direcionados para a criação, ou como cliente, ou como influenciador de clientes através de suas políticas de competição, conforme Porter (1991). O papel apropriado do governo é como catalisador e desafiador. É para encorajar ou mesmo para empurrar as empresas para incrementarem suas aspirações e mover para níveis mais altos de desempenho competitivo, mesmo que esse processo seja incômodo e difícil. É um papel mais indireto do que direto¹⁰.

O meio ambiente, resume Porter(1991), influencia na dinâmica da estratégia. As empresas devem entender seu ambiente local para alcançarem uma vantagem competitiva¹¹. Um papel importante do ambiente local não elimina o papel da estratégia ou a necessidade para uma análise da competitividade. As empresas também podem influenciar o ambiente, a partir de sua habilidade de acumular capacidades e recursos para inovar. Empresas baseadas em ambientes pouco atrativos, entretanto, enfrentam profundos desafios para alcançar o sucesso competitivo. É por isso que elas estão relocando suas bases.

Também nas pequenas e médias empresas o desenvolvimento de estratégias é influenciado pelo ambiente. Um ambiente mais favorável pode proporcionar o maior

⁹ Ou grupos de relação.

¹⁰ Com relação a outro *stakeholder* importante, Porter (1991) escreve que a presença de clientes sofisticados e demandantes faz com que qualquer empresa que venha a estabelecer-se o faça a partir desse grau de sofisticação.

¹¹ Apesar de Porter (1986;1991;1992;1996) salientar a importância da vantagem competitiva, para Zaccarelli(1995:15) a vantagem competitiva pode ser usada para estragar a empresa, já que os antigos remédios embora sejam reconhecidos como bons deixem de ser usados na busca pela vantagem competitiva.

desenvolvimento das pequenas e médias empresas. Um exemplo que reforça essa idéia é apresentado por Siu & Martin (1992), onde os autores destacam que as condições locais podem até mesmo influenciar a maneira de elaborar estratégias nas organizações¹².

Pode-se sintetizar essas argumentações destacando-se o fato de que há uma interação importante entre a empresa e o seu meio ambiente. Logo, dessa interação surge um impacto sobre o processo de elaboração de estratégias.

O tipo de interação entre a organização e o meio ambiente e a influência sobre a estratégia da empresa vão depender da compreensão que se tem do meio ambiente. Nesse contexto, Bowditch & Buono(1992:146) estabelecem uma diferença no tipo de ambiente: o ambiente objetivo e o subjetivo. O ambiente objetivo é o real. Consiste nas entidades, objetos e condições que existem fora da empresa. É o ambiente mensurável e externo à organização. O ambiente subjetivo deriva da percepção, por parte dos administradores, do ambiente real. Embora essas percepções também sejam reais, elas ocorrem dentro da organização. Como escrevem os autores, as pessoas reagem a partir de suas percepções e não a partir de fatos reais. A análise que se faz do ambiente, ao se formular uma estratégia é perceptiva e não real.

As estratégias, por conseguinte, são decorrentes da análise do ambiente e da percepção que os administradores possuem dele. Como no caso das pequenas e médias empresas as decisões estratégicas concentram-se no topo, a percepção dos empreendedores acaba sendo um fator para o sucesso deles.

¹² Os autores descrevem que o empreendedorismo é muito favorecido em Hong Kong. Entre os fatores que os autores destacam, como causadores desse favorecimento está o fato de que o governo gasta apenas 17% do PIB com os serviços públicos, o que é muito baixo se comparado com outras nações do mundo. Isso faz com que Hong Kong seja um dos lugares com menor taxa de impostos do mundo, o que fornece um grande incentivo para os empreendedores que querem manter seus ganhos. A relativa liberdade de distribuição de impostos faz com que os homens de negócio retenham seus lucros. Isso permitiu que muitos refugiados políticos e de guerra, no passado, fossem para Hong Kong tentar uma oportunidade. Muitos deles eram intelectuais, técnicos e homens de negócio. Os outros fatores são de ordem geográfica, financeira, cultural e psicológica (Siu & Martin, 1992).

Existem, então, alguns modelos que podem facilitar a interpretação do meio ambiente. O uso desses referenciais pode fazer com que o tipo de estratégia e do processo de elaboração delas se altere. Entre esses referenciais, pode-se citar o Triângulo Estratégico de Ohmae(1985); a Matriz de Porter(1986); e a Análise dos Grupos de Relação de Freeman & Reed(1983).

4.2 O Triângulo Estratégico

O Triângulo Estratégico é desenvolvido a partir da existência, para Ohmae(1985), de três elementos básicos que devem ser considerados na elaboração de estratégias. Esses elementos são: a própria empresa; os clientes; e a concorrência.

Nesse modelo, o estrategista é a figura central. A ele cabe conseguir através de sua ação, um desempenho superior para a empresa em relação aos concorrentes. Ao mesmo tempo, ele deverá balizar as estratégias de modo que produzam o equilíbrio adequado entre os pontos fortes da organização e as necessidades do mercado.

A busca por esse equilíbrio visa, principalmente, a manutenção de uma relação de longo prazo entre a empresa e o ambiente em que atua. Caso o equilíbrio alcançado pela concorrência seja superior ao da empresa, ela estará em desvantagem. Dessa maneira, a estratégia bem sucedida será aquela que conseguir encontrar para os pontos fortes da organização e as necessidades dos clientes, um equilíbrio superior àquele alcançado pela concorrência.

Além disso, o estrategista deve ser capaz de encarar a concorrência na sua globalidade. Para isso deve considerar elementos da pesquisa e criação desenvolvidas pelo concorrente. Deve buscar também as percepções da concorrência, sobre as quais são formuladas suas estratégias.

As estratégias são formuladas a partir dos três enfoques principais citados por Ohmae: os clientes, a empresa e os concorrentes. As estratégias fundadas nos clientes visam

principalmente enfoques de segmentação. Outra parte do princípio de que existem diferentes clientes com diferentes necessidades. Para conseguir uma vantagem estratégica, a organização necessita identificar um ou mais subconjuntos de clientes dentro do mercado total, e intensificar seus esforços no atendimento das necessidades desses grupos.

Essa segmentação dá-se de duas maneiras principais: a primeira é por objetivos, isto é, o modo como os diferentes tipos de clientes utilizam o produto. A segunda é a segmentação pela cobertura da clientela, o que significa segmentar o mercado pelas próprias condições da empresa. Mesmo que um número grande de clientes apresente necessidades semelhantes àquelas já atendidas pela empresa, ela não poderá atendê-los, em virtude de alguma restrição interna.

As estratégias fundadas na organização assumem um caráter mais funcional. Elas são resultantes das ponderações feitas acerca dos pontos fortes da organização, dentro das áreas funcionais que se mostrem mais importantes para o êxito no setor. A fim de deter a concorrência e, principalmente, o fato de que a concorrência pode aplicar as mesmas estratégias que a empresa, só resta à ela ser muito mais forte em uma ou mais funções básicas.

A concorrência, por sua vez, também é uma fonte importante de análise dentro do referencial de Ohmae. As estratégias baseadas na concorrência são aquelas que conduzem principalmente a processos de diferenciação, em funções que se estendam desde as compras, o projeto e a engenharia até as vendas e os serviços. O principal ponto é que, as estratégias de diferenciação da empresa devem relacionar-se com um ou mais dos três elementos que no conjunto determinam o lucro: o preço, o volume e o custo.

4.3 A Matriz de Porter

A Matriz de Porter(1986:22) apresenta um grau maior de sofisticação. A ótica usada por Porter é baseada no grau de concorrência enfrentado pela organização, em seu meio ambiente.

O autor afirma que *em qualquer indústria, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes; a ameaça de substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes* (Porter,1992:3). As estratégias são formuladas levando em conta a lucratividade que trarão para a empresa. A lucratividade é decorrente da vantagem que a empresa obterá sobre as forças competitivas presentes no mercado.

A primeira força presente no mercado a ser analisada é a concorrência. A força dos concorrentes da empresa vai depender do grau de rivalidade entre as empresas existentes. Essa rivalidade pode ser traduzida como sendo uma disputa por posição, onde então, são utilizados dispositivos diversos, como preços, publicidade, novos produtos, aumento de garantias e da qualidade dos serviços prestados ao cliente. Essa rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se ameaçados ou percebem uma oportunidade de melhorar sua posição. Os movimentos competitivos acabam forçando os concorrentes a tomar alguma posição, criando, então, um ciclo concorrencial.

Os fornecedores podem exercer uma pressão direta sobre a empresa, de forma que ela se veja obrigada a elevar preços e/ou a reduzir a qualidade final do produto. A força dos fornecedores vai depender de seu poder de barganha, que é medido através de variáveis como:

a quantidade de fornecedores disponíveis no mercado, o tipo de produto fornecido, a participação das compras da empresa no faturamento do fornecedor, a relação entre todos os fornecedores, entre outras.

Os compradores formam uma importante força de competição para a empresa. Eles tendem a barganhar por preços mais baixos e qualidade superior, ao mesmo tempo que provocam a concorrência. Seu poder vai depender da situação que possuem no mercado e a importância relativa de suas compras em relação aos negócios totais da empresa. Outros fatores que podem auxiliar na análise de sua importância potencial são: a concentração de suas compras em relação ao faturamento da empresa, o tipo de produto que é comprado da empresa, a possibilidade dele deixar de comprar e passar a produzir para consumo próprio.

O entrante potenciais tendem a incrementar o grau de concorrência. Eles trazem nova capacidade, o desejo de angariar parcelas do mercado e recursos substanciais. Então, os preços da empresa podem cair e ainda, ela pode sofrer uma inflação interna, em seus custos, reduzindo sua rentabilidade.

Dois pontos devem ser analisados: as barreiras de entrada para esse novo entrante e a reação daqueles que já estão no mercado. As barreiras de entrada podem ser medidas por diferentes indicadores, tais como: a economia de escala necessária para ocupar uma posição competitiva; o custo de diferenciação do produto; as necessidades de capital, voltadas principalmente para pesquisa e desenvolvimento; custos de mudança que tem o comprador para alterar de fornecedor, o acesso a canais de distribuição; outras desvantagens de custo, encontradas pelo novo entrante em relação aos que já estão estabelecidos no mercado.

Todas as empresa, de uma forma ou de outra, estão competindo com produtos substitutos. Os substitutos tendem a controlar o preço das empresas, uma vez que fixam tetos máximos que podem ser cobrados. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. A

identificação dos produtos substitutos dá-se através da pesquisa de outros produtos que possam desempenhar a mesma função daquele já existente no mercado. Muitas vezes, essa pesquisa conduz a fontes alternativas e mais baratas.

4.4 Grupos de Relação

Há duas maneiras pelas quais se pode definir grupos de relação, conforme Freeman & Reed(1983:91). De uma maneira mais restrita, pode-se definir grupos de relação como sendo aqueles que são identificáveis e dos quais a organização depende para continuar a sobreviver. De maneira mais ampla, os autores definem grupos de relação como sendo aqueles que são identificáveis e que podem afetar a consecução dos objetivos organizacionais e são por esta consecução afetados.

O processo de elaboração de estratégias ocorre a partir da compreensão do impacto das políticas organizacionais nos grupos de relação. Em outras palavras, procura-se medir o impacto da ação organizacional nos funcionários, diretores, sindicatos, comunidade, entre outros.

Existem diferentes dimensões com as quais se trabalha para obter informações acerca dos grupos de relação. A primeira delas é a relação de interesse, ou seja, o que os liga à organização. A segunda é ligada ao poder que os grupos possuem sobre a organização. Este poder, por sua vez, pode ser poder de voto, como é o caso dos acionistas, poder econômico, como é o caso dos clientes ou poder político, como é o caso dos órgãos reguladores (Freeman & Reed,1983).

Diferentes proposições têm sido feitas com relação ao tipo de tratamento que se quer desenvolver com os grupos de relação. Uma delas é que se deve envolver os grupos de relação nas decisões estratégicas. A outra é que se deve envolver os grupos de relação nas decisões

administrativas. De qualquer forma, os grupos de relação têm diferentes anseios, interesses e níveis de poder. Muitas vezes são diacrônicos entre si. A administração e as estratégias devem ser formuladas em termos da posição que ocupam os grupos de relação na empresa, bem como de sua base de poder. A formulação de estratégias e o gerenciamento de interesses não são somente em função da percepção típica do “nós contra eles”, mas sim em saber quem são “nós” e quem são “eles”, como escrevem Freeman & Reed(1983).

A formulação de estratégias dependerá do grupo de relação que exercer um poder maior sobre os estrategistas. Segundo Goold & Campbell (1993), se o grupo dos acionistas for mais forte, a tendência é de que os administradores buscarão estratégias financeiras que tragam retornos sobre os lucros patrimoniais. Este tipo de estratégia reflete a preocupação com o curto prazo, impedindo assim que se desenvolva processos de longo prazo. Os investimentos são realizados refletindo-se sobre o retorno mais rápido que poderão dar, e não no seu potencial estratégico.

4.5 A Escolha Estratégica

A escolha estratégica é influenciada por uma série de fatores. Porter (1991) afirma que essa escolha em parte é influenciada pelos fatores externos. No entanto, no ambiente externo organizacional determinadas forças têm maior peso do que outras, sobre as decisões da empresa. Siu & Martin(1992) enfatizam que no caso das pequenas e médias empresas de Hong Kong, o governo local teve e tem grande influência à medida que, com uma taxa de impostos bastante reduzida, aumentam o número em poder dos empreendedores. Outro ponto destacado por Siu & Martin(1992) é que os empreendedores sempre financiam seus

empreendimentos a partir do auxílio direto dos familiares e até mesmo dos amigos mais próximos.

Mesmo internamente, os distintos grupos têm poderes diferenciados sobre as escolhas estratégicas. Waalewijn & Segaar (1993) mostram que se a pequena ou média empresa possui acionistas, mais do que estratégias voltadas para o crescimento, como seria normal em empresas desse tipo, elas terão que escolher estratégias que signifiquem lucros rápidos para os investidores.

A escolha estratégica, em parte, dá-se pela combinação desses fatores externos e internos. A maior ênfase ainda tem-se dado para os fatores externos. Por muito tempo, tem-se atribuído ao meio ambiente, à tecnologia e ao tamanho, o papel de referencial decisivo no processo de elaboração de estratégias. Child (1972) procura mostrar que tal influência é real. Contudo, a ênfase que se deve dar a esses três referenciais não pode ser total, já que os mesmos não conduzem a todas as respostas que se quer no contexto da formulação de estratégias. As estruturas de poder são pontos fundamentais para a compreensão desse processo.

Child(1972) afirma que o meio ambiente, por exemplo, não é completamente determinante. O autor leva em conta o fato de que os tomadores de decisão na organização têm certas liberdades de escolha do tipo de meio ambiente no qual irão operar. Outra questão é que muitos dirigentes, ao menos das grandes organizações, têm condições de influenciar o meio ambiente onde já estejam operando.

Quanto à tecnologia, a interpretação de Child(1972) também mostra outras nuances. As implicações de uma tecnologia sobre variações mais eficientes da estrutura organizacional, só podem ser interpretadas como decorrentes das decisões daqueles que controlam a organização, a respeito dos papéis que se tem que levar em prática, com relação aos recursos disponíveis para a execução deles.

Da mesma forma, o determinismo do tamanho da organização não pode ser aceito. Child(1972) aponta duas razões para tanto: o fator tamanho nas grandes empresas pode ser modificado pela adoção de modelos de sub-unidades, quase independentes e a natureza das atividades funcionais pode ser modificada pela utilização de diferentes técnicas ou tecnologias, em função dos diferentes tipos de administração adotados.

Assim, o elemento que falta para se entender melhor o processo de elaboração de estratégias é a coalizão dominante, presente internamente na organização. A noção de coalizão dominante não está necessariamente ligada a definição dos dirigentes formais da organização. Ela se refere àqueles que, coletivamente, possuem mais poder, durante um período determinado de tempo (Cyert & March apud Child, 1972:13).

O conceito de coalizão dominante não exclui os demais atores de atuar no processo de formulação de estratégias. Como prossegue Child, a existência da coalizão dominante não implica em dizer que os demais membros não possuem poder de modificar planos ou decisões, que forem formuladas. Ao contrário, a modificação pode ser substancial quando é resultado da ação coletiva. O emprego de tal conceito vem auxiliar ao entendimento daqueles que normalmente tomam a iniciativa de decidir, dentro do desenho organizacional, daqueles que têm que responder por essas decisões.

A elaboração de estratégias sofre influência direta da coalizão dominante da organização. Child(1972) descreve o processo de elaboração de estratégias, a partir da coalizão dominante, da seguinte forma: no primeiro estágio há a avaliação por parte dos membros da coalizão dominante a respeito de sua posição dentro da organização, quais são as expectativas apresentadas por fornecedores de recursos, como é o caso dos acionistas; qual é a tendência dos eventos no meio ambiente; como tem sido o desempenho da organização; a compatibilidade de sua configuração interna presente, e assim por adiante.

Existem outros pontos pelos quais se pode entender melhor, tanto o conceito de coalizão dominante como o conceito de escolha estratégica. Miles e Snow (1978?:20) os descrevem da seguinte maneira :

- percepções: a coalizão dominante ordena ou cria o meio ambiente relevante para a organização. A organização responde amplamente àquilo que é percebido por seus gerentes; aquelas condições ambientais que permanecem pouco divulgadas ou são deliberadamente ignoradas têm pequeno efeito sobre as ações e decisões do gerenciamento da organização.
- Segmentação - a coalizão dominante é responsável pelo parcelamento do ambiente e pela designação de seus componentes para as várias sub-unidades, de acordo com sua importância estratégica.
- Atividades de exploração - a coalizão dominante é responsável pela busca daqueles elementos considerados mais críticos pela organização. A organização tem a opção de ser reativa (esperar que eventos tenham uma forma clara, antes de atuarem) ou, pró-ativa (antecipar a forma dos eventos e atuar rapidamente), com relação a informação que possui.
- Restrições dinâmicas - as decisões adaptativas da coalizão dominante são restritas pela estratégia, estrutura e desempenho da empresa, tanto passados quanto presentes. Essas restrições podem ser diminuídas ou removidas por grandes alterações da estratégia. Mas, qualquer outra direção que seja tomada terá seu próprio conjunto de restrições.

4.6 Resumo

Ao longo desse capítulo se mostrou como o ambiente tem influência no processo de elaboração de estratégias das empresas. Foi demonstrado que o meio ambiente impacta diretamente nas organizações.

Em função desse impacto, diferentes estratégias podem surgir a partir de diferenças no meio ambiente. O local, como exemplo, pode ter grande relevância no sucesso ou fracasso de uma empresa. Se localmente houveram condições favoráveis, como incentivos, ou mercado demandante, então será mais fácil para a empresa atingir seus objetivos. Caso essas condições mudem, a empresa poderá até mudar de localização, buscando outra onde as condições sejam mais interessantes¹³. As condições do local impõem, ainda, o padrão de referência tecnológica, de preços. Se o mercado onde a empresa quer se instalar tem como premissa básica a defesa da Ecologia, então esta empresa só poderá se instalar se seu projeto prever os cuidados com resíduos tóxicos e processos poluentes.

O meio ambiente é função direta da percepção que os tomadores de decisão têm dele. Será observado o que os tomadores de decisão julgarem interessante. Será aproveitado aquilo que eles considerarem oportunidades. Assim, a existência de um ambiente altamente favorável, em si, só beneficiará as empresas que conseguirem percebê-lo dessa maneira.

A literatura consultada mostra que existem três tipos de referenciais que podem auxiliar na percepção do meio ambiente: o Triângulo estratégico de Ohmae(1985); a Matriz de Porter (1986;1992); e os Grupos de Relação, segundo Freeman & Reed(1983).

¹³ Este fato está relacionado ao caso das montadoras de automóveis, que deixam a Europa e os Estados Unidos, buscando condições de fabricação mais favoráveis em mercados potenciais e de mão-de-obra mais barata, como é o caso da América Latina.

5 A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Este capítulo completa os dois anteriores, evidencia as particularidades do processo de elaboração de estratégias nas pequenas e médias empresas. Através da apresentação de referenciais bibliográficos, estabelece-se que as estratégias das pequenas e médias empresas seguem certos padrões. É salientado que este tipo de organização percorre uma evolução com relação à sua complexidade. Finalmente são enfocados a existência de uma coalizão dominante e o seu impacto na elaboração de estratégias.

5.1 Padrão de estratégias e Análise de Oportunidades

Um estudo realizado por Kim & Choi (s.d.) com pequenas e médias empresas, na Coreia, identificou que as estratégias das pequenas empresas são diferentes daquelas apresentadas pelas grandes empresas. Especialmente no contexto de empresas pequenas, onde a decisão estratégica tende a concentrar-se no alto gerenciamento, as características dos gerentes teriam um grande impacto na escolha de estratégias diferentes.

O estudo mostrou que existem 5 grupos de empresas com padrões de estratégias similares.

- O primeiro padrão é inovação e diferenciação.
- O segundo é formado por um grupo de empresas que possuem eficiência em custos e altas taxas de economia de recursos. Seu padrão típico é de estratégias de baixo custo.
- O terceiro grupo é formado por empresas que apresentaram todo o tipo de estratégias a fim de conseguir vantagens competitivas sobre os concorrentes.

- Finalmente o quinto representou um grupo sem muita coerência estratégica. Esse grupo pode ser denominado como sendo reativo.

Os resultados desse estudo oferecem várias implicações para os pesquisadores e gerentes no campo do gerenciamento de pequenas empresas. Talvez a mais importante lição a partir dos resultados dessa pesquisa é que as empresas pequenas concentram-se em manter um padrão coerente de suas estratégias.

Segundo Kim & Choi (s.d.), para fazer sua escolha estratégica, os gerentes das empresas pequenas devem considerar sua situação e sua capacidade industrial. Por exemplo, para manter uma base competitiva tanto em eficiência como em diferenciação, é necessário uma capacidade organizacional relativamente forte ou tamanho para implementar com sucesso uma estratégia. Em contraste, mesmo empresas menores podem atingir um alto desempenho focando em custos baixos através da eficiência ou economia de recursos na indústria, onde a diferenciação de produtos não é um modo competitivo dominante.

Em outro estudo, Bhide(1994), comentou que os empreendedores no início de seus negócios não perdem muito tempo em análise. Segundo o autor, análise demais pode até ser prejudicial. Ao mesmo tempo, o estudo de uma oportunidade pode até mesmo não existir. Uma investigação, citada pelo autor, realizada com 2.994 empresas, mostrou que aquelas que gastaram muito tempo em análises, reflexões e planejamento estavam muito mais propensas a não sobreviver os primeiros 3 anos do que aquelas que aproveitavam as oportunidades sem planejamento. Na verdade, empresas que praticam uma análise compreensiva, desenvolvem uma incapacidade de aproveitar as oportunidades.

A análise pode protelar a entrada até que seja muito tarde ou matar as idéias pela identificação de numerosos problemas. Conforme Bhide (1994), isso não significa que os empreendedores correm riscos cegamente. Eles usam uma abordagem que fica entre a paralisia por análise e a ausência completa de planejamento.

O autor cita que uma investigação entre 100 grandes empresas, dentre as 500 maiores dos EUA, mostraram que ao iniciarem seus negócios:

- 41% não possuía qualquer plano;
- 26% tinha um plano rudimentar;
- 5% fez projeções econômicas para os investidores;
- 28% fez um plano completo.

A pesquisa demonstrou que muitos empreendedores não se preocupam com planos por uma série de razões. Eles têm sucesso em indústrias que mudam rapidamente nichos que tendem a ser detidos por empresas já estabelecidas. Permanecer sob essas condições fluidas e a habilidade para lutar (e perceber) no mercado é mais importante do que um planejamento cuidadoso.

Bhide (1994) salienta que, se comparado com as práticas típicas de grandes empresas, entretanto, a abordagem empreendedora é mais econômica e mais rápida. Os elementos críticos de uma abordagem empreendedora são:

- Vasculhar oportunidades para livrar-se de empreendimentos não promissores.
- Analisar idéias com contenção. Foco em poucos recursos importantes.
- Integração de análise e ação. Eles não devem esperar por todas as respostas e têm que estar atentos para mudar de curso.

Para vasculhar se uma oportunidade é promissora basta um julgamento e não mais dados. O empreendedor está familiarizado com os fatos necessários para determinar se uma idéia é boa ou não. As evidências do estudo realizado indicam que os empreendedores garimpam idéias das experiências que tiveram como clientes ou empregados.

A sobrevivência lucrativa, escreve Bhide (1994), requer uma combinação de uma idéia criativa e de uma capacidade superior de execução. A criatividade do empreendedor pode estar ligada a geração de um produto inédito ou de um processo capaz de influenciar o

mercado. O empreendedor também pode ter um discernimento único a respeito do curso ou consequência de uma mudança exterior. Mas os empreendedores não precisam apenas inventar novos produtos ou em antecipar uma tendência. Eles podem também executar bem produtos e processos já existentes, especialmente se eles podem ser facilmente copiados¹⁴.

A maneira de agir dos empreendedores com relação ao planejamento econômico é muito peculiar. Para conservar tempo e dinheiro, os empreendedores minimizam recursos que eles direcionam para avaliar suas idéias. Eles só fazem planejamento e análise quando isso parece ser útil, e fazem julgamentos subjetivos quando necessário. Os empreendedores reconhecem que muitas incertezas críticas não podem ser resolvidas através de mais avaliações.

Apesar das aparências, os empreendedores analisam e montam estratégias extensivamente. Uma análise preliminar somente fornece uma hipótese plausível, a qual deve ser testada e modificada. Os empreendedores atuam com idéias e as exploram, deixando suas estratégias se envolverem através de um processo sem delimitações entre investigação, análise e ação, conclui Bhide (1994).

5.2 Evolução na Complexidade da Empresa

Mount, Zinger & Forsyth (1993) afirmam existir uma transição entre a pequena e a média empresa. Essa transição se dá em cinco momentos distintos. Cada momento desse é descrito de maneira diversa. O processo de elaboração de estratégias, na forma de tomada de decisão, por conseguinte, ocorre de maneira distinta nas diversas fases.

Os autores evidenciam as seguintes fases:

¹⁴ Bhide (1994) salienta que os empreendedores escolhem as oportunidades potenciais por sua atratividade, seus riscos e recompensas, comparadas com outras oportunidades. Muitos fatores devem ser considerados:

- o capital necessário;
- a recompensa fornecida por ele para o empreendedor. O negócio torna-se atrativo à medida que o comprometimento é pequeno em caso de falha.
- As oportunidades também devem encaixar-se naquilo que o empreendedor deseja fazer.

a) *Organização operada pelo dono*: o negócio concentra-se em um único segmento e em uma base de clientes limitada. Poucos empregados, caso haja algum, estão envolvidos. O negócio depende muito mais da capacidade técnica ou de vendas do proprietário do que da capacidade gerencial. O foco está nas ações, eficiência e detalhes. Há pouca consideração com marketing, produção, recursos humanos, finanças e contabilidade como funções separadas. Possui uma grande qualidade de responder rapidamente às oportunidades e ameaças do mercado por possuir uma organização simples. O crescimento e desenvolvimento de oportunidades que se apresentam fazem com que a organização considere uma estrutura mais complexa.

b) *Transição para organização gerenciada pelo dono*: nesta fase com alguma complexidade, a empresa passa a executar algumas funções dentro dela, como contabilidade. O proprietário começa a ter que dividir um pouco seu poder, o que para ele é algo difícil. A resistência para fazer isso pode resultar em uma longa e estressante transição. Podem ocorrer perdas de alguns negócios e de funcionários, por frustração.

c) *A organização gerenciada pelo dono*: esta fase é marcada por uma autoridade menor por parte do dono, uma abordagem de tomada de decisão mais deliberada, e a tendência de dividir a autoridade. O *mãos à obra* da *fase a* ainda vai existir. No entanto, a preocupação com detalhes e a confiança na experiência pessoal da *fase a*, não existirá nesta fase. O desenvolvimento irá necessitar de tecnologia adicional, serviço ao cliente e pesquisa que devem ser buscadas, a fim de manter a competitividade em um ambiente de negócios em transição.

d) *Transição para um gerenciamento funcional emergente*: a contratação de especialistas e de gerentes médios irá requerer uma substancial divisão de poder, o que poderá provocar problemas para os proprietários. Até esse ponto toda a responsabilidade esteve nas mãos do proprietário. Há a necessidade de dividir o poder para assegurar o uso apropriado de informações e facilitar a expansão. Isso requer mudanças estruturais, maior ênfase em processos de gerenciamento e um certo investimento nos sistemas de suporte. O proprietário passa a negociar entre os pontos conflitantes dos diversos gerentes, a fim de alcançar um consenso. Enquanto que a ênfase é focada em um gerenciamento mais profissional, o ímpeto empreendedor será importante para fazer com que a empresa siga em frente e também responda às ameaças, às quais está submetida uma empresa nessa fase.

e) *Gerenciamento funcional emergente*: a fase é marcada pela presença de um gerente geral e de outros gerentes em posições-chaves, dividindo o processo de tomada de decisão. Permanecem três conceitos básicos: a divisão de responsabilidade e autoridade do topo; a troca de informações dentro da organização e; um planejamento efetivo de grupo, que pode sincronizar e coordenar os esforços a fim de alcançar os objetivos divididos. O proprietário passa a ser o gerente geral, o que não é fácil de ser aceito por uma pessoa que mandava absolutamente em toda a empresa. Deve ser dada muita atenção para que a organização não perca sua flexibilidade. O controle de orçamentos, os relatórios gerenciais regulares e a descentralização da autoridade acompanhada por sistemas formalizados de contabilidade devem ser a ordem do dia. Com essas mudanças surge a necessidade do gerenciamento geral ser uma responsabilidade separada, para preocupar-se mais efetivamente com os recursos humanos, a adaptação ao meio ambiente e a formulação de estratégias.

Conforme Mount, Zinger & Forsyth (1993), o aspecto mais destacado é que as organizações passam por períodos de transição entre uma fase e outra. Esse é um desafio para o empreendedor, já que ele passa a enfrentar novas forças competitivas, oportunidades diversificadas, desenvolvimento de novos produtos e outras pressões que acabam por alterar as necessidades da empresa. O planejamento estratégico não é compatível com as necessidades do dia-a-dia das empresas pequenas, nem com a orientação mais para fazer do que para pensar do empreendedor, mas é vital para navegar de uma fase para outra.

Resumindo as idéias de Mount, Zinger & Forsyth (1993), denota-se concluir que com a mudança de tamanho e maturidade das empresas, elas passam a ter lógicas de formulação de estratégias distintas às fases anteriores. Como existem transições, apesar do planejamento estratégico não ser uma prática nesse tipo de empresa, ele poderia auxiliar as pequenas e médias empresas a manterem seu foco, quando da mudança de um estágio para outro.

5.3 Coalizão Dominante e Estratégia

A coalizão dominante possui um papel preponderante nas decisões das pequenas e médias empresas. Woodward (1976) mostra que a empresa pequena e média tem uma tendência exagerada ao crescimento. Um dos problemas mais comuns é a crença de que o único caminho para o sucesso é através do crescimento. As técnicas contábeis reforçam a crença de que mais lucro é decorrente de maiores vendas.

Por último, esse autor escreve que para os acionistas não interessam as vendas e sim os lucros por ação e sua valorização. Se a empresa depende dos acionistas e está em uma posição sólida ela pode até pensar em crescimento. Caso contrário ela terá que preocupar-se em fazer dinheiro no nível em que está. O trabalho desse autor, dessa maneira, deixa claro

que os *stakeholders* exercem poder em relação a tomada de decisão dentro das pequenas e médias empresas.

Waalewijn & Segaar (1993) mostram que em empresas pequenas e médias na Holanda, o planejamento quase não existe, em função delas serem dominadas por financistas. Isso se deve ao fato de que pessoas da área financeira dominam o planejamento estratégico, levando-o para um enfoque meramente financeiro. Um planejamento financeiro restringe o pensamento criativo e impede o foco em questões estratégicas realmente importantes.

É levantada também a questão do estilo da liderança, ou então a cultura corporativa. 62% das respostas indicaram que qualquer coisa fora do pensamento ordinário da empresa, isto é, do pensamento da coalizão dominante, não é autorizado. A estrutura organizacional não é considerada tão flexível que possa permitir uma atmosfera criativa ou o pensamento informal dos recursos estratégicos.

Waalewijn & Segaar (1993) citam que essa tendência está muito presente nas pequenas empresas de um modo geral. Segundo esses autores, existem alguns planejamentos cuja base são os resultados financeiros prévios e algumas vezes a extrapolação desses resultados. Eles raramente baseiam-se em atividades ou planos futuros. Os autores citam que um estudo feito pela McKinsey, em 1978, mostrou que mais de 50% das empresas pesquisadas usavam esse tipo de planejamento. Algumas delas eram muito bem sucedidas. A questão que ainda está aberta é se essas empresas estão ou não fazendo a coisa certa.

A estratégia geralmente é baseada na visão ou percepção de poucas pessoas que estão no topo da organização. Eles possuem um instinto natural e uma intuição para o gerenciamento estratégico, mas essa abordagem assume que as pessoas da direção possuem um bom conhecimento de produtos, mercados, concorrentes, estrutura de custo, etc. Muitas empresas apresentam um crescimento muito complexo para deixar suas decisões estratégicas irem por esse caminho

Outro autor que corrobora essa idéia é Pleitner (1989). Para o autor, a necessidade de trabalho com um comportamento estratégico depende do tamanho da empresa e do tipo de empreendedor. Com o tempo, para uma empresa que cresceu muito pelas mãos de um empreendedor, não será suficiente contar apenas com a intuição dele para elaborar estratégias.

A coalizão dominante, então, deveria ser composta por outros membros, de forma a permitir que a participação de uma quantidade maior de pessoas enriqueça a qualidade das decisões a serem tomadas pelas empresas.

5.4 Resumo

Neste capítulo foram levantados alguns aspectos e particularidades que o processo de elaboração de estratégias em pequenas e médias empresas possui, que o distingue daquele desenvolvido por grandes empresas.

O comportamento estratégico deste tipo de organização é semelhante ao modo descrito por Mintzberg(1973), como sendo empreendedor. O modo empreendedor tem como figura central do processo de formulação de estratégia o(s) empreendedor(es). Os chamados empreendedores são as pessoas que buscam alternativas próprias de negócio, gerando renda e riquezas para si mesmos. Geralmente as pequenas e médias empresas são administradas, em sua fase inicial, empreendedora.

Ao elaborarem estratégias os empreendedores utilizam-se de sua capacidade intuitiva. Eles não dedicam tempo para análises. Isso os torna mais pró-ativos do que reativos. Sem análise, esse tipo de empresa pouco se utiliza também de qualquer tipo de planejamento, ao menos não de planejamento formal.

Como a capacidade intuitiva é destaque para este tipo de organização, é necessário que o(s) empreendedor(es) conheça o mercado, produtos, concorrência etc. Ele necessita ter um vasto conhecimento a cerca dos agentes e da própria dinâmica do mercado. Ele forma, às vezes, a coalizão dominante dentro das pequenas e médias empresas. Sua resistência a novas idéias pode ser entendida quase como sendo natural, já que praticamente todas as decisões ele toma isoladamente.

O incremento da complexidade interna da organização suscita um re-arranjo da organização. Isto é, com o aumento da complexidade interna da organização, alteram-se também o modo como são elaboradas as estratégias, principalmente no que concerne a divisão de poder. Como a organização se torna mais complexa, o empreendedor já não consegue dar conta individualmente de todas as questões que as novas realidades impõem. Em outras palavras, uma pequena organização pode tornar-se uma empresa média. Isso significa que as pequenas organizações estão sujeitas a modificações mais significativas no seu campo estratégico do que as grandes, já que com a evolução e incremento da complexidade, somente o empreendedor, antes cerne da estratégia da organização, já não poderá mais ter conhecimento suficiente para conhecer todas as variáveis do mercado.

PARTE III: APRESENTAÇÃO DE DADOS

Esta parte está dividida em quatro capítulos. No capítulo seis a empresa, objeto desse estudo, é contextualizada, salientando sua história, seus mercados e seus produtos.

A apresentação em separado de cada uma dessas fases auxilia na compreensão de cada momento em particular. Esses momentos foram nomeados de acordo com a literatura apresentada no marco teórico, já que apresentavam características semelhantes às aquelas apresentadas pela bibliografia.

Nos capítulos sete, oito e nove, esses momentos são descritos, elucidando-se sempre três categorias distintas: como ocorreu o processo de elaboração de estratégias, os atores responsáveis pelo processo, entendendo-se, então, a relação entre eles e os referenciais utilizados para tanto.

Como a categorização procura classificar as mensagens emitidas pelos entrevistados, decidiu-se primeiro transcrever as falas referentes ao período que está sendo assinalado, para então efetuar a categorização. Mesmo assim, ocorreu de se voltar a frisar alguma parte para enfatizar a discussão que se desejava.

Os eventos mais importantes que foram selecionados para análise são: a criação da fábrica de máquinas especiais; o desenvolvimento do forno elétrico; a fase de aquisições, envolvendo a compra ou criação de uma fábrica de carrinhos de mão, de uma fábrica de betoneiras e de uma fábrica de pneus e outros artefatos de borracha; as mudanças administrativas na década de noventa; o fechamento da fábrica de máquinas especiais e a criação da fábrica de bicicletas. A partir da descrição de como é que eles ocorreram é que se pôde investigar o processo de elaboração de estratégias.

6 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA EMPRESA

Ao longo das últimas décadas o Brasil sofreu uma série de alterações. De um mercado voltado à substituição das importações, no final da década de sessenta e toda a de setenta, com a economia altamente regulada, para a abertura ao comércio exterior e Estado neoliberal, dos anos noventa.

A perspectiva inflacionária que fez com que o país alterasse a moeda sete vezes, de 1967 a 1994 (Grupo IOB,1997), exigiu das empresas um conjunto muito grande de mudanças. Muitas dessas empresas não resistiram e, entre um plano econômico e outro, acabaram encerrando suas atividades.

Mesmo com essas adversidades, algumas empresas conseguiram crescer. Este é o caso da Fischer. Ao longo desses últimos anos, a Irmãos Fischer S/A Indústria e Comércio (IF) mostrou muita pujança, diante das adversidades macro econômicas nas quais se encontrou o país. Ela iniciou como uma modesta oficina de bicicletas em 1961 e hoje está fabricando bicicletas. Suas ações, sua maneira de agir, seus referenciais e outras questões correlatas que auxiliam no entendimento desta transformação, são descritas a seguir.

Os dados identificadores da Irmãos Fischer S/A e o entendimento de como ocorreram os eventos que são destacados neste capítulo, auxiliam na apresentação posterior e na análise dos dados levantados na pesquisa.

6.1 Histórico

6.1.1 A Duas Primeiras Décadas

A empresa surgiu de uma modesta oficina de consertos de bicicletas, fundada pelo Sr. Ingo Fischer, em 1961, ocupando uma sala na Rua Barão do Rio Branco, número 321, nas

proximidades do centro de Brusque/SC. Sua denominação era tão somente: Oficina de Consertos de Bicicletas. Aos poucos a empresa foi envolvendo outros irmãos, que dedicavam-se em tempo parcial ou integral. Ingressaram então o Srs. Edemar, Egon e Norival Fischer. O trabalho inicialmente consistia em raspar e lixar as bicicletas a serem pintadas ou reformadas.

Em 1965 passou a participar dos trabalhos o Sr. Nivert Fischer, que possuía conhecimentos em funilaria com aço inoxidável. Em sete de janeiro de 1966, os irmãos Ingo e Nivert fundaram a empresa que recebeu o nome de Irmãos Fischer Ind. e Com. Ltda. Naquele período dedicavam-se ao conserto de eletrodomésticos e a fabricação de pequenas pias de aço inoxidável, funcionando no mesmo endereço.

Em 1968, a empresa construiu seu primeiro prédio próprio, com uma área de 458 metros quadrados, na Rua Gregório Diegoli, para onde se transferiu em 1969. Aquele local serviu para o desenvolvimento da indústria, abrigando a administração central até o início de 1996. Naquele ano de 1969 foram realizadas as primeiras contratações de colaboradores, os quais, mais tarde, viriam a se tornar os primeiros sócios.

A medida que adquiria maior experiência, a empresa aplicava seu conhecimento na fabricação de novos produtos. Aproveitando uma oportunidade que havia surgido para a fabricação de equipamentos para a manipulação de pescados, a empresa optou por especializar-se nesse setor, tornando-se a maior firma de fabricação de equipamentos para a indústria de pesca, no Brasil.

Conforme Oliveira(1992), em pouco tempo a empresa tornou-se conhecida do ramo pesqueiro. Seu franco desenvolvimento e afirmação no mercado fez com que, em 1972, a empresa se transformasse em sociedade anônima, integrando aos fundadores o Sr. Egon Fischer e o Sr. Odécio Zucco, que foram os dois primeiros funcionários.

Seguiram-se ampliações tanto no quadro funcional como na área construída. Em 1975 a área construída já era de 1.745 metros quadrados. Ainda em 1975, a empresa adquiriu os equipamentos e conhecimentos para a fabricação de carrinhos de mão, para uso doméstico e construção civil. Dois anos depois, a Fischer implantou uma linha de produção para a fabricação do forno elétrico Fischer. Sua fabricação artesanal já vinha acontecendo desde 1967. Este passo significativo, na prática, representou o primeiro movimento em direção à produção seriada e à diversificação.

6.1.2 As Décadas de Oitenta e Noventa

Em 1982, a Fischer adquiriu uma área no Km 23 da Rodovia Antônio Heil, o que proporcionou a ampliação da linha de produtos para a construção civil, com a fabricação de betoneiras. Mais tarde outros produtos foram acrescentados, como guinchos e baldes de ferro.

No mesmo ano, devido a problemas de fornecimento de materiais, a Fischer iniciou a fabricação própria de acessórios de borracha para seus equipamentos (rodas, pneus etc.), adquirindo uma indústria de artefatos de borracha, que foi incorporada à empresa e transferida à unidade recém comprada na Rodovia Antônio Heil, passando a produzir rodas de borracha, pneus, pisos anti-derrapantes e outros artigos.

A construção de um novo pavilhão, com uma área de 16.200 metros quadrados no mesmo terreno na Rod. Antônio Heil, no final dos anos 80, visou reunir em uma só instalação, mais moderna, os diversos setores de fabricação até então abrigados em distintos endereços. O setor fabril transferiu-se para aquele local, em 1991.

Um ano após ter sido feita a mudança do endereço fabril, foram realizadas uma série de transformações na administração geral. Foram criadas novas diretorias. Até aquele momento ocupavam a diretoria somente o Sr. Ingo Fischer como diretor Comercial e o Sr. Nivert

Fischer na diretoria industrial. A partir de então a diretoria passou a ser constituída da seguinte forma:

- Diretor Presidente: Ingo Fischer;
- Diretor Vice-Presidente: Nivert Fischer;
- Diretor Administrativo-Financeiro: Antônio Cervi;
- Diretor Comercial: Edegar Fischer;
- Diretor Industrial: Norival Fischer.

Em 1995, aproveitando as oportunidades advindas da abertura de mercado, a IF introduz no mercado as máquinas de lavar roupas *Fischer*, em um trabalho de parceria com a empresa argentina Longvie.

No mesmo ano, a aposentadoria do Sr. Antônio Cervi provoca nova alteração no quadro diretivo da empresa:

- Diretor Presidente: Ingo Fischer;
- Diretor Vice-Presidente e Industrial: Nivert Fischer;
- Diretor Administrativo-Financeiro: Edegar Fischer;
- Diretor Comercial: Norival Fischer
- Diretor de Suprimentos: Egon Fischer.

Ainda em 1995, dois outros eventos importantes ocorreram: a abertura da fábrica de bicicletas e o fechamento da fábrica de máquinas especiais. A abertura da fábrica de bicicletas ocorreu em meados de 1995. O projeto desenvolvido pela direção da empresa com o auxílio de um consultor, foi bastante rápido. Nos primeiros meses do ano seguinte já estava sendo lançada a primeira linha com onze modelos.

O fechamento da fábrica de máquinas especiais, que era a denominação pela qual era conhecida a primeira fábrica que industrializava máquinas sob encomenda, para diversas áreas, ocorreu por vários motivos. O declínio da indústria de pesca nos anos oitenta provocou a

busca por mercados alternativos. A empresa passou a fabricar máquinas especiais para a manipulação de carne. Forneceu máquinas para grandes frigoríficos nacionais como a Sadia, Frigobrás, Perdigão, Ceval, Frangosul, Chapecó Alimentos, entre outros. Na década de noventa o declínio da participação de mercado já era muito grande. Mesmo assim, a decisão de fechamento deu-se apenas no final de 1995.

Esses foram os principais eventos que formataram a história da Irmãos Fischer. Alguns dados sobre o mercado e sobre os produtos da Fischer, que serão apresentados a seguir, ajudam a caracterizar melhor a empresa.

6.2 Mercado e Produtos

A empresa Irmãos Fischer atua em vários segmentos da indústria de transformação. Suas três linhas de produtos compreendem o segmento de eletrodomésticos, o segmento de equipamentos para a construção civil e o segmento de bicicletas.

O primeiro segmento de produtos é formado pelo forno elétrico, churrasqueira elétrica, pequenos utensílios em aço inoxidável e máquinas de lavar roupa. O forno elétrico, que é hoje o principal produto, teve sua produção iniciada em 1967. Dez anos depois montaram-se a linha propriamente dita. Até então a produção era apenas artesanal, ocorrendo em momentos de ociosidade da fábrica de máquinas especiais.

Segundo relatos o forno da Fischer *tem marca. Existe muitos concorrentes, cada qual com sua marca. Mas o nosso produto é líder no sul do Brasil. E a segunda marca é Lair. Eles são líderes no interior de São Paulo, sul de Minas, Goiás e Brasília. Em termos de vendas totais nós somos líderes absolutos. Nós produzimos 45% de todos os fornos vendidos no Brasil. De cada cem fornos vendidos na região Sul, que é o maior mercado para o*

forno elétrico, 90 são da Fischer. Muitas lojas não compram de nenhuma outra marca. Porque de fato vende.

Uma ameaça em concreto para o segmento em que a Fischer atua é o micro ondas. O ano passado se comprava o micro ondas por R\$450,00. Hoje já se pode comprar por R\$250,00, 240,00. E o Fischer no mercado está por R\$180,00. Em 94 uma rede de loja comprou 85% de fornos elétricos e 15% de micro ondas. Em 95 ela vendeu 50% de cada. Em 96 ela vendeu 85% de micro ondas e 15% de elétrico. Não diminuiu a participação em termos de quantidade vendida. Mas diminuiu a participação em termos de percentual no item forno. Teve um crescimento grande no consumo de fornos. Ampliou a quantidade de pessoas que estão consumindo fornos. Mesmo porque o cliente do micro ondas é distinto do forno elétrico. O micro ondas tornou-se modismo. Para os grandes centros é importante. Nossas vendas cresceram, mas não acompanharam o crescimento do micro ondas. O consumo do elétrico não cresce tanto quanto o micro ondas. Esta linha é responsável por 50% do faturamento da Fischer.

O segundo é o segmento de equipamentos para a construção civil. Ele é formado por carrinhos de ferro para construção civil, betoneiras, guinchos e baldes de ferro para construção civil. Este segmento é responsável por 35% do faturamento da empresa.

A atuação mais forte é na venda de carrinhos de mão para a construção civil. Conforme foi relatado, esse mercado embute o preço do produto no custo da obra. Mesmo assim, o produto da Fischer apresenta um grau de sofisticação¹⁵ maior do que aquele produzido pela concorrência. Desta maneira, a concorrência consegue vender com um preço melhor.

O problema principal, nesse caso, é que não se consegue agregar muito valor ao produto, já que os clientes principais são as empresas de material de construção e as

¹⁵ O termo grau de sofisticação neste contexto é entendido como grau de qualidade. Como a qualidade é um grau subjetivo e pessoal, que se atribui a um produto, decidiu-se empregar este termo, pois desta maneira pode-se afirmar que um produto é mais sofisticado do que outro, sem cair no erro de se estar procedendo apenas um juízo de valor.

construtoras e empresas de engenharia. Para eles interessaria que o produto fosse o mais barato possível, já que a vida deles é relativamente curta.

Como relatou um entrevistado *um carrinho de mão hoje, obviamente, não no mercado de SC, mas no mercado de SP, RJ, RS, MG, tem vida útil de 25 a 30 dias. Enquanto que o forno nós temos 25 anos. Então o desgaste é muito menor do que um carrinho de mão. Por mais que você cuide de um carrinho de mão, ele resistirá entre um ano e meio a dois anos. Isso com muito zelo e cuidado. Isso em casa, quando você pode cuidar dele. Agora, na construção civil de 25 a 30 dias. O carrinho é bom 2,3 dias. Depois o operário da obra quer um novo, porque não precisa lavar, limpar, troca rápido. Em SP é a menor média do Brasi: 21 dias o carrinho de mão na obra.*

O terceiro segmento de atuação da Fischer é a chamada divisão ciclo, composta por bicicletas. Ele é responsável por 15% do faturamento da empresa. Iniciaram a fabricação em 1995. O produto não se ajustou bem ao mercado. As metas de participação ficaram aquém do desejado.

Um dos problemas que contribuiu para esse fato é que desde 1994 o preço de venda caiu cerca de 30%. Isto está ligado a diminuição das margens de lucro das empresas, a instalação de novas fábricas, bem como à importação de outras marcas, conforme Fontoura (1997). Somado a ele está a questão de que os concorrentes mais fortes possuem ganhos com escala de produção, com a fabricação de inúmeras peças na própria empresa. Os pequenos montadores conseguem ter um bom desempenho, pois atuam de maneira informal, burlando o fisco, o que lhes permite também ter uma vantagem de preço sobre as bicicletas da Fischer.

Além dessas razões, a empresa entrou em um segmento sem conhecer muito a dimensão dele, ou o comportamento de consumo das pessoas. Por não possuírem muitas informações, foram atuando mais instintivamente, dentro de uma linha de produtos que não tinha relações com aquelas onde a empresa já atuava. Há um projeto para a montagem de

uma fábrica de garfos, aros, quadros e selim a fim de permitir ganhos de escala também. A mudança da estratégia de distribuição do produto também está sendo revista.

A fábrica de máquinas especiais também fez parte da história da Fischer. Hoje ela já não faz mais parte do porta-fólio da empresa. No entanto, sua importância foi decisiva. A fábrica começou no final da década de sessenta e foi fechada em 1995. Ela desempenhou um papel relevante até meados da década de oitenta.

Foi a mudança de ramo de consertos para o início da fabricação de produtos. Sua atividade sempre esteve condicionada a baixa concorrência e ao fornecimento de incentivos por parte do governo ao setor de carnes, mas principalmente de pescados. Segundo relatos, *80% das empresas de pesca no Brasil foram instaladas pela Fischer. Das empresas enlatadoras de pescado, todas foram instaladas pela Fischer: atum, bagre africano (o cat fish), etc. Algumas máquinas dessas foram vendidas para os EUA, Inglaterra, França e Japão. Essa exportação foi direta e também por uma Trading de Belém do Pará.* Quando essas condições favoráveis se alteraram, a IF abandonou o setor.

6.3 Crescimento & Faturamento

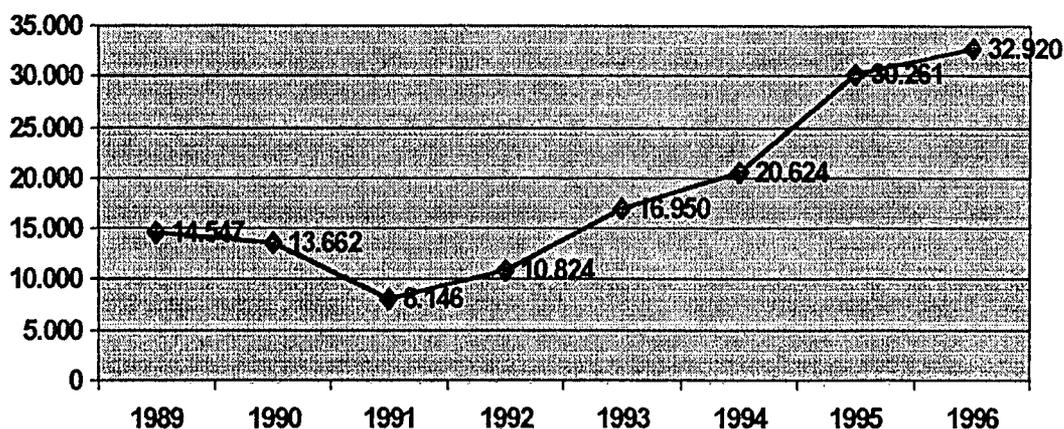
O Gráfico 1 mostra a evolução do faturamento da Irmãos Fischer ao longo dos últimos oito anos. Não foi possível conseguir dados anteriores a esse período. O gráfico mostra que durante o período de 1989 até 1991, a Fischer retrocedeu o seu nível de vendas, vindo a aumentá-lo somente um ano depois. A partir de 1992 a Fischer viu seu faturamento incrementado várias vezes, sendo que de 1992 até 1996 a Fischer quase que triplicou seu faturamento.

incrementado várias vezes, sendo que de 1992 até 1996 a Fischer quase que triplicou seu faturamento.

A partir do Plano Real houve uma grande demanda pelos produtos da linha de eletrodomésticos. A Fischer foi muito privilegiada neste aspecto, já que seu produto de ponta é o forno elétrico e o maior consumo é na região sul. Como a região sul do país apresenta um nível de renda *per capita* superior a outras regiões e o fato de que a população passou a consumir uma quantidade maior de eletrodomésticos, fez com que o forno elétrico fosse um dos produtos mais consumidos dentro desse segmento.

Depois de 1995, o mercado começou a estabilizar-se e a Fischer passou a crescer, mas agora com mais critérios. Já cumprindo um programa de vendas previamente estabelecido, pois o ano de 94, em termos de faturamento foi considerado, *atípico*.

Gráfico 1: faturamento total da Irmãos Fischer S/A - de 1988 a 1996 (em milhares de US\$)



Fonte: Irmãos Fischer S/A, 1997

Apesar das quedas de vendas entre os anos de 1989 e 1991, que se deram principalmente em função da retração de mercado e da queda de vendas das máquinas especiais, a Fischer sempre buscou crescimento no seu faturamento.

Os referenciais bibliográficos desse capítulo foram fornecidos pela própria empresa (Fischer S/A), bem como por outros trabalhos acadêmicos já realizados por Dadam (1993); Imhof (1993); Knihs (1992); e Oliveira (1992). A eles foram acrescentadas as informações oriundas da própria pesquisa.

6.4 Resumo

Neste capítulo foi apresentada a história da Irmãos Fischer S/A Ind. e Com. Nesse texto estão todos os acontecimentos que foram estudados e que formaram a base para o entendimento do processo de elaboração de estratégias.

Nos anos sessenta, a Fischer saiu do ramo de consertos gerais para a industrialização. Na década de setenta, ela procurou diversificar suas linhas de produção, consolidando o crescimento de até então. Na década de oitenta ela continua a diversificar, e o negócio com máquinas especiais começa a enfraquecer ante o decréscimo dos subsídios governamentais à indústria da pesca. A partir de 1990, a Fischer ampliou o quadro diretivo, promovendo uma ampla reforma em sua administração. Ela deixa o segmento de máquinas especiais e abre o segmento de bicicletas.

Foi mostrado também que as três principais linhas de produtos são os eletrodomésticos, equipamentos para a construção civil e bicicletas, além das máquinas especiais, presentes até 1995. Também foi apresentada a evolução do faturamento da empresa, onde se pôde perceber como se situou o volume de vendas, destacando o período pós Plano Real. Este exame histórico permite situar os dados apresentados nos capítulos 7,8 e 9 com relação à sua cronologia e o impacto na formatação atual da Fischer.

7 PRIMEIRO PERÍODO - EMPREENDEDOR

O primeiro momento, como é comum em quase todas as empresas, é marcado por uma fase empreendedora, onde os empreendedores fundam a primeira linha de industrialização. A presença forte do empreendedor à frente do negócio, marca todo o processo de elaboração de estratégias.

No caso da Irmãos Fischer também ocorreu dessa maneira. As entrevistas realizadas dão conta que nos primeiros dias da empresa, as decisões eram tomadas pelos dois sócios. Essa foi uma característica que persistiu até as primeiras aquisições. Daí então inicia-se outro modo. Mesmo no caso da implantação do forno elétrico, ainda persistiu a decisão dos empreendedores. Esse primeiro período vai do início da industrialização de equipamentos com aço inoxidável, passando pela criação da fábrica de máquinas especiais, no final da década de sessenta, até a primeira aquisição e montagem da linha de produção em meados dos anos setenta.

A descrição de como esses fatos ocorreram faz com que se faça uma reflexão acerca dos impactos causados por outros agentes existentes no mercado, como é o caso do governo.

O que se pode perceber, ao final desta parte, é a importância do local, assinalada por Porter(1991), e também do governo como incentivador do empreendedorismo, como assinalaram Kim & Choi (s.d.) e Siu & Martin(1992).

7.1 Descrição dos Dados

A descrição dos dados que ocorre nesta parte do trabalho é parcial, já que maiores detalhes são apresentados nas categorizações que seguem.

A empresa começou da união do patrimônio de dois irmãos Nivert e Ingo Fischer, já que como falou um deles, *o patrimônio era praticamente igual. O conserto de geladeiras, máquinas de lavar, forinho, fabricar pias de inox, etc.*, começou a partir dessa união. *Então nós vamos deixando a oficina de bicicleta e partíamos mais para o conserto.*

Como já destacado anteriormente, a empresa fazia consertos gerais. Assim o primeiro evento importante foi o estabelecimento da indústria de máquinas especiais, como uma opção para entrada no setor de transformação, saindo do setor de reparos. Esse momento foi descrito da seguinte forma: *O Ingo deixou de consertar bicicletas a pedido do Nivert e os dois se uniram para consertar máquinas de lavar roupa, balcões frigoríficos, geladeiras, etc. Foi evoluindo e crescendo até que um dia o Nivert achou que se deveria fazer alguma coisa para industrialização. O Sr. Arno Gracher tinha uma sorveteria e nós passamos a restaurar tudo o que ele tinha: carrinhos de picolé, fornos, etc.*

A fábrica de máquinas especiais desenvolveu produtos para abatedores de aves, porcos, bois, além de pescados. Nós fomos o representante para o Brasil da firma Badder, durante 25 anos. Ela é uma das maiores fabricantes mundiais de máquinas para pesca. Eu tinha um acesso grande na fábrica. Logo eu poderia transferir uma boa parte das tecnologias para a nossa empresa. Depois eu passei a ser representante da Mayer da Holanda, de abatedores de aves, durante 4 anos. Deixei a Mayer e entrei na Storke, que é uma das maiores empresa do mundo nesse ramo, com cerca de 80% do mercado. Ano passado encerramos todas as representações.

Outro evento considerado importante, tanto por alguns entrevistados como pelo próprio investigador, é a criação da linha de eletrodomésticos. O carro chefe dessa linha nos primeiros anos e até hoje é o Forno Elétrico Fischer.

A importância desse produto se dá por que pela primeira vez a empresa trabalha em escala; o primeiro produto a registrar a marca Fischer no mercado consumidor final; é o

principal produto do porta-fólio da empresa na contemporaneidade; exigiu mais criatividade; correspondeu a uma percepção dos fundadores a respeito de uma carência do mercado; entre outros aspectos.

O forno elétrico também marca a empresa porque foi o primeiro produto dirigido ao consumo final. Até então a empresa só fazia máquinas especiais sob encomenda. Essas máquinas atingiam o consumidor final somente de forma indireta. Eram máquinas que se destinavam a manufatura fabril, em áreas diferenciadas.

Outro impacto na introdução do forno elétrico é a própria fixação da marca da empresa. A empresa começava a ser conhecida no ramo de máquinas especiais. Mas o grande público, ao menos aquele regional, não conhecia a marca da empresa. A fixação de uma marca no mercado é função das vezes que o cliente a percebe e a reconhece. Portanto, a associação que a Fischer procurou fazer desde cedo foi com seu produto e o padrão de sofisticação a ele aplicado. A empresa passou a ser conhecida como a empresa que produzia forno elétrico. Atualmente a empresa é o maior fabricante nacional desse produto. O produto participa com cerca de 50% do faturamento total da empresa. A relevância de tal medida é incontestável.

O forno cresceu no mercado devido à qualidade. De cada 5.000 fornos, nós temos um com problemas. Eles duram muito tempo e fizemos um nome muito forte. Sempre tivemos muito zelo pela qualidade do produto. Essa foi uma grande virtude do mercado.

Dentre os acontecimentos desse primeiro momento destaca-se a saída do ramo de consertos gerais para a industrialização propriamente dita, criando, assim, a fábrica de máquinas especiais e a fabricação artesanal do forno elétrico. A linha de produção do forno é organizada mais tarde. Com a elucidação desses eventos consegue-se entender um pouco melhor a lógica que está por trás da criação da empresa.

7.2 O Processo de Elaboração de Estratégias

O processo de elaboração de estratégias pode ser compreendido a partir dos eventos importantes daquele período. O primeiro deles é a fábrica de máquinas especiais.

Uma descrição dá conta que a empresa foi procurada por uma pessoa *do Ministério da Agricultura de Itajaí. Ele encontrou um certo trabalho que a gente fez para a indústria de pesca e nos procurou para começarmos a fabricar máquinas para a indústria da pesca. Isso me interessou bastante, já que eu sempre gostei de criar coisas. Topei a parada e começamos a fabricar máquinas para indústria da pesca.*

Outro entrevistado narrou o episódio da seguinte forma: *em 1970, na grande virada do governo federal, houve a necessidade dos investimentos nacionais para a indústria da carne tanto da branca como da vermelha e principalmente do peixe. Foi o grande impulso do governo federal para a industrialização do peixe que até então nossa indústria brasileira não estava adequada a manipular ou processar esse produto e nós tínhamos assim um pleno domínio no trabalho com o aço inoxidável.*

Comentou outro entrevistado, *aquilo foi um salto. Havia um engenheiro chamado Dr. Célio que trouxe os desenhos que abriu o ramo de máquinas para a indústria pesqueira.*

O benefício da criação da fábrica de máquinas especiais é indiscutível. Um gerente destacou que *foi o grande impulso para a empresa chegar na fábrica de máquinas especiais. Não foi tanto inicialmente o produto seriado. Foi a fabricação de máquinas para a indústria pesqueira.*

O salto a que se referiu um dos entrevistados de fato ocorreu. Uma empresa que *consertava todo o tipo de máquina, ou seja, que tinha sua função eminentemente ligada à manutenção de eletrodomésticos, passou a fabricar equipamentos para a indústria de*

beneficiamento de pescado. Isto só foi possível porque a empresa reunia alguns ingredientes indispensáveis: capacidade técnica, visão de mercado principalmente.

A empresa, a princípio, possuía capacidade técnica. Como assinalado por um dos entrevistados, o conhecimento técnico era possuído por um dos sócios fundadores. Então eles sabiam como fazer. *Eles faziam na indústria de máquinas especiais máquinas para tinturaria, para fumo, ou seja, uma gama de máquinas especiais.*

A visão de mercado foi mencionada pelos entrevistados da seguinte forma: *Já que o governo incentivou muito, foi então que a empresa deu a grande alavancada para a unidade de máquinas, que mais tarde ficou conhecida como a unidade de máquinas especiais.* Outro entrevistado salientou que *eles aproveitaram incentivos governamentais. Houve dinheiro fácil para as empresas e eles souberam aproveitar estas oportunidades.*

Provavelmente na época em que a empresa partiu para a industrialização, haviam outras empresas de conserto operando no mercado. Contudo, ter a visão da oportunidade e perceber que era possível operacionalizá-la é um feito raro.

O desenvolvimento do forno elétrico foi igualmente importante. Para se entender como a empresa ingressou no mercado de fornhos, cabe verificar o que relata um dos funcionários com trinta anos de empresa: *Nós estávamos consertando então nós podíamos fazer também. (...) O forinho a gente deu aquela continuação. Primeiro foi 20, depois foi 50, depois foi uma seqüência. Foi melhorando, foi estruturando.* Na prática isso significou uma pequena encomenda de 20 peças, para mais tarde fazer a implantação de uma linha de produção e obter ganhos de escala.

Outra entrevista relata que: *nós reformávamos o forno elétrico em 71, 72 e passamos a fabricar o forno elétrico. Fomos bem aceitos no mercado. Em função do que o mercado foi pedindo passamos a modernizar o forno. Então de pinos passamos a utilizar uma chave de calor. A produção era muito pequena. Em torno de 300, 400 por mês. Hoje é mais*

do que o dobro por dia. A empresa se deu bem por que a melhor propaganda é aquela feita boca-a-boca. A pessoa quer ver olho-a-olho.

Esse momento dentro da Fischer pode ser caracterizado pela existência de um forte impulso para o crescimento. Muito embora o crescimento tenha sido sempre uma direção buscada pela empresa, os primeiros anos foram decisivos. Um relato dá conta que *da oficina para máquinas especiais foi uma grande mudança. Em 1966, nós começamos com 105 metros quadrados. Em 1973, nós já tínhamos 1.800 metros quadrados de área construída, só em função das máquinas especiais.*

A fábrica de máquinas especiais necessitava de área, por isso a preocupação deles de início foi muito voltado ao crescimento físico da estrutura fabril. A empresa que consertava todo o tipo de equipamento, passou a fabricar algumas mesas de aço inoxidável, lançando mão da habilidade de um dos sócios, com funilaria. Em outras palavras eram os sócios quem fabricavam o produto. E eram eles também que o comercializavam, fazendo contato com os clientes.

A partir do momento em que os proprietários tomaram conhecimento de que existia o incentivo à industrialização da pesca³, eles mesmos buscaram sistematicamente os clientes, vendo aí uma oportunidade para que a industrialização se firmasse como atividade principal da empresa.

Eles juntaram seus talentos no sentido de acreditar em um negócio. Não é necessariamente correto dizer que os empreendedores aproveitaram uma oportunidade. Talvez fosse melhor aplicado o termo de que eles criaram uma oportunidade. Isto é, o governo estava incentivando a indústria da pesca. Ao mesmo tempo, o governo queria estabelecer uma fiscalização mais acentuada sobre a manipulação do pescado. Foram os empreendedores

³ Como os próprios relatos exibem, existe uma certa confusão em como ocorreu esse fato. O que se sabe é que o governo federal incentivava a indústria da pesca e a Fischer tomou conhecimento desses incentivos, valendo-se deles para fabricar máquinas especiais para esta indústria.

quem afinal determinaram como ocorreriam esse incentivo, fabricando primeiramente simples mesas, para mais tarde utilizar alta tecnologia na criação de máquinas de grande porte.

O mercado que a firma possuía era limitado, mas tinha um potencial muito grande. Era limitado à medida que, como foi assinalado por um entrevistado, quem comprava uma máquina daquele porte, levaria muitos anos para comprar outra. No entanto, seu potencial era muito grande já que as indústrias que manipulavam o pescado, de maneira geral, o faziam de forma artesanal. Portanto, até que todas as empresas estivessem equipadas, haviam muitas máquinas por construir. Os empreendedores sabiam disso. Por esse motivo é que mais tarde, eles decidem por diversificar a linha de produção.

7.3 Os Atores Responsáveis Pelo Processo

Novamente a descrição dos fatos mais importantes daquele período formam a categorização. Primeiramente a fábrica de máquinas especiais. *Nós já fabricávamos pia de inox. Foi então quando o Nivert foi visitar algumas empresas de pescado de Itajaí onde o peixe era pescado mas o manuseio não tinha qualquer higiene. Ele teve a idéia de começar a fazer mesas de aço inox. Então começamos a fabricar máquinas para a industrialização de pescado. Começamos com mesas, calhas de evisceração, etc. A primeira máquina foi uma evisceradora. Com esse passo, a procura foi imensa. Então passamos a fazer descongelador de sardinha. Foi-se criando outras máquinas. A firma cresceu muito. Foi visitado as empresas de pesca e o Nivert teve essa brilhante idéia. Vimos que o campo era bom. As máquinas começaram a partir de 67, 68. Mais tarde nós entramos em máquinas para avicultura.*

O projeto não vinha pronto. *Ele me dava a idéia e eu desenvolvia. "O meu peixe é mais ou menos desse tipo. Eu tenho que lavar o peixe, em grande quantidade". E eu entregava a máquina. Nesse período em que nós trabalhávamos para indústria da pesca, nós trabalhávamos também com refrigeração. Nós fabricamos o primeiro congelador do Brasil. Mas não patenteamos. Depois a Prosdócimo copiou e patenteou. Um dia o Arno Gracher nos procurou para montarmos uma fábrica de sorvete para ele. Nós fabricamos desde as formas de picolé, até os refrigeradores, e carrinhos de distribuição. Fabricávamos aquilo que o cliente queria.*

Outra entrevista destaca que, *fomos consultados na época pela DIPOA que tinha na frente o Dr. Fred. Ele veio a Brusque conhecer nosso trabalho: como produzíamos em aço inoxidável. Fomos então chamados a Florianópolis para ver se tínhamos condição de produzir inicialmente meramente para indústria pesqueira. Colocamo-nos à disposição para qualquer projeto, para qualquer trabalho que fosse necessário a utilização do ferro processado e o aço inoxidável. A partir daquele momento nós que tínhamos habilidade de trabalho em aço inoxidável começamos a confeccionar para indústria pesqueira mesas, tanques, prateleiras, lavadores de pescados, peixes e sardinha principalmente, já que sua pesca atingia o auge em Santa Catarina.*

Como evidenciado por um dos entrevistados, *da pequena oficina de consertos parece que eles iniciaram como fabricantes de mesas para a indústria de pescados. O governo começou a incentivar a indústria pesqueira e como o Sr. Nivert tinha bastante experiência como funileiro, já que ele trabalhava na funilaria do Becker, eles começaram a fabricar pequenas mesas e esteiras. Assim, eles entraram para a parte de industrialização. Esse é o segmento de máquinas, onde tudo começou.*

Quanto ao forno, um entrevistado relatou que, *nós consertávamos o forquinho da Lair. Ela era a única a fabricar. Eles viram uma grande oportunidade. Então eles pensaram*

porque não fazer também o forninho. Nós tínhamos tudo em casa. Para fazer máquinas especiais era necessário um grande número de máquinas: prensa, furadeira, dobradeira, etc.

A empresa passou a utilizar todo o maquinário que era empregado na fabricação de máquinas especiais. Então pode-se entender que não houve a necessidade de grandes investimentos para a fabricação do forno elétrico. *O Sr. Ingo é uma pessoa muito positiva. Aquele espírito empreendedor dele é que fez com que as coisas acontecessem. Então começamos a fabricá-lo.*

O lançamento do forno elétrico foi o passo inicial, embora muito tímido, para a produção seriada. Esse evento foi relatado por outro entrevistado da seguinte maneira: *Nós consertávamos o forno da Lair. Nós tínhamos máquinas ociosas e na folga das máquinas nós fazíamos o forno. Fazíamos cerca de 5 por semana. Eu fui fazendo e depois eu ensinava os engenheiros que vinham chegando. Quando eu viajava, eles tocavam o projeto. Depois se fazia 10 por semana, 15 e assim por adiante. A linha de produção do forninho foi em 76, por que nós tínhamos 80 forninhos por dia. Ai já valia a pena ter a linha de produção própria. Hoje nós podemos fabricar até 800 fornos por dia.*

Havia muitos analfabetos. As pessoas não tinham noções de mecânica. Só tinham noções de têxtil. A gente tinha que ensinar tudo. O Ingo fez gestões para que o SENAI, SENAC trouxessem cursos para dentro da empresa.

Tal como é típico nas organizações fundadas por familiares, haviam outros parentes que trabalhavam junto com os fundadores. Mesmo assim, apesar de que alguns relatos tivessem assinalado que eles também participavam das decisões, uma aproximação maior mostrou que eles eram comunicados das decisões, o que não é a mesma coisa.

As decisões de se fazer isso ou aquilo, e até mesmo a decisão de deixar o conserto de bicicletas, e concentrar-se nos consertos gerais, e mais tarde para a industrialização, foi unicamente dos empreendedores, como mostraram os relatos apresentados.

Esse é um procedimento típico desse período empreendedor da empresa. A decisão pela industrialização, como se pode perceber a partir dos relatos, dependeu dos dois sócios. Isso é relativamente normal¹⁷. Mesmo por que nos primeiros tempos haviam poucos funcionários e boa parte eram membros da família e muito jovens.

7.4 Os Referenciais Utilizados

Diversos referenciais são utilizados. Todos com um impacto distinto sobre a estratégia da empresa. Alguns desses referenciais diziam respeito ao ambiente externo da empresa, como é o caso do governo, clientes, concorrentes e fornecedores. Outros eram de ordem interna: a ociosidade eventual e a tecnologia.

7.4.1 Referenciais Externos

O primeiro referencial diz respeito ao governo federal. Naquele período, como o governo estava concentrando seus esforços em incentivar a indústria nacional, a Irmãos Fischer enxergou uma oportunidade apenas para ela. Seu tipo de leitura foi único.

O papel do governo deve ser entendido em relação a uma dificuldade interna: a inexistência de capital próprio. A empresa, como uma pequena oficina de consertos gerais, não tinha logrado capitalizar-se. A capitalização surgiu com o negócio de máquinas especiais.

No caso da Irmãos Fischer a industrialização não envolvia um grande capital próprio¹⁸. Do preço da mercadoria, segundo um dos entrevistados, o custo representava entre 20 e 30%, apenas. A forma de negociação atendia essa incapacidade financeira: conforme foi

¹⁷ Um estudo sobre pequenas e médias empresas coreanas, apresentado por Kim e Choi (s.d.), sugere que a decisão nesse tipo de empresa tende a ser mais concentrada no topo.

¹⁸ Bhide(1994) mostrou que o empreendimento vai depender, ao menos em parte, do capital que terá que ser empregado.

afirmado por alguns dos entrevistados, os pedidos eram feitos e o pagamento era 40% antecipado, 30 na entrega e 30%, 30 dias depois.

Um entrevistado relatou que *sempre que se tratava de pedido, acima de 1000, 1500, 2000 dólares, nós pedíamos uma parcela de contribuição, como entrada, pois a empresa não tinha recursos, não tinha capital para bancar. Teríamos obrigatoriamente que trabalhar com o percentual do cliente, não tínhamos condições de fabricar. A firma não tinha de onde buscar esse dinheiro, comprar a matéria-prima, não tínhamos. Tínhamos que pedir esse inicial, até muitas vezes, como forma de garantia.*

Outro entrevistado descreveu que *quando era um cliente novo, na comercialização nós pedíamos 25, 30, 40, 50% de um levantamento prévio. Tínhamos um monte de dinheiro para trabalhar. Muitas vezes o custo do produto não era aquilo que você imaginava ele quando pronto. Muitas vezes fazíamos um orçamento. Vamos citar como exemplo: 10 mil dólares, e quando terminava o produto custava 12, 13 mil dólares. Por que nós temos que adequar a necessidade do frigorífico com relação a fabricação da máquina propriamente dita. Então nem sempre, na primeira investida você acertava. Pois nem sempre na primeira investida acertávamos. Então, levávamos a máquina para o frigorífico e colocávamos a trabalhar. Muitas não produziam ou não fazia aquilo que o cliente queria então você retornava e obviamente tinha um custo adicional. Mas esse percentual sempre girou em torno de 25, 30, 40 50% do formulação do custo final.*

Os financiamentos à produção de equipamento estavam ligados ao incentivo do governo federal no final da década de 60 e início de setenta, à indústria da pesca. Indústria essa dominada por pequenas e médias empresas. Como resultado, a Fischer beneficiou-se diretamente, absorvendo parte desses recursos. Isso garantiu uma flexibilidade para a empresa. A decisão pelo empreendimento, sem dúvida, que ficou muito facilitada¹⁹.

¹⁹ Essa idéia é corroborada por Siu & Martin(1992).

Com relação a esse caso particular que foi estudado, a atuação do governo não se limitava a incentivar a indústria da pesca. Como o país estava fechado para o mercado internacional, a concorrência estrangeira que existia no setor não era capaz de atingir o mercado doméstico, em função da sobre taxação, o que onerava o produto importado. Esse produto era superior, já que principalmente na Europa e nos Estados Unidos, haviam grandes fabricantes.

A concorrência para os fornos elétricos, no entanto já existia. Na verdade foi a Fischer quem ingressou em um segmento já existente. Contudo, como assinalado pelos entrevistados, havia apenas um grande fornecedor nacional e ele concentrava suas vendas o mercado do Centro-Oeste e Sudeste. O mercado do Sul estava muito mal atendido com a oferta do produto. No caso da criação e lançamento do forno elétrico, também foi aproveitada uma oportunidade de mercado. *Só existia um grande produtor no Brasil que era a Lair. Como ela não conseguia atender todo o Brasil, nossa região era bem carente. Só haviam fornos à lenha e uns poucos à gás. Provavelmente pelo mesmo objetivo a Fischer entrou para o mercado de forno elétrico, bem artesanalmente, aproveitando uma demanda regional para o produto e beneficiando-se uma redução de custo pela implantação de linha de produção, podendo alcançar um mercado maior.* A Fischer mais uma vez viu uma oportunidade de incrementar suas vendas. O crescimento e estabelecimento de uma linha de produção para o produto, como se pôde notar, deu-se em função de outros fatores.

Os clientes representavam um referencial muito relevante. No caso das máquinas especiais, os projetos eram feitos sob medida, de forma que as necessidades dos clientes eram atendidas plenamente. Sua importância está ligada ao fato de que, como não havia linha de produção, todo os pedidos eram únicos. Mesmo que se produzisse vários tipos de máquinas, ainda assim, essas máquinas eram adaptadas às instalações, característica do pescado, etc., da empresa que fazia o pedido.

Com relação aos fornecedores, não ficou muito claro como era a relação nesse primeiro período. No entanto buscando algumas questões que a própria história fornece, pode-se entender como pode ter sido a relação. Um dos depoimentos faz menção que sempre foi difícil negociar com os fornecedores antes da abertura do mercado. Dessa maneira considerou-se esse fato ao longo de todo o tempo que a análise percorre.

Os grandes fornecedores da Fischer eram as siderúrgicas nacionais. O consumo da Fischer perto do que era produzido por elas era pouco significativo. Em função dessa falta de poder de barganha, a empresa estava sempre sujeita a compra de grandes lotes de material, imobilizando muito capital dessa forma. Segundo um dos entrevistados, os estoques sempre tiveram que ser altos, já que muitas peças eram difíceis de se conseguir. Havia demora na entrega e havia também muita cartelização e oligopolização.

7.4.2 Referenciais Internos

Os três fatores internos que serviram como referenciais para a empresa eram a tecnologia, a ociosidade e a intuição.

Para a Fischer, a tecnologia significava a diferença em criar produtos que respondessem às necessidades dos clientes, já que eram encomendas exclusivas, ou então manter-se fora da fabricação. As fontes dessa tecnologia, a princípio, referiam-se apenas ao conhecimento individual adquirido em atividades simples como o conserto de bicicletas ou o trabalho em uma funilaria. Com as viagens ao exterior, o conhecimento individual foi aumentando e ele era coletivizado a partir da troca de experiência e discussões dos projetos.

No começo o mercado para máquinas especiais não existia. Ele teve que ser despertado com a criação de máquinas, por vezes simples e por vezes extremamente arrojadas. Com o tempo a empresa passou a fazer apenas máquinas que possuíam um conhecimento

incorporado elevado e, assim, um alto valor agregado, como os relatos referentes aos custos já mostraram.

As máquinas especiais serviram de estímulo para que a empresa passasse a produzir tecnologia internamente. Se o mercado estava fechado para a entrada de concorrentes ele estava aberto para buscar tecnologia. A Fischer desde de muito cedo buscou tecnologia no exterior para suas máquinas internas. O primeiro grande salto tecnológico foi a partir de uma viagem feita pelo Sr. Nivert Fischer ao exterior. *Então, em 1969, o Nivert com outros empresários pesqueiros foram para a Noruega e Alemanha visitar empresas fabricantes de máquinas para o setor. O Nivert tem uma memória fotográfica. Ele trouxe esse know-how. Aí nós demos um salto muito grande. E passamos a oferecer os produtos para outras indústria.*

A viagem abriu *um grande horizonte de fabricação de máquinas. Vimos muitas máquinas prontas: separadoras de gelo, classificadoras de camarões, mesas para a manipulação, etc. Eu via e já sabia como fazer. Depois eu voltava para a Alemanha duas vezes por ano.*

Logo esse conhecimento era distribuído entre as pessoas que estavam envolvidas com o projeto das máquinas. *O Nivert tinha conhecimento porque ele buscou isso no exterior. O Nivert tinha a capacidade grande de captar. Depois o pessoal que entrava era ensinado. Nós éramos formadores de mão-de-obra. O pessoal era treinado na própria empresa.*

A ociosidade eventual que se destacou no início desta categoria, estava ligada ao forno elétrico. Como a IF possuía muitas máquinas e nem todas estavam ocupadas todo o tempo, uma maneira de aproveitar essas máquinas era fazer o forno. Isto está alinhado com a idéia que se tinha na época, de buscar o maior uso possível da capacidade instalada. Mesmo que isso não fosse necessário ou possível, com a fabricação apenas das máquinas especiais. A ociosidade foi um fator levado em conta para iniciar a fabricação das máquinas especiais.

A intuição, produto da visão dos empreendedores, foi amplamente utilizada. A Fischer possuía poucas informações sobre o mercado. Mesmo por que para a atividade que ela estava desempenhando, não necessitava de um volume maior de informações sobre o mercado. Na região havia grande quantidade de empresas de pesca. Como eles eram os únicos fornecedores, bastava contatar o cliente, verificar sua necessidade e preparar a máquina.

O período foi intuitivo à medida que perceberam tanto no caso das máquinas especiais como do forno elétrico, que havia uma oportunidade de mercado para eles. Mesmo sem ter muito conhecimento e sem nenhum capital, eles seguiram sua intuição e construíram uma metalúrgica.

7.5 Análise do Período

A história da Irmãos Fischer começa a ser contada a partir do momento que os dois irmãos Ingo e Nivert Fischer criam a sociedade. Desde então começaram a ser verificadas estratégias dentro da empresa. O primeiro evento importante que suscitou o emprego de estratégia por parte da empresa foi a fundação da divisão de máquinas especiais. Na prática isso significou o encerramento do setor de reparos²⁰ e o ingresso na industrialização propriamente dita.

A forma como ocorreu este evento não ficou muito clara para o pesquisador. Alguns relatos dão conta que a empresa procurou os clientes em Itajaí, denotando uma postura mais pró-ativa. Outros salientam que a empresa foi procurada, explicitando uma posição mais reativa. Talvez essa discussão não seja tão simples para se esclarecer. Apesar de não se conseguir determinar se a empresa foi ou não pró-ativa, pode-se afirmar que surgiu a oportunidade e ela a percebeu.

²⁰ Mesmo que ele tenha ocorrido paulatinamente.

A oportunidade despontou como uma estratégia do Governo Federal. A Fischer tirou proveito dela inteiramente, mesmo não estando exatamente qualificada para tanto. Ela tinha o conhecimento técnico do trabalho com o aço inoxidável, o que não é o mesmo que construir máquinas. A vantagem que a empresa encontrou foi em ver naqueles incentivos um meio para ganhar dinheiro. Talvez somente ela tenha enxergado essa oportunidade²¹.

A ênfase no crescimento da empresa foi muito enfatizada. O dinheiro que a empresa conseguia capitalizar era aplicado na compra de terrenos e áreas construídas. Quando uma empresa amplia sua área construída, o crescimento é mais visível. Além do que, com a atividade principal da empresa se configurando em máquinas especiais, a Fischer necessitaria de espaço, já que, alguns equipamentos, depois de montados, chegavam a medir 12 metros de comprimento, conforme relatos.

Outro ponto que merece destaque é a lógica utilizada pelos empreendedores. Eles pensaram que, já que trabalhavam com aço inoxidável podiam construir máquinas especiais. Da mesma forma, concluíram que, uma vez que estavam consertando o forno elétrico, poderiam construí-lo.

As decisões que tomaram naquele momento não foram precedidas de grandes reflexões. Uma vez que tomaram conhecimento dos incentivos governamentais, dispuseram-se a trabalhar e a projetar o maquinário. Não pensaram na ausência de experiência e mesmo de conhecimento, para tal empreitada. Talvez se tivessem pensado, não teriam realizado esse empreendimento.

Quanto aos atores do processo, não resta dúvida que estavam presentes apenas o Sr. Ingo e o Sr. Nivert, os fundadores da sociedade. Há menções muito claras que indicam uma junção entre o pensar e o fazer. Os relatos deram conta que os dois sócios fabricavam,

²¹ Note-se, por exemplo, que haviam outras empresas que trabalhavam com a manufatura em aço inoxidável na região, como é o caso da Funilaria Becker, que foi onde o Sr. Nivert Fischer adquiriu o conhecimento básico para este tipo de trabalho. Mesmo assim, a Becker não entrou nesse ramo de atividade.

faziam, visitavam, viajavam, desenvolviam e decidiam. A presença forte deles em todos os processos pode ser percebida ao longo de muitos relatos apresentados nesse capítulo.

A justificativa para tal procedimento é muito clara. A empresa praticamente não tinha funcionários, que não os irmãos. Sendo que, para praticamente todos eles, trabalhar com o Sr. Ingo e o Sr. Nivert não era a atividade principal. Dois deles eram muito jovens até mesmo para o trabalho de lixador. A estrutura de decisão foi se desenhando montada sobre a responsabilidade dos dois fundadores. Esse desenho inicial vai marcar a empresa por toda sua existência, até esses dias.

Os referenciais utilizados por eles tinham uma configuração simples. Em parte, isso se devia ao fato de que praticamente não havia nenhuma análise mais profunda sobre que opções escolher; que oportunidades seriam mais interessantes.

A empresa focou-se nas oportuniades. A oportunidade principal detectada pela IF foi o incentivo governamental e o alinhamento disso com sua capacidade técnica. Este ajuste é que acabou por provocar um desempenho tal, que gerou uma consolidação. Tanto no caso das máquinas especiais quanto do forno elétrico foi a oportunidade quem se sobressaiu a outras variáveis, como o risco, por exemplo. Desta maneira, o Governo Federal foi um referencial importante para a firma, naquele primeiro momento.

Somados a esse referencial estavam os clientes. A existência de clientes potenciais fez com que a Fischer se sentisse ainda mais segura. Como a venda era por encomenda, conforme salientado pelos entrevistados, era realizada com pagamento antecipado. Isso fazia com que a Fischer tivesse segurança do negócio. Os clientes assumem um papel expressivo, já que formavam um mercado demandante.

Para poderem entender a existência desse mercado demandante foi necessário utilizar de intuição. O mercado na verdade não existia, se não potencialmente. Eles precisaram ser intuitivos para perceber que aqueles incentivos governamentais poderiam ser utilizados por

praticamente todas as empresas de pesca da região. Naquele período, a atividade pesqueira era eminentemente artesanal. A industrialização poderia ser realizada com o maquinário que a Fischer construía. Só que naquele momento, ninguém estava fornecendo esse tipo de maquinário para aquela indústria.

A ociosidade foi o último referencial a ser utilizado pela Fischer. Essa ociosidade estava ligada ao maquinário utilizado para fabricar máquinas especiais. A Fischer entendeu que, já como possuía as máquinas e elas estavam paradas, poderiam desenvolver algum produto que as ocupasse. Esse também foi um processo artesanal, mas que tomou grandes proporções, até que, mais tarde, instalaram uma linha de produção. É possível que, sem que tivesse havido essa ociosidade inicial, a empresa não tivesse iniciado a industrialização do forno. Por razão deles possuírem *tudo em casa*, ou seja, maquinário e matéria-prima, a fabricação do forno foi tão facilitada.

7.6 Resumo

O modo empreendedor esteve presente na empresa em seus primeiros dias. Como a empresa começou com dois empreendedores, o modo de operação deles não poderia ser diverso. Aquele primeiro momento da Fischer foi pleno em oportunidades. Aproveitaram o incentivo do Governo Federal para os investimentos no setor pesqueiro, além do fato de que o próprio segmento não possuía estrutura para assumir uma industrialização em escala. Todo o processo de industrialização da pesca era manual. O setor produtivo perdia em produtividade e em preço, já que não haviam ganhos de escala. Necessitava do emprego de muita mão-de-obra e esta era altamente desqualificada.

A IF era apenas uma empresa de consertos de máquinas e eletrodomésticos. Os caminhos que ela buscou inicialmente estavam mais de acordo com o que queriam seus

A IF era apenas uma empresa de consertos de máquinas e eletrodomésticos. Os caminhos que ela buscou inicialmente estavam mais de acordo com o que queriam seus administradores, do que de acordo com sua condição própria. Em outras palavras, ela não teria condições de realizar uma integração vertical, mantendo o concerto e passando a fabricar as máquinas que consertava²². Como ela consertava todo o tipo de máquinas, não poderia passar a fabricá-las todas. Ela teria, no máximo, que optar por um segmento. No entanto, o segmento pelo qual ela optou foi justamente um no qual ela não atuava.

A centralização de poder é muito clara nesses primeiros momentos. Apesar de alguns diretores afirmarem que desde o princípio a administração do negócio era muita compartilhada, o que se pôde perceber é que até mesmo pelo volume de informações apresentado nas entrevistas, as decisões centravam-se nos dois fundadores.

Em função tanto do modo como operou os seus investimentos, no final da década de sessenta e nas duas décadas seguintes, quanto aos resultados a que chegou com esses investimentos, pode ter-se como certo que a orientação da empresa foi o crescimento. Segundo alguns relatos, tal objetivo continua até hoje.

²² A integração vertical, nas palavras de Porter(1986:278), é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos, dentro das fronteiras de uma mesma empresa.

8 SEGUNDO PERÍODO - INCREMENTALISTA

O segundo período inicia com a primeira aquisição de 1974, encerrando com as reformas administrativas dos anos noventa. Este é um período dominado por um processo de elaboração de estratégias eminentemente incrementalistas.

Os relatos mostram que a empresa passou por um período onde deu grande ênfase à diversificação das linhas de produção. Para a IF o crescimento já não significava incrementar sua participação na fabricação de máquinas especiais. Ao contrário, o tempo fê-la rever essa posição. Uma quantidade maior de pessoas passa a fazer parte do processo decisório.

Outra discussão desse capítulo é que a Fischer muda a maneira de decidir. Nesse período os administradores agem muito intuitivamente, conforme urgem as situações, incorporando mais pessoas para a tomada de decisão.

8.1 Descrição dos Dados

8.1.1 Anos Setenta

No capítulo anterior foram relatados dois eventos importantes para a empresa. O terceiro evento mais importante é o conjunto de aquisições que a empresa desencadeou. É a partir desse evento que se inicia uma nova fase na empresa: o período incremental. Essas aquisições foram decisivas para que a empresa diversificasse sua linha de produção, que coadunaram, criando feições aproximadas às que ela apresenta hoje. Essas aquisições

verificaram-se tanto na estrutura física das fábricas, como é o caso de carrinhos de mão e artefatos de borracha, como também na compra apenas do *know-how*, no caso das betoneiras.

Nós sempre imaginávamos que teríamos alguma coisa diferente de máquinas. Essa fábrica (de carrinhos de mão) funcionava em Gaspar. A pessoa que a montou não deu conta de pagar no banco. Ela foi à falência. Então, o diretor do banco perguntou para o Ingo se ele não queria comprar essa fábrica. Como nós já havíamos comprado a Carrocerias Diegoli e a Confeções Appel, também falidas, ele ofereceu.

Então instalamos a fábrica de carrinhos lá na Diegoli. Nós contratamos dois funcionários, mas como eles tinham muitos vícios, não puderam ficar na empresa. Logo tivemos bastante sucesso. Conseguimos comprar chapas direto da COSIPA e USIMINAS e tínhamos um custo menor. O antigo dono comprava de terceiros. Então ele não tinha preço. As chapas já eram dimensionadas. Depois compramos um desbobinador. Conseguimos um bom espaço no mercado

O carrinho trouxe mais solidez para a empresa. Foi vindo uma renda a mais. Saindo sempre mais de máquinas e entrando mais em linha de produção seriada. Cada vez que a linha de produção aumentava a fábrica de máquinas especiais diminuía.

E assim nós fomos criando a nova mão-de-obra e nossa tecnologia. E começamos a produzir 500, 1000, 1500, 2000, 5000, até chegar nos dias de hoje que produzimos 40,45 mil carrinhos de mão por mês. E hoje pelo que podemos perceber esse é o segundo produto da empresa, completou outro entrevistado.

A implantação da linha de produção do forno elétrico também é desse período. Apesar do forno já estar sendo fabricado desde a década de sessenta, foi nesse período que ganhou impulso.

A princípio a produção era quase artesanal. Produzindo em torno de 40 a 50 peças por mês que eram feitas artesanamente. Em 1978-79 nós pensamos em produzir em escala. Através de

ferramentas, estamparias, num processo de produção. Até então nós produzíamos também, só que era tudo artesanal. 10 e 15 peças mensais e passamos para 150 a 200 peças mensal. Era, assim, coisa de 1500 à 2000 peças por ano. Por volta de 75, 76 até 78 mais ou menos.

A industrialização em escala de produção foi motivada pela restrição da queima à lenha. *Vimos também a grande dificuldade que a nossa nação tinha sobre a queima de madeira. E a IF conheceu esses fornos na Alemanha e em toda a Europa. Como esse forno vinha sendo utilizado nesses países, a IF trouxe esse produto para o Brasil. Pouco antes 1975 - 76 por aí. Nós começamos a fabricar esse forno e fizemos muito bem. É um forno que domina o mercado de SC, PR e RS. Um produto de alta qualidade, de alta rentabilidade para uma dona de casa. E cada vez mais a Fischer está investindo em cima desse produto.*

Ao que parece, isto serviu para reforçar a estrutura da empresa, principalmente aquela ligada ao faturamento. O negócio principal da empresa à época continuava sendo a Fábrica de Máquinas Especiais. Um dos principais problemas dessa fábrica era a flutuação do faturamento. Por isso, a produção seriada, a partir de 1978, já trazia mais faturamento para a Irmãos Fischer.

A produção seriada proporcionada por essas novas aquisições passou a garantir um fluxo de caixa mais constante. Ao mesmo tempo que o dinheiro investido para adquiri-las foi relativamente baixo, era necessário suprir a sazonalidade ocasionada pela encomenda de máquinas especiais. A produção seriada foi a base do avanço tecnológico proporcionado pela empresa.

8.1.2 Os Anos Oitenta

A continuidade das aquisições se deu com o investimento na fábrica de betoneiras. Diversamente daquele modelo de aquisição apresentado anteriormente, a fábrica de betoneiras teve sua criação gerenciada de maneira diversa.

Um entrevistado relatou que, *como nós tínhamos um grande conhecimento na fabricação de carrinhos de mão, e obviamente a gente sempre via as marcas da betoneira no mercado. Em Itajaí tinha uma fábrica chamada Fábrica de Betoneiras Moritz. Infelizmente aquela indústria teve que fechar sua fabricação. Fomos procurados pelo Moritz de Itajaí para comprar a firma dele. Mas ele pediu muito dinheiro e nós não podíamos pagar. A fabricar dele era muito ociosa. Então tinha um Sr. Eliseu e disse-nos: “olha eu venho para Brusque, nós fazemos o ferramental e começamos a fabricar as betoneiras aqui”. Nós tínhamos comprado a fábrica da Regina Appel que também estava vazia. Eles construíram essa fábrica com empréstimo bancário, veio uma crise muito forte e a fábrica foi a leilão. Nós compramos antes do leilão. E colocamos a fábrica de betoneira aqui dentro. Acho que foi em 82 ou 83.*

Outro entrevistado completa dizendo: *tivemos a oportunidade de conhecer vários países da Europa, América e Ásia, infelizmente, até hoje não encontramos um outro produto que substituisse a betoneira. E dificilmente vai ter algum outro produto que possa fazer a homogeneização de pedra, cimento e cal, sem ser na forma de um misturador. Ela é um produto que dificilmente deixará de ter sua demanda. E a IF viu isso e comprou. E produz hoje 500, 600, 700, betoneiras por mês.*

No caso da fábrica de betoneiras, adquiriram *know how* e alguns equipamentos. No caso da fábrica de borracha, a Fischer adquiriu tudo. A fábrica de material de borracha, ou simplesmente a “fábrica de borracha” foi adquirida em função de uma necessidade interna da empresa. *Nós tínhamos dois fabricantes de pneus maciços para carrinho de mão. Um era o senhor Helmut em Jaraguá do Sul, e um era a Ilbo em SP. Essas empresas não tinham uma administração condizente. Achavam que tinham que vender aquilo que queriam e não aquilo que o mercado queria. E a Fischer nisso sempre foi muito técnica. Sempre trabalhamos em cima de técnica e não em cima de um impulso.*

E achamos mais uma fábrica em Rio dos Cedros, que também passou a produzir para nós. Quando ele produziu umas cargas para nós, o homem se interessou em vender a fábrica porque tinha lá uma administração familiar e os filhos não seguiram a profissão do pai, não se interessaram pela indústria. Como era uma indústria compacta e de fácil manuseio, a firma a comprou.

Em 82 compramos essa área onde estamos instalados hoje do BRDE. A área que era da Confecções Appel. Trouxemos para dentro de casa a fábrica de borracha. E começamos a produzir o pneu maciço para nós mesmos, não tendo mais a necessidade de trazer o pneu de SP para Brusque e depois enviar o carrinho de Brusque para SP e obviamente deu uma margem de lucro maior para a empresa porque o pneu passou a custar mais barato.

8.1.3 Anos Noventa

A partir dos anos 90 começaram a ser verificadas, internamente, uma série de modificações, no que tange a administração da empresa. Principalmente no núcleo estratégico da mesma. A diretoria que até então era composta por duas pessoas, passou a apresentar-se com cinco pessoas. Os poderes foram divididos, bem como as responsabilidades. Essa mudança afetou também o nível gerencial.

Como razão principal para tal procedimento, um dos diretores alega que *todo esse complexo de quase 40 mil metros quadrados, com 500 funcionários, estava sobre a responsabilidade de 2 pessoas: Ingo e do Nivert. E obviamente a carga era muito grande para os dois. Eles sentiram a necessidade de uma divisão. Mesmo por que na época, tanto o Edemar como eu (Norival Fischer), já atuávamos na indústria como se fosse diretor, só não era configurado. E a partir desse momento houve uma profissionalização de distribuição de tarefas.*

As decisões estavam na mão de poucos. Somente do Nivert e do Ingo²³. A empresa tem que ser algo dinâmico. Isso fez com que surgissem novos cargos. Também pelo crescimento da empresa aqueles cargos que nós estávamos exercendo tinham que ser preenchidos. O que aconteceu: mais responsabilidades, mais problemas.

A reformulação administrativa organizacional nos anos noventa provocou profundas alterações na empresa. A empresa passou a adotar uma administração menos verticalizada. Ao mesmo tempo em que ela ampliou os cargos de direção e as responsabilidades das gerências.

Se forem analisados os resultados financeiros dela, nos últimos anos a empresa deu um salto, descreveu um dos gerentes. Os ganhos com a mudança logo começaram a ser percebidos. Como disse um gerente: Houve um grande progresso. Aumentamos a produção. Lançamos novos produtos. Para uma análise mais prática, cabe o seguinte depoimento: nós trabalhávamos com 40 mil m quadrados de área construída e mais de 500 funcionários. Passamos a trabalhar hoje com 26 mil metros quadrados e 380 funcionários (com um faturamento maior)²⁴.

Quando os diretores anteriores, Sr. Ingo Fischer e Sr. Nivert Fischer, *separaram funções e deram mais atribuições para os novos diretores, eles conseguiram muito mais serviços e resultados*, conta um entrevistado. Essa reestruturação acabou por envolver todos os gerentes, relatou outro gerente: *Houve uma reestruturação na empresa e mexeu com todos nós. Os novos diretores e novos gerentes, todos querendo mostrar serviço.*

O primeiro reflexo dessa mudança está ligado a própria formação técnico-profissional dos gerentes. *Nós, a nível de administração, gerentes e diretores, começamos a fazer cursos, a nos especializarmos. (...) Todo mundo começou a se preocupar mais. Começamos a fazer*

²³ Esta afirmação mostra que, apesar do Sr. Edegar e o Sr. Norival Fischer já atuarem *como se fossem diretores*, seus poderes eram bastante limitados.

²⁴ Embora que outros acontecimentos contribuíram para esse estado de coisas, como por exemplo, o Plano real e o fechamento da Fábrica de Máquinas Especiais.

curios de pós-graduação.(...) e isso tudo vai influenciando. Começa-se a trocar idéias, comentou um dos gerentes.

A criação do cargo de novos diretores, envolvendo o Sr. Edegar, o Sr. Norival e o Sr. Egon, fez com que, a partir do momento em que eles receberam mais responsabilidades, eles comessem a mostrar mais serviços. E passaram a delegar mais. E cobrar mais também. Nós também passamos a delegar e a cobrar mais e dar mais liberdade para nossa supervisão, outro gerente completa.

Não se sabe exatamente o grau de influência que as condições macro-ambientais, principalmente aquelas ligadas às variáveis econômico-políticas impingiram a esse processo de reformulação administrativa interna. Entretanto, um depoimento chamou a atenção para o fato de que, segundo aquele entrevistado, a influência para a abertura administrativa teria vindo do exterior.

A opção da empresa a partir do ano de 91, para uma administração mais descentralizada representou para a firma uma grande mudança. Seu faturamento saltou de pouco mais de 8 milhões de dólares no ano de 91, para quase 33 milhões em 96²⁵. Essa também foi uma opção incremental, já que como os relatos demonstraram, a empresa estava centralizada em apenas duas pessoas. A partir de uma viagem de um dos diretores da empresa ao Japão, ele trouxe novas idéias para a administração de seu negócio.

8.2 O Processo de Elaboração de Estratégias

Esse período é marcado por um processo de elaboração de estratégias que tende mais ao Incrementalismo Lógico de Quinn(1978). A empresa mudou sensivelmente sua maneira de

²⁵ A mudança administrativa não foi a única responsável por esse incremento de faturamento.

agir. Ela passa por um período de estabilidade, que talvez nos primeiros anos não foi possível atingir.

A partir da década de setenta a empresa já possuía *know how* tanto de processos e produtos, quanto de mercados, que permitiam que ela pudesse concentrar-se na fabricação de máquinas especiais. Foi então que a empresa estabeleceu uma estratégia genérica que passaria a incorporar-se à própria cultura da organização: a diversificação.

A necessidade de diversificação foi apontada pelos entrevistados: *nós sabíamos que quem compra uma vez não compra mais. Precisávamos de produtos em série.* O produto seriado representava a fuga de trabalhar em um setor que estava em expansão, mas, ao mesmo tempo, cada cliente que adquiria uma máquina nova era um cliente a menos no mercado. Como as máquinas eram específicas e sua durabilidade muito grande (a maioria delas ainda está em funcionamento hoje, desde a década de 70), a possibilidade de negócios com a mesma empresa era bastante remota.

Nós só diversificamos porque é da característica da empresa. Nós nunca acreditamos que alguém possa sobreviver com um único produto. A não ser que se tenha um produto de ponta. No caso da indústria de pesca, depois que ela se instalava, os investimentos eram pequenos. Uma máquina ou outra ou até uma ampliação futura. Nós tivemos a coragem de diversificar. Se nós tivéssemos continuado apenas com a fabricação de máquinas para a indústria pesqueira, seguramente do que temos hoje não teríamos 10%.

A primeira diversificação surgiu com os fornos elétricos. *Nós sempre imaginávamos que teríamos alguma coisa diferente de máquinas. Vendo a necessidade de diversificar a linha de produção começamos a fabricar o forno elétrico.* Na prática em termos de linha de produção, a primeira diversificação real foi a de carrinhos de mão. A diversificação estará presente no período seguinte, bem como será um dos referenciais mais importantes para as estratégias que foram planejadas.

A Fischer começa a adotar uma postura mais reativa, já que não provocava as oportunidades do mercado, como se viu no período anterior, mas reagia à elas. A primeira aquisição significou o aproveitamento de uma oportunidade. Surgiu a possibilidade de comprar. A empresa acreditava que tinha que diversificar, então comprou a fábrica. A primeira aquisição foi a fábrica de carrinhos de mão. *Nós compramos a fábrica de carrocerias Diegoli. Tínhamos “n” projetos para colocar lá. Uma das idéias que estava quase concluída era a de pias de inox. Buscamos tecnologia na Itália. O projeto estava praticamente pronto. Então, ofereceram-nos uma fábrica de carrinhos de mão. Fomos verificar e compramos no mesmo dia. Nós a instalamos na antiga fábrica da Diegoli. Em 74 compramos e 75 lançamos o carrinho de mão. Nós já tínhamos o forno como produto seriado²⁶. O carrinho representava para nós o que queríamos em termos de produto seriado.*

Na segunda aquisição, agora de “*know how*” e apenas algumas máquinas, conforme os entrevistados, a empresa reconheceu uma carência do mercado, em função do fornecimento de betoneiras não ser muito regular por um produtor tradicional. Novamente a oportunidade e a reação. O fato foi relatado da seguinte maneira: *quem está no mercado, que vive o mercado, fica sabendo muitas vezes das alegrias e das tristezas de todo mundo. E a situação da Moritz não foi diferente. Nossos vendedores na época trouxeram a informação para nosso diretor comercial Edemar, e ele se apercebeu disso. E isso, quando é um assunto dessa natureza, sempre gera uma reunião em nível de administração²⁷. Porque nós somos irmãos e além de sermos administradores juntos, temos uma convivência familiar grande. E nós conversamos muito. Jogando baralho, dominó, conversando em casa, numa partida de bocha. Enfim, num churrasquinho, onde vamos discutindo os investimentos. Foi isso que nos*

²⁶ Apesar desse relato, o forno elétrico ainda não pode ser considerado seriado, já que naquele momento ainda não havia uma linha de produção. Ele era fabricado somente quando havia ociosidade nas máquinas especiais.

²⁷ Neste contexto, equívale a diretoria.

levou a fazer uma visita ao senhor Edmundo Moritz em Itajai. Lá foi o Ingo e o Nivert, olharam, entusiasmaram-se, compraram e lá vamos fazer.

A terceira aquisição, a “fábrica de borracha” foi decorrente de uma necessidade da Fischer em ter regularizado o fornecimento de pneus para seus carrinhos de mão²⁸. A linha de produção do forno elétrico foi desenvolvida para suprir uma necessidade do mercado, já que ele tinha se tornado demandante por formas substitutas à lenha para o cozimento doméstico.

Além desse conjunto de aquisições, houve ainda as mudanças a nível de administração. Pelos relatos que se obteve, pode-se perceber que as mudanças administrativas podem ter significado na prática, a reação a câmbios que também ocorriam a nível mundial. Ao menos, conforme relatou um dos entrevistados, as mudanças administrativas começaram a ocorrer depois de uma viagem efetuada ao exterior por um dos fundadores da empresa. Um dos entrevistados forneceu o seguinte relato: *não vou precisar a data, mas isso deve ter ocorrido em 1989, 90, Quando o Sr. Ingo visitou a Coréia, a China e o Japão. Então ele começou a trazer novas idéias. A Fischer começou a mudar: a forma de administrar; a relação patrão-empregado; métodos de produção; as linhas de produção. A partir daí, muitos de nossos gerentes foram viajar e alguns diretores também foram, para buscar melhoramentos para a empresa. Foi dado ênfase para esse processo de modernização.*

O capital da empresa, agora em maior volume, continuava a ser empregado em aquisição de novas áreas construídas. No entanto, essas áreas começaram a ser direcionadas para a instalação das novas linhas de montagem.

²⁸ Em outras palavras, ocorreu a verticalização para trás, nas palavras de Porter (1986).

8.3 Os Atores Responsáveis Pelo Processo

O reforço da figura dos fundadores, durante todo o período empreendedor, marcou a empresa. Isso quer dizer, que nesse segundo momento a presença dos empreendedores no processo de tomada de decisão ainda é bastante significativa.

Eles emprestam para a organização sua própria intuição. Dentre os quatro eventos relatados anteriormente, ou seja, a criação das fábricas de carrinhos de mão, de betoneiras, artefatos de borracha e as mudanças administrativas dos anos 90, somente a compra da fábrica de artefatos de borracha está calçada em uma necessidade clara e lógica da empresa. Todas as demais ações são decorrentes apenas de intuição. Mesmo por que não havia qualquer instrumento de análise de mercado, que não aqueles empíricos, onde cada qual dá sua opinião sobre o assunto.

De qualquer forma, a intuição dos fundadores, e todas essas medidas se mostraram muito proveitosas para a empresa. Ela conseguiu diversificar sua linha de produtos, bem como preparar-se para o próximo período.

Porém depender apenas da intuição de poucas pessoas é um tanto arriscado²⁹. Na Fischer, o que ocorreu é que foram sendo envolvidos nesse processo de tomada de decisão os outros irmãos e dois funcionários mais graduados. Ampliou-se o quadro de discussão. As estratégias continuavam a ser oriundas dos fundadores, mas já havia um quadro maior para reflexão. Ao menos entre os irmãos, a discussão era rotineira.

A decisão por ampliar o quadro de diretores só veio a reforçar essa estrutura de poder. Além do mais, havia o problema de que os dois diretores iniciais, Srs. Ingo e Nivert Fischer, sentiam as agruras das decisões do dia a dia. *Achamos então que nós estávamos muito sobrecarregados e precisávamos alterar a diretoria da empresa. E a partir desse momento*

²⁹ Como assinala Pleitner(1989), com o aumento da complexidade da empresa, já não é suficiente contar apenas com a intuição dos empreendedores para elaborar estratégias

houve uma profissionalização na distribuição de tarefas. Nós mandávamos de cima a embaixo. Hoje eu tenho 4 subordinados e o Ingo tem 2, destacou Sr. Nivert Fischer.

Esse era e é um processo bastante informal, como esse relato deixa claro: *Nós somos uma família que nos damos muito bem. Não brigamos de jeito nenhum. Nós nos reunimos para jogar uma cartinha. E muitas coisas eram discutidas na mesa de jogos. "Eu penso em fazer isto aqui. O que vocês acham?" Durante o próprio jogo. E hoje continua assim. Muitas decisões são tomadas na própria empresa. Mas se tiver alguma coisa maior é feito fora. O hábito continua. Por exemplo, essa decisão de investir 2,5 milhões (na fábrica de bicicletas) teve uma participação da engenharia. Mas a decisão do valor ainda faremos e será feita fora daqui. Vai ser na chácara do Nivert, na casa do Ingo, na minha ou do Nori. "Nós temos que fazer aquilo lá". "Aquele negócio lá nós teremos que fazer, viu?". Então alguém poderá responder "Vamos dar mais uma olhadinha". A arrancada final será fora.*

A empresa continua nesse segundo período muito intuitiva. Contudo, o espectro das pessoas que participam dessa intuição é maior. Ao invés de apenas duas pessoas, já começam a fazer parte das decisões outras três ou quatro. Essas outras pessoas não possuem o cargo de diretores, o que se pode perceber como um reforço claro da autoridade dos fundadores, os únicos diretores de então.

8.4 Os Referenciais Utilizados

Neste período, os referenciais utilizados alteram-se parcialmente. Permanecem alguns dos referenciais presentes no período anterior. Outros novos são incorporados. Os referenciais externos são os clientes, os fornecedores e o governo. Os referenciais internos são a ociosidade de área física, a adoção de uma estratégia genérica de diversificação e o uso mais intenso da intuição.

8.4.1 Referenciais Externos

Os clientes continuam a ser um referencial. Deve ser ressaltado que as máquinas especiais continuavam a existir e, portanto, eram, feitas sob encomenda. O papel mais relevante dos clientes esteve ligado a montagem da linha de produção dos fornos elétricos. Como havia uma dificuldade em se conseguir lenha para os fornos, a população começou a buscar formas alternativas para cozimento de alimentos.

No entanto em relação a criação das outras linhas de produção, ela não foi motivada por clientes. O conhecimento era puramente empírico. Essas estratégias eram oriundas da intuição das pessoas que estavam na direção.

Não houve grandes mudanças quanto aos fornecedores. No caso específico dos carrinhos de mão, o fato da empresa comprar as chapas para a fabricação diretamente das grandes siderúrgicas, fez com que o carrinho que a Fischer passou a fabricar tivesse um preço bastante competitivo. As condições anteriores se mantiveram. Conforme foi relatado, *conseguimos comprar chapas direto da COSIPA e USIMINAS e tínhamos um custo menor. O antigo dono comprava de terceiros. Então ele não tinha preço. As chapas já eram dimensionadas. Depois compramos um desbobinador. Conseguimos um bom espaço no mercado*

No caso específico envolvendo a compra da fábrica de artefatos de borracha, a Fischer comprou as máquinas de um fornecedor. A opção da IF pela integração vertical baseou-se no fato dela ter problemas de suprimento e qualidade no fornecimento de pneus por terceiros, para seus carrinhos³⁰. Os fornecedores foram referenciais, já que, em função deles a empresa adquiriu um novo negócio, conforme o seguinte relato: *então pedia para a Ilbo, ela entregava quando queria, e muitas vezes nós ficávamos com o carrinho de mão sem*

³⁰ Porter (1986:283) discute que *a integração vertical assegura à empresa o recebimento dos suprimentos disponíveis em períodos difíceis (...)*.

pneus para entregar. Um carrinho de mão sem complementação que é a roda, não é um carrinho. E o seu Helmut Hentz de Jaraguá do Sul também dizia que produzia o pneu, também achava que tinha que entregar para nós quando ele queria e muitas vezes nós ficávamos trancados por falta de 1500, 2000, 3000 rodas.

O governo teve sua importância diminuída no contexto estratégico da Fischer. O que se pode perceber, como sendo relevante, é que o governo nesse período começou a diminuir os incentivos para a indústria pesqueira. Além disso, o governo garantiu uma certa estabilidade de mercado, controlando muito firmemente a economia. A manutenção do mercado fechado foi outra contribuição do governo sobre o desempenho da Fischer. Contudo, já não haviam mais ações específicas influenciadas pelo governo. De forma indireta, em função do governo restringir o consumo de lenha, ele contribuiu para que a Fischer pudesse ter uma nova oportunidade. Não se pode considerar essa afirmação como absoluta, já que outros pontos influenciaram essa decisão popular, como a escassez do recursos e, conseqüente, o aumento do preço do mesmo.

8.4.2 Referenciais Internos

Os fatores internos que passam a ter importância dizem respeito a adoção da diversificação como estratégia genérica, a ociosidade de área construída e a forte intuição. A adoção da diversificação já foi explorada anteriormente. Ela pode ser sintetizada como sendo a compreensão da empresa de seu campo inicial de atuação em uma indústria. A fábrica de máquinas especiais teria, no longo prazo, um enxugamento significativo. Isso poderia comprometer a estrutura fabril. A diversificação significava apoiar-se em mais de um setor, diminuindo assim o impacto de um eventual encurtamento de mercado. *Nós só diversificamos porque é da característica da empresa. Nós nunca acreditamos que alguém possa sobreviver com um único produto,* afirmou um entrevistado.

A relevância maior desse acontecimento é que, depois desse período, a estratégia de diversificação passa a estar presente em todas as outras decisões estratégicas da empresa. Ela passa a ser um marco estratégico para a Fischer.

O segundo referencial utilizado nesse processo de elaboração de estratégia, neste período, eminentemente incremental, foi a existência de ociosidade de espaço físico. Em mais de um relato, os entrevistados salientaram que buscavam linhas de produção que pudessem ocupar os espaços ociosos que haviam sido comprados por eles, anteriormente. *Nós compramos a fábrica de carrocerias Diegoli. Tínhamos “n” projetos para colocar lá. E no caso das betoneiras: nós tínhamos comprado a fábrica da Regina Appel que também estava vazia.*

Como explicitado, no primeiro período a empresa comprou muitos espaços construídos. Esse procedimento seguiu-se durante o segundo período também. Mesmo que o impacto tenha sido pequeno, sobre as decisões estratégicas da Fischer, ele existiu.

O último referencial interno foi a intuição. Por esse período ser eminentemente incremental, o uso da intuição balizou muitas das decisões tomadas. Como foram diversas decisões e a empresa possuía poucas informações a respeito da questão a ser decidida naquele momento, a intuição acabou orientando aquelas posturas assumidas. Em mais de um relato foi assinalado que a empresa tomava conhecimento do negócio e o analisava intuitivamente. Como no caso do carrinho de mão: *fomos verificar e compramos no mesmo dia.* Ou da betoneira: *lá foi o Ingo e o Nivert olharam, entusiasmaram-se, compraram e lá vamos fazer.*

8.5 Análise do Período

Este período é marcado por algumas alterações na postura da empresa, em relação ao período anterior. Uma dessas alterações relaciona-se a pró-atividade. A empresa deixa de ser pró-ativa para assumir uma postura mais reativa. As aquisições demonstram isso. A medida que surgiam as possibilidades de aquisição eles iam comprando. A empresa não possuía um plano prévio, ou mesmo alguma determinação. Tudo dependeu dos acontecimentos do mercado. Como foi salientado, antes da primeira aquisição, a Fischer pensava em instalar uma fábrica de pias de aço inoxidável. Mudou os planos completamente quando surgiu a oportunidade de comprar a fábrica de carrinhos de mão. As outras aquisições seguiram uma lógica semelhante.

Todas suas ações, como se percebeu, seguiram uma coordenação passo a passo. A empresa primeiro adquiria área física. Depois aguardava os acontecimentos para ver como poderia ocupar aquela área. Essa seqüência ocorreu por algum tempo. Assim, ao ocupar as áreas com novas linhas de produtos, lançava uma estratégia genérica, ligada à diversificação de seu porta-fólio. A partir dessa ação, a Fischer conseguiu se estabelecer no mercado, contornando crises e, até mesmo, o fenecimento de sua primeira linha industrial, que vai configurar-se no próximo período.

A diminuição de importância da fábrica de máquinas teve como principal causa a extinção dos incentivos governamentais para o setor da pesca. Com essa atitude, o governo deixou de ser um referencial essencial para a Fischer. A influência do governo sobre a empresa ocorria apenas de maneira indireta. Com a manutenção do mercado interno fechado aos concorrentes estrangeiros. Isto permitiu que a Fischer recebesse uma proteção contra eles. Os demais referenciais pouco se alteraram. Somente no caso dos clientes é que houve uma pequena mudança, já que a empresa passou a atuar com outros produtos no mercado. Mesmo

assim seu impacto sobre as decisões da firma foram menores, já que o mercado era demandante.

Essas alterações no comportamento estratégico da Fischer ampliaram a complexidade interna e externa da empresa. Aquele modelo de decisão baseado nos dois fundadores, existente no Período Empreendedor, já não conseguia dar as respostas que a nova configuração organizacional demandava. Surgiu, então, a necessidade de compartilhar as decisões. Primeiramente, a empresa aglutinou ao processo decisório dois empregados mais antigos. Em um segundo momento, ela o fez com outros dois irmãos dos fundadores. Ainda assim, eles possuíam uma participação limitada nas decisões, só que superior àquela existente no período anterior.

Com o aumento de participantes do processo decisório, a empresa viu ampliada também sua percepção em relação ao seu entorno. Ela começou a perceber que não seria possível continuar trabalhando apenas com o segmento de máquinas especiais, já que ele possuía limitações quanto à sua expansão. Também notaram que, em função da alta durabilidade de seus equipamentos e de seu alto preço, os clientes existentes demorariam bastante tempo para adquirir novos equipamentos. O incremento na percepção da organização se fez presente também em suas aquisições, já que eles não foram precedidas de grandes análises ou pesquisas. A empresa usou tão somente a intuição dos tomadores de decisão.

8.6 Resumo

A maior parte do tempo de existência da empresa foi marcado por uma tendência de agir incrementalmente. As ações no sentido de ampliar suas linhas de produção, diversificando os produtos:

Neste período, a empresa adquiriu uma estratégia genérica de diversificação que acaba por compor o referencial permanente da empresa. Os demais referenciais utilizados no período anterior, permanecem. Há o reforço do uso da intuição, dado que a empresa tem que tomar um volume maior de decisões. O governo perde a importância, já que deixa de subsidiar a indústria da pesca.

A organização se torna mais complexa exigindo alterações em sua ordem interna. Os atores agora aumentam em número e qualificação. Os gerentes passam a fazer parte do processo de elaboração de estratégias. E, ao final do período, uma nova alteração marca o fim do período incremental e o início do próximo período: o planejamento.

9 TERCEIRO PERÍODO - PLANEJAMENTO

O terceiro período em que o processo de elaboração de estratégias altera-se, pode ser chamado de planejamento. Essa menção está relacionado ao fato da Fischer utilizar-se de um certo planejamento que possui alguns atributos daqueles apresentados pela literatura, mas que é composto também por determinadas particularidades, próprias da empresa.

Nesse período, alguns dos acontecimentos mais importantes são: o fechamento da fábrica de máquinas especiais e a criação da fábrica de bicicletas. Outras mudanças também foram relevantes, como o uso do planejamento de vendas, a maior participação do corpo gerencial no processo de tomada de decisão, entre outras. Esta última influenciou a descrição dos fatos, já que, como os gerentes participaram, neste período, da elaboração de estratégias, sua contribuição foi maior para relatar os eventos. Então, obteve-se um volume maior de relatos e, conseqüentemente, de informações.

Percebe-se, ao final, que a empresa tem uma maneira muito particular de planejamento estratégico. Nesta fase também se conseguiu determinar a existência de ao menos uma estratégia emergente.

9.1 Descrição dos dados

9.1.1 Fábrica de Máquinas Especiais

O início de toda a indústria propriamente dita, foi justamente com a criação da fábrica de máquinas especiais a partir do aproveitamento de uma oportunidade de mercado. Neste período, a empresa deixa esse ramo de atividades.

Internamente, a empresa trabalhava com a linha de produção, onde eram fabricados os fornos elétricos, o carrinho de mão, a betoneira e o piso de borracha. Além da produção seriada havia a produção por encomenda. Esta montagem apresentava alguns problemas. As encomendas para a fábrica de máquinas especiais flutuavam muito. Um gerente relatou que *tinha época que eles não sabiam nem o que iam fazer. Foi, também, pensando nisso, que eles decidiram transferir a empresa para cá. A diversidade de linhas que temos é a garantia de emprego do funcionário.*

Então, quando não tinha serviço para eles (com máquinas especiais), nós poderíamos aproveitar melhor a mão-de-obra deles, deslocando-os de um lado para outro. Ao invés de contratarmos mão-de-obra para depois dispensá-la, nós podíamos aproveitá-la melhor. Já que eles eram especializados, poderiam trabalhar em qualquer área da empresa, sem necessidade de treinamento. Hoje ainda fazemos isso.

Assim, quando havia problemas com a falta de encomendas para as máquinas especiais, essa mão-de-obra era direcionada para a produção seriada. Isso já criava outro problema. Os funcionários que trabalhavam nas máquinas especiais, relatou um dos gerentes, *eram muito especializados. Um departamento técnico com muita gente. Então se enviava as pessoas para a linha de produção. Eram pessoas que ganhavam até duas vezes e meia mais do que ganhava o pessoal operacional.* A empresa passava a ter problemas para que esses dois tipos diferenciados de mão-de-obra trabalhassem conjuntamente.

O departamento técnico é um dos pontos mais estratégicos da empresa. Nesta área igualmente haviam conflitos. A começar pela maneira como o departamento técnico estava formado. *Em 92 nós não tínhamos uma área de desenvolvimento nessa linha (de produção). Toda a estrutura de desenvolvimento de produtos era voltada para as máquinas(especiais). Cada cliente fazia um pedido diferente. Era algo bastante complexo,* informou um entrevistado.

A partir do momento em que a empresa passou a analisar seus produtos isoladamente, deu-se conta do que acontecia com a fábrica de máquinas especiais. *A partir do momento em que foi criada a área técnica, ou seja analisar nossos produtos, nossos fornecedores, os melhoramentos que nós poderíamos fazer, essas unidades mais produtivas passaram a ser mais significativas para a empresa. A empresa tinha produtos com um grande potencial de consumo e ela não estava dando a atenção que era necessária para aquelas unidades.*

A saída do ramo de equipamentos sob encomenda refletiu no faturamento da Fischer, no retorno sobre o capital investido, no fluxo de caixa, na maneira de operar, na definição do negócio da empresa, no posicionamento de mercado, nas linhas de distribuição, na organização interna, no porta-fólio de produtos, e no próprio futuro da organização.

A característica do faturamento da empresa sofreu uma alteração substancial. Não se tratava de sazonalidade e sim de eventualidade. Alguns gerentes reportaram que *havia uma lucratividade maior que a de produtos seriados. Mas ela não garantia um faturamento fixo. Tinha meses que dava muito dinheiro e outros que não faturavam nada*³¹ (...) *O resultado financeiro dessa unidade não era significativo.(...) Entrava dinheiro. Dava dinheiro e dá dinheiro. Só que a rentabilidade dela era menor em relação a produção em série,* completou outro gerente.

A questão, como levantou um dos gerentes, não era do lucro. *Em comparação ao produto seriado ele dava lucro, em determinadas épocas do ano.* Para a fabricação das máquinas especiais eram necessários *componentes muito variados e específicos. O estoque desses componentes era muito caro.*

Ela deu lucro. Em um determinado período ela estava acumulando prejuízo. Os projetos eram montados e eram muito demorados. E isso podia levar alguns meses. Todos

³¹ Com a opção centrada na produção em série, a empresa obteve um faturamento mais regularizado. Isto não significa que a empresa eliminou a sazonalidade. De fato a sazonalidade continua a existir normalmente, já que o forno elétrico, o produto mais vendido, tem uma periodicidade extremamente definida no consumo.

eram projetos -muito caros. Às vezes ficávamos aqui 30 dias sem fazer nada. Era uma empresa rentável mas a estrutura tinha que ser menor.

Outro entrevistado comentou que *ela dava lucro e continua dando lucro. Só que o lucro que ela dava era muito pequeno em relação ao faturamento para a Irmãos Fischer. A estrutura era pequena. E continua pequena. E até mesmo com faturamento igual*³². *Nó poderíamos continuar com a fábrica de máquinas, mas nós teríamos que fazer um investimento alto para a aquisição de tecnologia, máquinas, etc., que pudesse fazer com que nós produzíssemos outros produtos e, conseqüentemente, atendêssemos outros clientes. Mas a aquisição dessa tecnologia era muito cara, para a ocasião. Além disso, a área técnica da fábrica de máquinas especiais consumia muito esforço do gerente. Nós não poderíamos pôr outro. Criaria muito atrito. Isso também contou na decisão.*

Hoje, para máquinas especiais está muito difícil. Antigamente a empresa comprava 30 toneladas de chapas de aço e mantinha no estoque e ganhava dinheiro. Hoje não dá para manter estoques. Quando se tinha que comprar um redutor, já se comprava dez. Hoje não é mais possível. Havia transtornos na entrega, por que a fabricação dessas peças especiais também era demorada. Dava muito trabalho. Tinha-se que comprar tudo com antecedência. Hoje os produtos chegam semanalmente.

Como resumiu outro entrevistado *a empresa tinha uma estrutura muito grande na fábrica de máquinas especiais, para conseguir ganhos. Nós chegamos a ter mais de 100 empregados, no auge de fabricação. A fábrica de máquinas especiais trabalhava dois turnos. Em 86 já havia problemas. E ela só vinha diminuindo. A fábrica de máquinas especiais teve sua parcela grande na empresa. Ela passou a ter uma participação no faturamento menor. A partir de 78 o produto seriado trazia mais faturamento para a empresa, sendo que o negócio principal da empresa foi máquinas especiais até 1986. Porque, a partir de então, começou*

³² O entrevistado se refere ao fato de que a Fábrica de Máquinas Especiais está operando com outra direção e denominação. De fato ela não deixou de existir. Ela continua operando, com alguns dos ex-funcionários.

uma decadência muito forte na indústria de pesca no Brasil. Então nós passamos a precisar buscar outros clientes na área de frigoríficos, onde a transação era muito difícil. Talvez se não tivesse entrado essa decadência não teria fechado. Outra razão é que a linha de produção vinha trazendo resultados sem necessariamente haver tanto esforço da área técnica.

A partir desse relato é possível entender que as motivações da empresa foram de caráter externo, em função da incapacidade dela competir com os concorrentes mais enxutos e com uma estrutura mais eficaz. A nível interno, quando a fábrica de máquinas especiais passou a competir pelos mesmos recursos que a produção seriada, a empresa resolveu optar pelos produtos em série.

A decisão de fechar foi tomada após fazermos uma avaliação de desempenho do setor de máquinas, nos últimos 4 anos. O desempenho foi pequeno em função dos valores que a empresa faturava e movimentava junto com outros artigos, como o forninho ou o carrinho de mão, betoneira, churrasqueira, etc. Outro entrevistado afirmou que, como acabou o período de incentivos para a indústria da pesca, ela se tornou desinteressante. No mercado externo havia máquinas mais baratas, com tecnologia mais avançada.

Em outra entrevistada foi salientado que, *tínhamos uma estrutura muito grande e que empregava recursos muito altos. Tinha muitos concorrentes pequenos³³. Eram engenheiros que desenhavam controlavam, faziam tudo. Na Fischer não. Tinha que ter gente para desenhar, para controlar, para vender. Os pequenos fazem tudo. Logo seu custo é mais baixo.*

³³ Outro relato explica que *com as demissões que houveram nos abatedores de aves, suínos, bovinos e até mesmo na indústria pesqueira, houve a saída de inúmeros técnicos. Eles então passaram a fabricar maquinário para aqueles setores. O custo deles era mais baixo. Nós tínhamos plantão 24 horas. Acontecesse um problema em uma linha de montagem de frango na Sadia, em Concórdia, onde abatem 250 mil aves/dia, tínhamos que atender em 12 ou 24 horas. Isso acontecia. Era raro mas acontecia.*

Outro motivo apontado por um dos entrevistados é que *eles tinham o interesse de continuar com a fabricação em série. E o Nivert já não queria mais viajar. E era ele quem fechava o negócio. E também queríamos abrir a fábrica de bicicletas. Foi um bom negócio.*

Um dos entrevistados completou afirmando que *o custo era muito alto. Foi estudado. Em 95 fizemos uma proposta para nossos funcionários para que eles tocassem o negócio, porque também não gostaríamos de deixar isso morrer. Hoje está indo muito bem. A única maneira de manter o segmento do mercado era atuando assim. Como eles atuam sozinhos, comprando, vendendo, fabricando, dá certo. A estrutura é menor. Eles estão fazendo aquilo que nós fazíamos antigamente. E está dando certo. Eles estão fabricando o mesmo equipamento. Como nós tínhamos uma diversificação muito grande, tínhamos uma tendência para partir somente para o produto seriado.*

Segundo um diretor, foi o *consenso da diretoria* o fechamento da fábrica de máquinas especiais. *Ninguém tomou uma decisão particular. Foram usados dados históricos, já que nós temos a contabilidade de cada setor em separado. Quando um setor dá prejuízo, ou não apresenta o desempenho necessário é feita uma análise no setor. Ou nós investimos no setor ou então nós fechamos o setor.* Como relatado até mesmo pelos gerentes, essa decisão da diretoria foi precedida de amplo debate entre os gerentes e diretores.

9.1.2 Fábrica de Bicicletas

O último evento significativo a ser elencado está relacionado à criação de um novo empreendimento: a fábrica de bicicletas.

A empresa começou este empreendimento a partir de uma oficina de consertos gerais.

Na época consertavam bicicletas, fornos e outros aparelhos domésticos. Isso iniciou com a presença do Sr. Ingo Fischer e do Sr. Nivert Fischer. A idéia de construção da bicicleta surgiu em 95. Até onde eu sei, com a visita do Sr. Ingo a uma empresa fabricante de pneus

para nossos carrinhos de mão, que também atendia essa linha de bicicleta. (...) E começaram a pensar a respeito. Fizeram um estudo de mercado e chegaram a conclusão que era viável uma fábrica de bicicleta

Outro relato fala que a Fischer começou com consertos de bicicletas. Sempre foi um sonho para o Ingo ter uma fábrica de bicicletas. Concluimos depois de várias opções que seria um bom negócio. Chegamos a conclusão que se vendêssemos 40 ou 50 mil por ano estaria bom. Nós não queremos vender milhões. Ela ainda não tem autonomia. Ela não deu certo de princípio porque é muito complexa. Nós achamos que seria mais fácil. Como basicamente se teria que comprar os componentes e montar a bicicleta, pensou-se que seria fácil. Mas não foi.

Outro entrevistado descreve esse evento da seguinte forma: essa foi uma decisão exclusiva da nossa diretoria. A idéia foi um retorno à origem. A Fischer começou como uma pequena oficina de bicicleta. Ele (Sr. Ingo) sempre foi apaixonado por bicicletas. Agora em 93, 94, eles tiveram a oportunidade de fazer, já que no ano de 94 o mercado de bicicletas foi muito grande no Brasil. Vendeu-se cerca de 5 milhões de unidades. Em 95 houve uma queda. Em 96 um pouco mais. Em 97 nós acreditamos que o mercado deverá estar normalizado, com cerca de 5,5 milhões de bicicletas.

Contratamos uma pessoa para auxiliar na montagem da fábrica. A divisão ciclo teria uma participação grande no nosso faturamento. Pensando nisso, o Ingo e o Nori foram ao Japão, China e Taiwan atrás de material para a bicicleta. E compraram lotes de produtos que seriam usados na bicicleta.

Em dezembro de 1995 já estávamos produzindo, com bicicletas montadas. Essa é uma fábrica que nasceu de uma idéia e começou a produzir em menos de um ano, em escala produtiva. Ela hoje está montada com capacidade para 30 mil bicicletas por mês.

A perspectiva que a empresa tem com relação à fábrica de bicicleta não é nada modesta. Dentro de 2 anos acredito que será o produto com maior representatividade dentro de nosso faturamento, relatou o gerente da fábrica. A diretoria já havia decidido que a estrutura da empresa não seria alterada. Que haveria uma estrutura própria para administrar a fábrica de bicicletas *“aqui embaixo vai haver outro grupo que vai tocar”*. Foi uma maneira que ele (o diretor) encontrou para nos informar que aquilo teria uma administração diferenciada. Não sei se foi o tempo certo ou não. Essa fábrica foi uma coisa pessoal do Sr. Ingo, completou uma das pessoas entrevistadas.

Outro diretor aponta outros problemas relacionados ao insucesso inicial do produto. *No caso das bicicletas foi a mesma coisa. Precisa de propaganda boca-a-boca. Poderíamos fazer propaganda. Mas isso duraria até quando? Qual o retorno? Vamos fazer o mesmo com o carrinho. A bicicleta é diferenciada de nossos concorrentes. A qualidade que temos é superior. A qualidade de todos os nossos produtos é superior. Nós iniciamos com conserto em bicicletas. Foi feito uma bicicleta muito cara. Ficou difícil a venda. Ela oferece mais conforto, mas a procura é pouca. O próprio mercado não foi muito comprador de um ano para cá.*

Houveram problemas também com relação aos dados nos quais a empresa se baseou para tomar a decisão de investir. Um dos diretores forneceu um relato que auxilia no entendimento dessa ocorrência. *Foi realizado uma pesquisa de mercado mas sem critérios. A pesquisa foi realizada em Curitiba, Joinville, Florianópolis, Porto Alegre e Blumenau, em um mercado rico. O resultado era esse. Mas quando foi para vender para rede de lojas não vendia. A nossa bicicleta chegava para ser vendida por US\$250,00, quando nossos concorrentes chegavam no máximo a US\$120,00. Hoje a Fischer já está se preparando para fazer diferente. Vamos ter uma bicicleta barata. Hoje só fabricamos 35% do que pretendíamos.*

Outro entrevistado completou afirmando que, *não foi feito nenhum estudo muito claro. Mas onde perguntávamos sabíamos o pessoal respondia que vendia bem. Sabíamos que a Monark, a Caloi e a Sundow vendiam bem. Mas não foi feito nada em especial. Ficou mais no que nós achávamos. "Acho que vai dar", era o que pensávamos. Sempre tivemos sorte. Também não levamos prejuízo. Por enquanto empatamos.*

9.2 O Processo de Elaboração de Estratégias

Essa é uma fase de transição, onde mesclam-se elementos tanto definidores de um processo mais incremental quanto outros mais ligados ao planejamento propriamente dito. Nos dois momentos importantes deste período, pode-se encontrar características tanto do incrementalismo quanto do planejamento estratégico.

No caso do fechamento da fábrica de máquinas especiais, foram utilizados tanto a intuição, como dados históricos. A desativação da unidade reuniu um conjunto de passos que lembram um planejamento. Ao mesmo tempo eles esperaram até o último momento para fazê-lo, tal como ocorre no incrementalismo.

A fábrica de bicicletas também foi dual. Sua criação é atribuída a um fator intuitivo, nostálgico, até, dos diretores. No entanto sua implantação seguiu um roteiro bem definido de tarefas, responsabilidades, recursos, prazos, objetivos, etc.

Como houve a existência desses elementos de planejamento, resolveu-se chamar esse período de planejamento. O planejamento adotado pela Fischer difere em parte daquele descrito pela teoria específica, em função de apresentar uma informalidade muito maior. Isto é, existe um planejamento, ele está claro, no entanto ele não é formal.

9.2.1 Planejamento de Vendas

Nesse período inicia-se também a adoção do planejamento de vendas como instrumento de orientação para o planejamento e programação da produção. O planejamento enquanto ferramenta gerencial já é bastante conhecido na literatura e na prática da administração de empresas. A firma utiliza essa ferramenta de maneira formal, somente no que se refere ao planejamento de vendas.

O planejamento de vendas segue a perspectiva histórica. *São feitos estudos em cima do crescimento passado. De vários anos. A gente sabe se o faturamento da empresa está sendo bom, fazendo comparações com o mesmo período do ano passado, do ano retrasado. E assim vamos vendo o desempenho da empresa. Nós temos uma projeção de crescimento em cima da produção e do faturamento. A forma como é feita essa projeção é o seguinte: geralmente se investe no departamento de vendas com mais pessoas, com uma nova linha de produtos, o qual a gente acredita que irá haver um ganho de faturamento e produção.*

O planejamento é anual. *Nós temos um planejamento. E levamos para o diretor comercial. A gerência comercial se reúne com a diretoria comercial e nós vemos o que estamos planejando para o ano que vem. Isso é feito no final do ano. Este ano vamos aumentar em 5% esse produto, ou em que produto vamos crescer mais? A tendência de mercado do ano anterior é que nos diz o que vamos fazer para o próximo ano e assim por diante. Isso é colocado em pauta e geralmente é aprovado. No decorrer do ano sempre surgem outras idéias de aumento ou incremento. A gente sempre faz um replanejamento.*

É feito um planejamento anual, baseado naquilo que vendas acharia que poderia vender. Que seria ideal. Então, mês a mês, nós fazemos as programações mensais. Passa-se a programação para a área de compras, o PCP, a preparação do pessoal para esse volume. O que acontece: dá uma baixa no mercado, nós estamos acompanhando vendas hoje.

A programação é estabelecida em X e vendas acha que não deveria ser X e sim, X - Y, programa-se X-Y. E então programa-se aquilo. Infelizmente a nossa programação é um pouco variada. Varia conforme vendas. Isto traz alguns problemas para a gente. Principalmente para a área de compras e programação. Por quê? Porque são muitos altos e baixos. Tem que cancelar este produto e pôr mais daquele. Como no caso das bicicletas que nós estávamos com 16 itens. Daqui a pouco nós teremos que programar um pouco disso um pouco daquilo e saber a maneira como vai.

Esse tipo de planejamento causa problemas para outras áreas. Às vezes nós produzimos forninho 110 e está vendendo mais 220. Temos que cancelar a produção e mudar. Às vezes não dá para cancelar a produção. Dai aumenta o estoque. Hoje em dia não dá para aumentar o estoque. O que está acontecendo é que se coloca uma programação, não vendeu, baixa-se a programação.

O salutar é que nós continuemos acompanhando a produção. Não se pode fazer isto de um dia por outro. Dentro de um mês há três ou quatro programações. Tem que ter mais antecedência. Sei que sempre vai ter que ter reprogramação. Há itens hoje que entram na empresa de 3 em 3 dias. Embora estejamos longe de São Paulo que é o nosso grande centro fornecedor. Apesar disto tudo, temos conseguido manter nosso estoque bem baixo. É feito o reajuste de um mês para o outro. Quando sobra se compra menos. A informatização está sendo implantada na empresa e vai auxiliar muito este controle.

Outra descrição dá conta que vendas programa com 45 dias de antecedência. A programação passa para nós. Eles de vendas programam antecipado, para ter sempre o que produzir. No começo do ano nós traçamos uma meta. E verificamos a possibilidade de atingirmos essa meta. Nós temos no papel o que vamos fazer para o ano que vem. Isso está registrado em ata da diretoria. Nós fizemos uma reunião e estamos fazendo uma pesquisa de

compra de máquinas para melhorar o processo de fabricação de fornhos e carrinhos, além de ferramentais também.

São metas anuais que são corrigidas trimestralmente, na produção. O setor comercial é cobrado diariamente. 80% dos vendedores são da firma. Isso faz parte de uma estratégia da IF. A Fischer é uma representante. Ela é um mix de uma representada. O trabalho com representantes não seria muito bem feito. Nós optamos a partir de 1983, 1984 por colocarmos nossos próprios vendedores no mercado, com vendas diretas. Isso nos dá uma certa garantia. Até numa questão de inadimplência. O vendedor é obrigado a passar por aquela área para vender. Como a gente vende o produto olho-a-olho, nossos vendedores estão em contato diário com o cliente. Também se tiver algum problema, nossos vendedores já solucionam esse problema diretamente junto ao cliente. Ele não nos deixa dívidas. É um compromisso que o vendedor tem. A empresa dá para ele segurança. No final, o consumidor fará de tudo. E nós o atenderemos. Os consumidores elogiam, comentam melhorias. Também foi relatado o que aconteceu com o produto. Nós fazemos esse atendimento diretamente com o vendedor.

Esse planejamento é em termos de quantidades e não de valores. Ele é quantitativo. Por que em termos de valor, ainda não é um país que nós podemos confiar, não sua totalidade. Hoje li que vai haver a reeleição, se houver a necessidade você pode ir para a reeleição, presidente, governador e prefeitos. Então, hoje nós estamos a mercê de outra decisão da economia. Dessa forma, em termos de valor é muito complicado, é muito difícil você trabalhar. Agora, em termos quantitativos, em peças é mais fácil.

Toda organização, que tenha alguma administração, tem que possuir uma meta, tem que ter um projeto para o ano. Principalmente para o ano. Você tem que ter uma meta para os primeiros 12 meses, para os 24 meses, 36 meses. Tem que ter um objetivo e a empresa trabalha assim. Hoje, se você perguntar para mim o que nós vamos produzir em dezembro eu

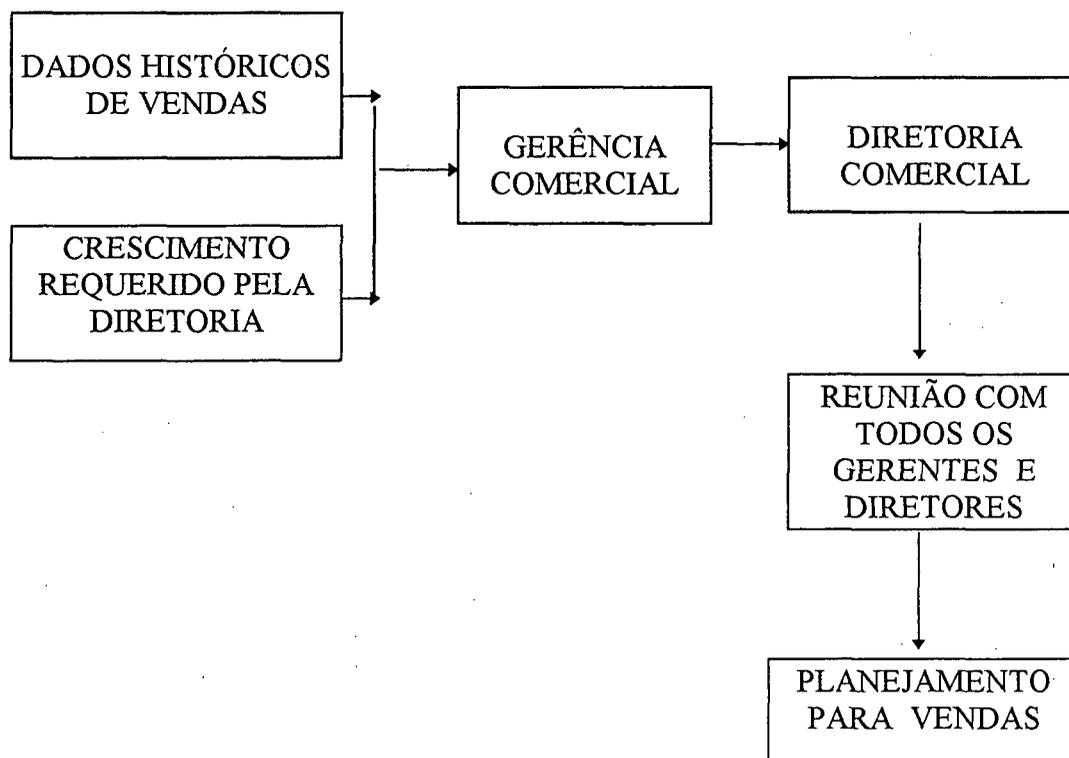
te digo. Agora pode haver uma mudança. Claro que sim. É normal, mas o básico, a ração básica está programada até dezembro de 1997. Essa meta é em termos de programação de produção. Eu tenho que ter isso. Por exemplo, a bicicleta já sei o que vou produzir até março de 1998. Pelo menos a ração básica. Agora pode um percentual subir ou descer. Óbvio que existe isso. Você não consegue, você não usa bola de cristal para dizer o que vai acontecer em dezembro, em janeiro. Agora uma média tem que ter, e nós trabalhamos assim

Esse procedimento, segundo um dos entrevistados, ocorre de dois anos para cá. Antes havia muita discussão. Eu tinha uma meta. Minha meta é essa, na área comercial estava vendendo diferente e eles tinham que se adequar à produção. Hoje percebemos que a realidade é outra. Tem que atender o mercado. E está funcionando muito bem. Todos os setores funcionam melhor e até mesmo nossos fornecedores. O que percebemos hoje é que o mercado da empresa é bom.

Foi relatado também que este não é um processo formal e sim formalizado. A empresa emprega esse planejamento para um ano e nos cobra resultados em função dele. São apontadas as prioridades e cada gerência trabalha neste sentido.

A Figura 3 resume como ocorre o desenvolvimento do planejamento de vendas na Fischer S/A. São utilizados os dados históricos referentes aos ao faturamento dos anos anteriores. A eles são acrescidos a taxa de crescimento requerida pela diretoria. A gerência de vendas estabelece os parâmetros e eles são, então, discutidos coma diretoria comercial. Quando eles estão aprovados, são levados para uma reunião onde são discutidos amplamente com todos os gerentes e diretores. Isto feito, eles estabelecem a aprovação, ou então, o redirecionamento das quantidades.

Figura 1: O planejamento de vendas na IF:



9.2.2 Planejamento Organizacional

De maneira geral, pode-se afirmar que existe um planejamento de médio prazo. O planejamento de investimentos e lançamentos é algo subjetivo e informal. Quando a diretoria toma a decisão é que ele passa a ser operacionalizado. Não obstante, sem essa decisão, muitas vezes os próprios gerentes não sabem o que está sendo planejado. A inexistência de tal processo se deve, segundo um dos entrevistados, em função de uma cultura de instabilidade político-econômica do país.

A Irmãos Fischer S/A sempre trabalha para frente. A empresa não pode pensar simplesmente naquilo que ela administra. Ela tem que ficar sempre dois, três, quatro anos na

frente. A empresa hoje já está pensando numa fábrica de quadro, de garfo, de guidom, de selim. Ela já está pensando em nossos produtos, ela está pensando numa máquina de lavar roupas de sistema convencional, simples. Ela pensa numa churrasqueira de médio porte que venha suprir a demanda no interior do nosso Brasil.

Não só a churrasqueira que atende uma classe mais superior do Brasil. A IF já está pensando numa betoneira diferenciada que já existe no mercado. Então ela está constantemente pensando num amanhã. Por essa razão ela tem um grande investimento no departamento técnico, ou de desenvolvimento de nossa indústria. Se esse não pensasse dessa natureza, não existe razão de ser um departamento de desenvolvimento. Tem que ter esse departamento pensando sempre no amanhã.

Agora isso não depende única e exclusivamente dos diretores. Acho que todo o pessoal que está numa organização têm que pensar nisso. Se eu quiser seguridade do meu emprego e salário eu tenho que saber tudo isso. É por essas e outras razões que muitas vezes, as empresas que de pequena e médio porte se acabam rapidamente. Houve um acidente, morreu o diretor, desaparece a empresa, porque o grupo não estava envolvido, o grupo não sabia. Então hoje tenho a certeza, mesmo que um diretor venha a morrer, a empresa vai continuar porque ela tem um grupo voltado para isso.

Quando indagado o grau de clareza com que as alternativas já estão estabelecidas, o entrevistado respondeu que concretamente elas não estão estabelecidas, mas que ele acredita que seja assim.

A idéia de expectativa, não de planejamento, fica mais clara com a entrevista apresentada a seguir: *Nós projetamos a fábrica de bicicletas em 5 anos, um volume de produção. Nós queríamos no ano passado vender 1.500 bicicletas por mês. Atingimos mais de 2.000 bicicletas por mês. Vendemos 30.000. Este ano estávamos projetando 25.000 e vamos chegar tranqüilamente a 50.000.*

Nós teríamos muito mais produção se nós tivéssemos feito aquilo que nós estamos fazendo hoje. É um mercado prostituído. Existe os montadores autônomos que não pagam encargos nem impostos. Uma empresa como a nossa isso não é possível. É tudo por dentro. Os impostos são muito caros. Como nós igualamos as compras às deles, eu hoje não vejo resultado nenhum na terceirização. Quando foi feito o orçamento para essa bicicleta de 18 marchas, em 95, estávamos vendendo por R\$250,00. Hoje a mesma bicicleta está por R\$150, R\$200,00. Isso é 25%. A única maneira que entendemos existir para reduzirmos o preço, é fabricar os componentes aqui mesmo na empresa. Assim, o lucro que ficaria para a terceirização, nós conseguimos reduzir do nosso preço final, já que, o custo para produzir internamente é o mesmo que o pessoal da terceirização têm.

Fica ainda pendente o entendimento sobre como a empresa planeja um investimento, já que ele só é formalizado depois de se tomar a decisão. Algumas falas podem corroborar nesse sentido. *Primeira coisa que ela analisa é o mercado. A tendência do mercado. Após isso, é feito um levantamento interno da disponibilidade de pessoas e de maquinário. Então, verifica-se a viabilidade de lançar esse produto. No mercado verificamos a tendência via nossos representantes e viajantes³⁴. Eles nos trazem as tendências do mercado. Nós lemos muito também para nos mantermos informados. Nós analisamos os preços do concorrente. Como sabemos a margem do comércio nós chegamos ao preço do concorrente.*

No caso específico de um investimento que está sendo avaliado no momento em que está sendo realizada essa pesquisa, a fábrica de garfos e quadros, a diretoria está avaliando o retorno. *Ou nós investimos ou saímos do mercado. A indústria têxtil é prova disso. Quem investiu está ganhando dinheiro. Quem não investiu está amargurando em custos altos, mão-de-obra mais cara, mais gente trabalhando. Nosso ramo não é nada diferente. Nós temos*

³⁴ As análises, como as entrevistas indicam, são empíricas e relacionadas com a intuição de quem as procede, e não fundamentadas em alguma metodologia científica de coleta de dados.

que buscar o que há de melhor lá fora. Nós temos que compensar nosso custo interno com aumento de produtividade.

Nós medimos o retorno pelo volume do mercado, pela necessidade do produto, a concorrência. Ela te dá um perfil de custo de produto que está sendo colocado no mercado. Se o preço é compatível com aquilo que podemos tirar do investimento, porque não fazer. O retorno, de 0 a 5 anos, qual é o prazo em que esse investimento retornará. A estabilidade permite com que façamos um programa de retorno do investimento com mais segurança. Com menos de 10% a.a. (de inflação) nós temos mais segurança. Temos muita chance de acerto. O retorno é mais garantido. As variações não são tão grandes. Temos uma garantia dos fornecedores através de uma parceria de fornecimento. O próprio mercado. As pessoas estão mais atentas para a inovação. Você tem mais chance para esse retorno.

A questão do investimento pode ser resumida da seguinte maneira: deixamos a coisa rolar e depois vamos nos posicionar. Por que hoje posso estar pensando num produto e amanhã não ser o melhor produto. É uma precaução que você tem que ter. Temos que esperar a coisa ir acontecendo devagar e pacientemente.

Neste ponto, a manutenção da atual situação econômica pode ajudar. Segundo os diretores, não se planeja a médio e longo prazo, pois há ainda muita incerteza no mercado.

As metas são sempre de doze meses para frente. Mas como ainda temos problemas com a administração da nossa economia, para ver se não é um programa eleitoral somente; para ver se o congresso aprova a reeleição, não quer dizer que ele³⁵ vai ficar, mas que a equipe econômica vai ficar, dá uma segurança para a gente. A gente nota pelo investimento externo que está entrando, tudo isso são indicadores que nos fazem pensar em planejar mais do que 12 meses. Isto passou um mês nós já passamos para o mês seguinte.

³⁵ O Presidente da República Fernando Henrique Cardoso.

A concorrência está aí, tanto interna quanto externa. Temos que nos adequar a isto. Temos que buscar uma produtividade maior. Este investimento é tanto nos produtos que já temos como também na bicicleta. É que o mercado não está comprando qualidade. Ele está comprando preço. Isto nos deixa numa dúvida. Os esclarecidos compram um produto melhor. Qualquer segmento nós procuramos comparar algo melhor porque dá um retorno maior. O consumidor final ainda não aprendeu que o produto deve ter qualidade. Há produtos no exterior que não se adaptariam no nosso mercado. Temos problemas com a regularidade do fornecimento de energia. Às vezes com variação de até 15%. Os nossos produtos são planejados para isso. O pessoal tem que acreditar que os produtos brasileiros ainda são melhores.

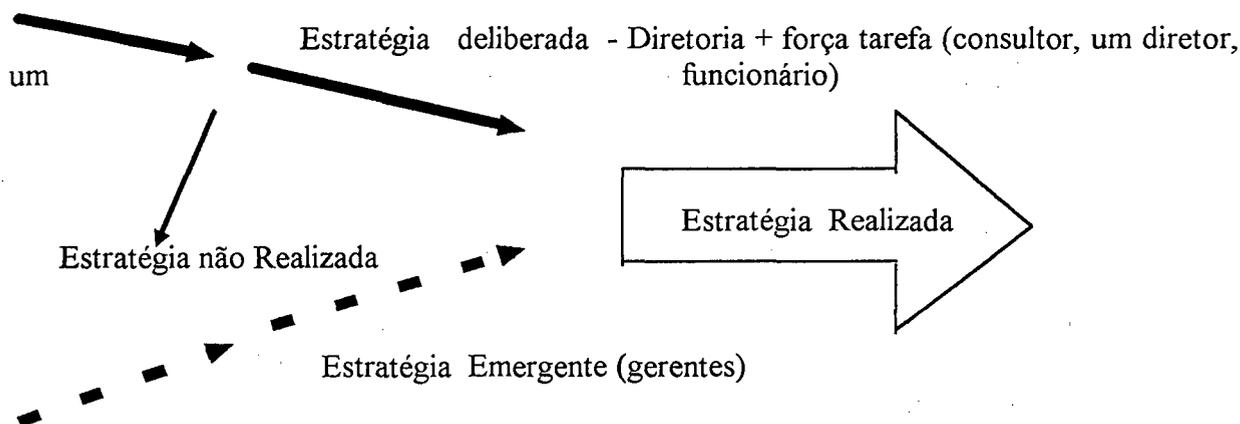
9.2.3 Estratégia Emergente

A criação da fábrica de bicicletas permitiu ainda o aparecimento de uma estratégia emergente. O momento que reflete este tipo de formulação de estratégia está ligado a implantação da fábrica de bicicletas. A empresa tinha em seu planejamento a criação de uma fábrica de bicicletas que, na verdade, não iria fabricar. Em outras palavras, ela optou, a princípio, em ser uma montadora de bicicletas, buscando componentes no mercado fornecedor nacional e internacional.

No entanto, esse tipo de estratégia não funcionou. Os preços finais dos produtos tornavam-se inviáveis do ponto de vista do mercado. Obviamente que a empresa possui uma parcela do mercado. Seu produto é considerado de alto grau de sofisticação. Entretanto, esse segmento do mercado para qual o produto destina-se, não cresce na medida que a empresa gostaria ou precisaria para obter o retorno sobre o investimento.

Uma estratégia que emergiu dessa dificuldade, mas que ainda não está concretizada, é a montagem internamente de um processo de fabricação de determinadas peças para bicicleta. A Figura 2 mostra como as estratégias emergentes ocorreram na Fischer. Este é o caso específico da criação da fábrica de bicicletas. A força tarefa junto com a diretoria tinha estipulado estratégias para a fábrica. Como tais estratégias não surtiram o efeito que a empresa desejava, foram incorporados outros gerentes. Este, por sua vez, passaram a dar outras sugestões. Obteve-se como resultado o desenvolvimento de estratégias novas: a fabricação das peças internamente na firma, além de uma redefinição do porta-fólio de produtos.

Figura 2: Desenvolvimento de estratégias emergentes



Fonte: baseado no modelo apresentado por Mintzberg & Waters, *apud* Ellis & Williams (1995:12)

A partir do momento que tais peças forem feitas no interior da Irmãos Fischer, ela obterá ganhos de escala que permitirão à ela alcançar um retorno mais rápido de seu investimento, com a penetração em segmentos mais expressivos de consumidores. Contudo, tal medida não fará com que ela abandone seu produto mais sofisticado. Pelas informações obtidas nos relatos, os produtos destinados para o consumo de uma classe mais exigente

continuarão a existir. A mudança será verificada no que concerne a entrada em outros conjuntos de consumidores.

Nos períodos anteriores não se conseguiu detectar a existência de alguma estratégia emergente. Isto não significa que elas não tenham existido.

9.3 Os Atores Responsáveis Pelo Processo

Nesta categoria resolveu-se criar uma divisão que ainda não tinha sido necessária. Resolveu-se dividir os diversos atores responsáveis pelo processo de elaboração de estratégias, com vistas a facilitar o entendimento do mesmo.

Neste período acontecem algumas alterações em relação aos atores do processo de elaboração de estratégias. O modelo altera-se sensivelmente. Continua a existir a figura dos fundadores, como membros da diretoria. Os irmãos agora também fazem parte da diretoria e assim têm influência direta sobre o processo. Novos gerentes são nomeados e passam a assumir posições estratégicas dentro organização.

Surge também a participação de uma pessoa de fora da Fischer que tem um peso muito forte dentro de um momento estratégico relevante da Fischer, que é a criação da fábrica de bicicletas. Até mesmo os funcionários de chão de fábrica passam a participar, ainda que de maneira indireta.

9.3.1 Gerentes e Diretores

Como os relatos deste período estão muito ligados entre estes dois atores, decidiu-se apresentá-los de maneira conjunta. Os fundadores agora continuam a ter muito poder sobre as decisões. No entanto, esse poder em grande parte é dividido pelos outros 3 diretores. Isso

fez com que houvesse uma descentralização do processo de tomada de decisão. Se antes os irmãos eram consultados como gerentes, agora eles têm papéis próprios e bem definidos. E passam a ter mais peso nas decisões estratégicas das empresas.

Como foi destacado anteriormente, em pelo menos um momento importante os gerentes tomaram parte da decisão. Foi quando a empresa decidiu desativar a fábrica de máquinas especiais. Aquela não foi uma decisão fácil. Havia elementos sentimentais muito fortes. Foi com aquela linha de montagem que a Fischer começou a industrialização. A decisão foi amplamente discutida. Conforme disse um dos entrevistados, *nós estávamos discutindo o fechamento há muitas reuniões. Foi algo muito maturado. As primeiras conversas foram em 91/92. Nós a passamos adiante porque tínhamos um quadro de engenheiros e funcionários e projetistas e com custo alto. Pessoas que trabalham nesse setor são mão-de-obra especializada.*

Outro gerente completou dizendo que, *hoje eles consultam a gente. Mas a decisão final é sempre deles.* Um dos gerentes compreende que deve ser assim. *Em qualquer empresa a palavra final é da diretoria. Mas com a participação do grupo, com a busca pelo consenso, a diretoria apenas confirma a decisão. Até hoje, de todas as reuniões que eu participei, eu nunca vi eles tomarem decisões contrárias ao consenso. Todo mundo conversa e vamos ver se vamos tomar a decisão ou não. A palavra final sempre é do presidente da mesa, que geralmente é Sr. Ingo. Foi tomada a decisão e é colocada em ata.*

No entanto, ao longo das entrevistas pôde-se perceber que os gerentes não haviam participado da decisão da criação da fábrica de bicicletas. Ela foi apenas da diretoria. A própria diretoria não achou que isso fosse necessário, já que na sua opinião, os gerentes não entendiam nada de bicicleta. E isso poderia mexer com uma parte da empresa que estava funcionando bem. *A intenção é que fosse uma outra fábrica. Que não envolvesse essa estrutura. No início foi pensado que deveria ser uma unidade isolada da estrutura da*

empresa. Como basicamente se teria que comprar os componentes e montar a bicicleta, pensou-se que seria fácil. Mas não foi.

Assim como verificado anteriormente, os gerentes não estiveram envolvidos no processo de criação da fábrica de bicicletas. E isso, conforme informou um dos diretores, prejudicou a empresa. *No caso das bicicletas poderia ser diferente. Se tivéssemos passado pelo setor técnico e fizéssemos um programa mais específico da unidade, ela poderia ter dado outro resultado. Então nós não passaríamos a dificuldade que nós passamos para deixá-la até esse ponto.*

Nós entraríamos no mercado com certas dificuldades já resolvidas. Foi tomada a decisão muito rápida e sem muita análise. A empresa vai levar 3 a 4 anos para alcançar o patamar de 60 mil bicicletas por mês, que é onde ela deveria estar hoje. Se tivéssemos envolvido os gerentes talvez o resultado tivesse sido outro.

As razões apontadas para que eles ficassem de fora da implantação da fábrica estavam ligadas a questões de conhecimento. *Os gerentes não conhecem bicicleta. Não que eles não tenham condições. Mas hoje o preço para treinar é muito alto. Buscando lá fora é mais fácil. Eles estavam envolvidos, mas a participação deles não foi e não será tão grande quanto aquele pessoal de lá da fábrica. Todas as nossas áreas estratégicas vão ficar trabalhando sobre a atual produção-mãe. Eles vão ficar nessa área aqui de cima.*

9.3.2 Consultor

Para que fosse montada a fábrica de máquinas especiais, a Fischer contratou um consultor que passou a dar as diretrizes do processo e indicar quais seriam as melhores estratégias globais de marketing para o investimento.

Como éramos crus no negócio, fomos orientados por um consultor que era um engenheiro de muito tempo da Caloi, que entendia tudo de bicicleta, mas nada de mercado. Ele entendia de produção de bicicleta. Então, pegamos a produção da bicicleta e não demos muito importância para qualidade, recebimento, compras, vendas. Isso tudo foi muito atropelado, descreveu um entrevistado.

Percorrendo esse caminho, a empresa passou a excluir a estrutura básica e todos os seus órgãos de apoio. As gerências mantiveram-se exclusas desse processo, como descreveu um dos gerentes. *Nós ficamos totalmente alheios a esse processo. Só quando houve a necessidade, que eles se sentiram um pouco perdidos, eles introduziram alguns dos gerentes.*

Outro entrevistado complementa da seguinte forma: *hoje, a empresa observou isso, e a empresa está envolvida com todo o projeto. Seja na parte de desenvolvimento, seja na parte de produção a bicicleta está integrada ao grupo Fischer. A meu ver, junho, agosto (de 1996), a fábrica de bicicleta mais parecia uma empresa à parte. Algo bem distante.*

Outro relato evidencia como ocorreu essa iniciativa e porque não atingiu os objetivos a contento. *Partiu deles (da diretoria) a iniciativa de contratação de um engenheiro consultor e o acompanhamento foi praticamente a eles. Um esforço muito grande deles próprios, (...) para fazer a coisa funcionar. Eles trabalharam diretamente tanto no chão de fábrica quanto na área administrativa, de compras e a estrutura da empresa demorou para ser envolvida.*

A estrutura dessa empresa aqui, não foi envolvida talvez por resistência do próprio consultor. Porque era uma pessoa que conhece praticamente tudo. Tem muito conhecimento técnico. Mas na parte administração, compras, desenhos ... Ele queria elaborar desenhos de todas as peças. Mas isso é um sistema de montagem complexo. Ele sozinho não ia conseguir. E ele queria fazer tudo sozinho. A estrutura da empresa foi utilizada um pouco tarde. Ela deveria ter sido utilizada na fase de planejamento e não só de execução. A preparação com os fornecedores foi nossa maior dificuldade. Os fornecedores

brasileiros não tem qualidade assegurada. Enquanto que os produtos que nós importamos têm uma qualidade muito melhor que os similares nacionais. O consultor achou que a abertura que ele tinha feito era suficiente para que nós entrássemos no mercado. Ele tinha amplos e irrestritos poderes dados pela diretoria.

Tal medida não causou surpresa para alguns gerentes, já que, conforme levantado por eles, a diretoria *queria fazer uma fábrica de bicicletas sem envolver o corpo gerencial da Fischer. Não querendo desviar a atenção de nossa equipe. Isso fazia parte de uma estratégia da diretoria com a consultoria.*

Esse consultor acabou por trazer novidades, mas fez o Ingo se envolver em fazer bicicletas caras, quando na verdade o mercado para esse tipo de bicicleta é muito pequeno. O mercado de bicicletas é um mercado de produtos de combate. O "top" de linha não sai. Na época foram comprados materiais para fabricar bicicletas de primeira linha. E esses materiais estão fora de comércio, pelo valor que eles representam, que não é a realidade do mercado brasileiro. Estamos tentando agora baixar esse estoque.

Como a pessoa contratada tinha grande experiência em processo, a ênfase maior da empresa foi nessa área. Realmente, montaram uma fábrica de altíssimo grau tecnológico.

E eu não tenho medo de mostrar essa fábrica para o mundo. É uma fábrica de ponta. É uma fábrica que não usa um martelo para montar uma bicicleta. Toda com equipamento hora comprado, hora produzido por nós. Nós temos uma bagagem de produzir máquinas. A necessidade da oficina de bicicletas em apertar o movimento central, apertar um parafuso, um raio, transformou-se em uma máquina. E se não se usa um martelo ou chave de fenda, tudo é equipamento.

9.3.3 Funcionários de Chão de Fábrica

A partir desse período, inicia-se uma participação dos funcionários de chão de fábrica. Um dos pontos fortes objeto de grande destaque por parte dos entrevistados foi a criação dos grupos de melhoria.

A Fischer introduziu um projeto chamado de “projeto de melhorias”, em 92. Até 95, treinava-se a mão-de-obra, para participar e fazerem as coisas acontecerem a nível de chão de fábrica. Foi contratada uma empresa para fazer esse treinamento. Foram treinados desde os operários até os diretores. Os grupos são montados com cinco pessoas, para trabalhar idéias. A partir de 96 criou-se um comitê central com gerentes e diretores.

Eles dão muitas idéias boas. E elas são aplicadas. Na fábrica de máquinas especiais, nós tínhamos funcionários que desempenhavam mais de uma função. Hoje aqui nós não temos. Alguns deles só fazem parte do processo de um produto. Com os grupos de melhoria eles se integram ao processo. Todos que participaram foram beneficiados. Eles têm uma idéia e passam para o setor de projetos, que faz um rascunho. E passa por uma série de pareceres. Se a diretoria autoriza eles são implantados. Os projetos dos grupos de melhoria estavam atrasados. Agora contratamos uma pessoa que faz uma série de operações e ele está pondo em prática esses projetos.

Há o comitê de motivação e envolvimento onde damos treinamento, reciclagem, etc. A cada 15 dias temos uma reunião para esse fim. Existem dois comitês de avaliação e acompanhamento. Esses comitês fazem auditorias, para ver se as melhorias foram implantadas, para ver se foi dado seqüência ao projeto e assim por diante. É feito uma ficha do projeto a respeito de toda a vida do projeto que está andando na fábrica, da parte da implantação.

No final do ano as pessoas são premiadas. Ano passado foram distribuídos cerca de R\$7.000,00. Os projetos são pontuados de forma que esses pontos são acumulados e, portanto, julgados. Eles tiveram remuneração conforme o desempenho do grupo. Esses grupos são motivados. Nós trabalhamos em cima deles para que eles se sintam mais motivados..

Hoje eu diria que a voz do pessoal operacional na tomada de decisão está no grupo de melhorias. Nos processos que eles fazem. Quando algo está lhes incomodando, eles trabalham em cima dessa idéia. Eles, de certa forma, ajudam a tomada de decisão por esse caminho: os grupos de melhoria. Aprovado o projeto ele é executado. Estas melhorias são mais de processo do que de produto. Quem trabalha com isso são os funcionários que têm uma função específica. Eles não têm um conhecimento aprofundado do produto. Apenas de processo.

Eles têm apresentado algumas coisas que tivemos bastante resultado. As empresas hoje partiram muito mais para a administração interna do que algo no mercado. Com isso nós criamos uma mão-de-obra cada vez mais flexível e atenta. O mercado diz que a fabricação só satisfaz a partir do fato que o último elemento que comprou te pagou. Essa satisfação tem que ser criada dentro da empresa. E a empresa sempre trabalhou para que isso ocorresse. E agora muito mais.

Os funcionários são agentes indiretos do processo de elaboração de estratégias. Suas contribuições estão mais ligadas ao cotidiano. Suas ações podem melhorar processos e até mesmo produtos. Talvez suas sugestões inspirem as estratégias. Entretanto, nas entrevistas não se deparou com nenhum depoimento nesse sentido. As entrevistas dão conta que sua participação é limitada, mas que ela existe, dentro daqueles moldes descritos anteriormente.

9.4 Os Referenciais Utilizados

Mais uma vez os referenciais são tanto externos quanto internos. Os de ordem externa são: os fornecedores, o governo, os concorrentes e os clientes. Quanto aos internos destacam-se: a diversificação, a ociosidade, dados históricos e o uso da intuição.

9.4.1 Referenciais Externos

Com relação aos fornecedores a posição da empresa mudou consideravelmente. Em função de ser uma indústria de transformação, pouco verticalizada, a dependência de fornecedores é grande. Essa dependência, no entanto, têm graus diferenciados. *Hoje já não temos mais problemas com fornecedores. Conseguimos fornecedores confiáveis. No princípio eles aceitavam os pedidos e não cumpriam. Agora nós fechamos o pedido e dizemos quanto queremos e como será a entrega. Os únicos fornecedores que não conseguimos nada é o do aço: USIMINAS e COSIPA. Eles são os donos da bola. 300 toneladas de ferro para a COSIPA não representa nada. Agora com a ACESITA com 100 toneladas de chapas já faz diferença. Já temos poder de fogo. Um dos diretores esclareceu a maneira que a empresa utiliza para quebrar este poder de fogo dos fornecedores. Nós temos os fornecedores tradicionais. Sabemos que além deles só há outros de fundo de quintal. Mesmo assim, cada um dos compradores tem a obrigação de encontrar um novo fornecedor a cada mês.*

Neste aspecto a abertura da economia favoreceu a empresa. *Sempre trabalhamos com dois fornecedores. No caso de não termos outro fornecedor nacional buscamos no exterior. A ACESITA estava deitando e rolando em cima de nós. Agora, por causa da importação eles baixaram em 15% os preços. No preço da mercadoria no exterior estava 28 % mais barato. No caso das resistências para o forno foi o mesmo. Chegamos para nosso fornecedor e o*

informamos que iríamos importar parte e parte permaneceria com eles, na condição de que o preço fosse compatível. Se eles aceitassem permaneceriam. Eles baixaram. Deu uma diferença enorme. Reduzimos muito nossos custos.

Com outros fornecedores a relação é diversa. Ela é mais equilibrada. Tem produtos que o estoque é apenas 1 semana. Nós reduzimos o estoque. E esse dinheiro foi investido em construções e terrenos. Nós não conseguimos mais realimentar o estoque. Isso fez com que nós aprendêssemos a trabalhar com estoque baixo, com programação. Isso já faz 5 anos. Quando a consultoria assim recomendou.

A relação de fornecedores alterou-se. Em alguns casos o poder de barganha continua elevado. Na grande maioria dos fornecedores, no entanto, a relação alterou-se consideravelmente. Os relatos que seguem reforçam esse conhecimento. A partir de 1992 começamos a desenvolver fornecedores. No Brasil se fala muito em parceria, mas se faz pouco. Antes nós dizíamos: "nós queremos esta resistência aqui", mas sem nos preocuparmos como era feita aquela resistência e que problemas ela trazia para nossos fornecedores. O que aconteceu, foi que passamos a lançar um forno novo e falamos para nosso fornecedor: "nós queremos essa resistência" eles passaram a nos dizer: "mas isto não é bem assim, Isto atrapalha muito". Nós passamos a mudar nossa mentalidade. Passamos a dizer "nós precisamos de uma resistência para este resultado. Queremos que vocês nos ofereçam esse material". Aí houve uma evolução. Nós conseguimos reduzir nossos custos significativamente. Antes nós os amarrávamos. Quem entende de resistência? O fabricante de resistência. E assim nós fizemos com todos os outros materiais

Como esses fornecedores atuam com segmentos como a construção civil, eles também dão a opinião deles quando a empresa quer fazer alguma melhoria, já que eles atuam no Brasil inteiro. Já houverem casos em que eles nos ajudaram bastante, afirmou um dos entrevistados. Esse relacionamento ao menos dentro do que foi declarado, é comum até

mesmo entre a diretoria. *Hoje é diferente. Os fornecedores têm com a Fischer um ótimo relacionamento. O Sr. Ingo, esta semana, está visitando fornecedores de grande porte. Ele faz isso junto com nosso pessoal de compras, relatou um dos gerentes.*

No entanto essa influência, ao menos aquela de ser imprescindível para a empresa, é minimizada por uma estratégia clara de relação fornecedor-empresa. *A Fischer procura não ter apenas um único grupo, tanto a nível de fornecedores quanto a nível de clientes. Procuramos evitar de trabalhar com grandes clientes. Eles podem quebrar uma empresa. Da mesma forma com fornecedores. Nós não trabalhamos com um único fornecedor. Sempre dividimos os percentuais de compra entre eles. Apesar de que nossa política é a seguinte: o fornecedor fornece 40% de desconto sobre o preço do concorrente dele. 70% de minha compra é para esse fornecedor. Mas 30% é para o concorrente dele. Eu não sei o que pode estar acontecendo. De repente a empresa pode estar quebrando. Por isso sempre procuramos desenvolver em paralelo alguém.*

O governo continua a ter uma influência indireta. Os pontos mais importantes que tornam o governo uma referência estão ligados a abertura do mercado, provocando alterações no preço, na margem de lucro, na melhoria do produto, além de facilitar as relações com fornecedores, como já assinalado. Além disso, o fato desse governo pregar o controle da inflação, e a possibilidade do atual Presidente da República reeleger-se, também serve de estímulo para pensar em investimentos a médio prazo.

Com a abertura de mercado, a empresa passou a ser mais competitiva, apresentando preços mais baixos e processos mais produtivos. Embora não se possa afirmar com certeza, há indícios de que a abertura econômica forçou as mudanças administrativas ocorridas no início da década de noventa. Além disso, trouxe para a empresa outras possibilidades de atendimento das carências de mercado, como é o caso das importações feitas de lavadoras de roupa, e até mesmo a procura por novos fornecedores.

A abertura provocou uma mudança também na concorrência. *Com a abertura de mercado, o que nós sentimos é que se não fôssemos mais competentes iríamos acabar morrendo. A gente sentiu que enquanto o mercado era fechado, poderíamos produzir qualquer coisa e vender a qualquer preço que não haveria problema. Havia 2 ou 3 para nos incomodar e mais nada. Hoje a entrada dos concorrentes, os Tigres Asiáticos, os produtos europeus e americanos, com mais qualidade e alguns com preços melhores, fez com que nós fôssemos atrás de materiais e tecnologias alternativas de produção. Essa foi uma grande alavanca para a Fischer. Fomos atrás de novos produtos. A bicicleta foi uma dessas idéias.*

Um exemplo do impacto da abertura da economia sobre a Fischer foi citado por um entrevistado: *no forno elétrico, por exemplo, entrou muito microondas, e ele tirou uma fatia de nosso mercado. Hoje talvez nós estaríamos vendendo muito mais fornos. Felizmente a importação não chegou com o forno elétrico. Talvez nós teríamos um prejuízo ainda maior. A abertura fez com que entrassem vários modelos, com preço baixo. Tanto é que hoje nós estamos produzindo uma série de modelos para voltarmos a sermos competitivos, da mesma maneira como nós éramos. O nosso produto melhorou e o preço baixou. Mas o preço ainda é o mais caro do mercado. Apesar da marca Fischer que temos em termos de forno.*

Houveram alterações com relação aos clientes também. O cliente passou a ter mais relevância com a abertura do mercado. As margens caíram, os produtos se adaptaram e os consumidores ficaram mais exigentes. Isto forçou novas posturas da empresa. A mudança no “design” foi um dos fatores sentidos. A demanda exacerbada por preço também fez com que a empresa buscasse alternativas para seus produtos mais sofisticados, lançando linhas mais econômicas e adaptadas aos anseios dos clientes. O consumidor final passa a orientar a empresa nas melhorias que podem ser implantadas.

Um exemplo relatado reforça essa afirmação. *Houve um cliente que disse que poderia pagar apenas X Reais por nossa churrasqueira nova. Nós não conseguiríamos vender por*

aquele valor. O que fizemos: fomos ao setor de desenvolvimento para que eles produzissem uma churrasqueira que custasse apenas aquele valor. Eles fizeram modificações. Com essa alternativa, reduzimos em 30% o preço.

Hoje vendemos 100% a mais daquele modelo novo. Adequamos o preço e conseguimos um incremento de vendas de cerca de 100%. E está acontecendo com outros produtos. Como nosso forno júnior. Provavelmente em maio estaremos lançando o novo forno adaptado àquela instrução de preço que o mercado nos informou. Mas isto tudo em função do fato de nossa diretoria comercial trazer estas propostas do mercado.

Com o reforço da venda apenas de produtos seriados, pode-se correr o risco de que alguns grandes clientes monopolizem uma fatia significativa do faturamento da empresa, aumentando então seu poder de barganha. A Fischer atualmente também tem este tipo de preocupação.

Partindo disso, é muito prejudicial uma organização ter uma alta concentração de distribuição da sua mercadoria. Pode acontecer um pane nesse distribuidor. Não só a perda do valor monetário da mercadoria. Não é só isso. Como é que fica a situação da distribuição quantitativa da mercadoria. Então a firma teve uma grande preocupação em pulverizar a distribuição do seu produto. Hoje nós temos clientes com grandes potenciais de distribuição em nível de Brasil, contendo aí na faixa de 25, 30 a 35% do faturamento global da empresa. É, mas todos reunidos. No individualismo a máxima que chega é o Carrefour na faixa de 4, 4,5% em determinado mês cai para 2,3%. Isso nos dá uma saúde financeira. E isso nós dá uma solidez na distribuição.

Mesmo esses clientes que concentram grandes pedidos não levam vantagens especiais. Levam as vantagens que seriam oferecidas a qualquer outro cliente. *Por que a Fischer tem o valor unitário e valor de dezenas, de centenas e de milhar. E na milhar que você compra mil, 2 mil, 3 mil5 mil sempre vai ser preço da milhar. E se você compra dezena você vai*

comprar 10, 20, 30 ... 70 até 100 é sempre o mesmo preço. Então, isso facilita até inclusive os nossos vendedores na suas vendas. O que se faz e é normal a organização imprimir uma verba de publicidade que é chamada de VP. Então é obvio que um grande distribuidor tem uma verba de publicidade para fazer melhor a distribuição do produto. Mas isso não é significativo que o preço é reduzido. Isso já é uma estratégia da empresa.

Obviamente, enquanto que a pessoa que compra 10 peças não podemos fazer um investimento de 1 VP. Agora, a pessoa que compra 100 fornos já pode dar uma verba para ela fazer uma distribuição mais rápida dessa mercadoria.

Isso é comercializado em espécie ou volume. Muitas vezes em espécie, muitas vezes em volume. Tudo depende da negociação formulada no ato. Agora mesmo acabo de vir de São Paulo, e fiz uma negociação em nível nacional com a Carrefour, onde negocieei 2,5% do VP, em espécie, de toda a mercadoria negociada do dia 12, melhor dizendo do dia 06 de junho até o dia 12 de julho de 1997. Mês passado eu fiz toda essa negociação em mercadoria. Depende, tudo depende. Isso não é uma regra, ela é muito variável. Não é um algo fixo. As necessidades hoje de termos um produto melhor, com menor custo, tornou-se uma correria para todas as empresas. Nós precisamos ser eficazes naquilo que fazemos, completou outro.

Mas a abertura produziu outros benefícios. Entre eles, os entrevistados apontaram que a Irmãos Fischer aproveitou também o surgimento de determinadas oportunidades. A procura por tecnologia fora, por materiais alternativos, com a abertura da importação, como é o caso da máquina de lavar com tecnologia francesa, que é fabricada na Argentina. Isso facilita muito. Estamos estudando outros produtos. No caso da bicicleta algumas peças e componentes deverão ser produzidos internamente e o restante já vem semi-montado do Japão, Taiwan, Estados Unidos e Europa.

As máquinas de lavar roupa são produzidas por uma empresa argentina, com a marca Fischer. Toda a assistência técnica e a venda no mercado nacional é de responsabilidade da empresa. Isso ocorreu a partir de um contato que essa empresa efetuou com nossa diretoria comercial. Eles procuraram, com o Mercosul, um trabalho feito junto ao fabricante para adequar o produto ao mercado brasileiro. São dois modelos de máquina.

Mas a abertura não trouxe só oportunidades. Trouxe ameaças também. Nesse período, como já foi relatado, a abertura de mercado incrementou a concorrência. No entanto, mesmo antes da abertura, a concorrência apresentava-se de maneira diversa. A concorrência foi um dos fatores que fez com que a empresa deixasse seu primeiro ramo de fabricação: máquinas especiais. *Até 90 o negócio principal da empresa foi máquinas especiais. Deixou de ser porque outras pequenas empresas passaram a fabricar máquinas nos locais onde elas eram necessárias. Esses profissionais eram os ajustadores, montadores e pessoal de manutenção das máquinas. Eles aprenderam o ofício, e passaram a fabricar máquinas. O maquinário que era fácil eles faziam. Eles chegaram a fabricar estufas para cozimento da carne. Quase todas as máquinas com um custo menor. Eles próprios, somados às suas famílias, faziam a máquina³⁶. Nós não tivemos mais preço para competir.*

A concorrência provocou também, a mudança de planos da empresa. *Temos que fazer alterações. Até então pensávamos apenas em ser um montador de bicicletas. Mas isso não dá certo. Temos que ter eficiência, preço e qualidade. Em 97 ou 98 estaremos investindo cerca de 1 milhão de dólares para fabricar aqui as peças que hoje nós terceirizamos, onde vamos buscar os custos que precisamos para fazer frente às concorrentes.*

Vamos fabricar tudo o que for possível. Da mesma forma que nós fazemos aqui dentro. Claro, há matérias-primas que nós não temos condições de fabricar. A bicicleta é a mesma coisa. Nós nos comparamos com nosso concorrente. Com o que ele compra e com o

³⁶ Este procedimento, por sinal, lembra a estratégia que a própria Fischer utilizou nos seus primeiros momentos, contornando a escassez de recursos e de mão-de-obra qualificada.

que ele faz. Ele faz uma parte e outra ele compra. Nós compramos tudo. Não temos condições de competir. Partindo desse princípio, tiramos fora o que são as coisas comuns e então sabemos o que ele faz. E isso é o que nós temos que fazer.

Nós estamos lançando um forno novo em torno de 6, 7 meses. Estamos correndo atrás da máquina. Nosso concorrente está lançando um produto com “design” mais avançado e nós estamos lançando junto com ele. Vivendo e aprendendo. A partir do momento que lançarmos esse produto, a partir de maio (de 1997), já estaremos trabalhando em um novo produto, independentemente do nosso concorrente estar fazendo ou não.

Quando o gerente foi questionado a respeito desse lançamento e do por quê demoraram para lançá-lo ele respondeu que foi por comodidade. Achávamos que nós éramos os melhores. Não somos mais em termos de “design”. Somos os maiores. Mas com nosso lançamento em maio voltaremos a ser. Existia oportunidade e vimos que alguém a aproveitou e está lançando um forno com “design” internacional.

Outro motivo apontado pelo gerente foi que eles estão pensando em atender as necessidades dos clientes. Mas não é só isso. Nós temos que descobrir quais são seus desejos. Aquilo que ele não sabe e aquilo que ele gostaria. Ele não sabe direito o que ele quer. Por exemplo, existe uma tendência de formas arredondadas no mercado. Carros e assim por diante. Nós demoramos muito para compreender isso.

A tendência existia. O que não existiu foi a percepção que ela iria passar para nossa linha de forminhos elétricos. Até que eu me lembro a primeira linha a atacar foi a linha branca com o freezer e a linha marrom com o condicionador de ar. No forno ninguém de nossos concorrentes se mexeu. Quando fomos perceber entrou um concorrente novo e lançou o produto já com esse “design”. O que estávamos tentando fazer era só satisfazer não encantar. É que temos uma marca muito forte. Estamos tentando não cometer mais estes erros. Estamos fazendo pesquisas com materiais e produtos para que a gente venha a

alcançar um nível um pouco mais alto no anseio do cliente. Vamos trabalhar mais a nível de projeto e entregar para nosso cliente um forno e perguntar-lhe o que acha. Não fazer só o que ele quer. Mas o que ele deseja mas não sabe que quer.

A concorrência está estabelecida de maneira a não permitir o desenvolvimento de estratégias que visem, por exemplo, diminuir o poder de barganha dos fornecedores. Cada concorrente tem sua ideologia, sua maneira de agir. Em resumo, *o concorrente se puder vai tentar acabar contigo.*

9.3.2 Referenciais Internos

Os fatores de ordem interna que serviram como referência para a elaboração de estratégias na Fischer, durante esse terceiro período, a ociosidade, e os dados históricos.?

Outra referência assinalada pelos entrevistados foi a ociosidade da área. Com relação a isto, relatou um entrevistado: *como estávamos com aquela área lá embaixo desocupada nós estávamos buscando novos produtos. Essa era uma idéia antiga do Ingo, de um dia fabricar bicicletas. Como nós iríamos deixar de fabricar as máquinas especiais, nós iríamos perder uma fatia do faturamento da empresa. Então decidimos abrir a fábrica de bicicletas para podermos continuar com o mesmo faturamento.*

A descrição da criação da fábrica de bicicletas mostra como a empresa usou de intuição. Não havia, na verdade, uma pesquisa que orientasse o tipo de produto a ser fabricado. Por intuição a Fischer decidiu entrar no negócio de bicicletas. E sua montagem também foi intuitiva. Contrataram uma pessoa que entendia de produção de bicicleta e não de mercado de bicicleta. Nesse caso, pela primeira vez, a intuição utilizada pela Fischer não trouxe as respostas que ela queria.

O uso de dados históricos está ligado ao planejamento de vendas. A empresa passou a utilizar os dados de vendas dos anos anteriores para projetar suas vendas para o período atual. Também, dentro do planejamento estratégico para vendas, pelo que se percebe, a Fischer utiliza de dados históricos.

A Irmãos Fischer investiu no mercado de SC, PR e RS, embasada em sua capacidade produtiva, onde nós tomamos a iniciativa de 1997, que todos os nossos recursos estão sendo queimados para o mercado do RJ e SP. Só no mercado de SP são 18 milhões de brasileiros. Na somatória do mercado de SC, RS, PR não fazem 18 milhões. Então nós vamos atingir um novo ciclo da Fischer, onde nós vamos, a partir de 1997, estar investindo nesses mercados. Porque nós temos uma capacidade produtiva maior, podendo trabalhar com 3 turnos. Ao invés de produzir talvez 12, 13 ou mil fornos, vamos passar a produzir 18, 20 ou 25 mil. Mas temos uma retaguarda produtiva. Eu entendo que o pior passo de um empresário, seja ele qual for, ele gera uma expectativa de demanda e não têm capacidade de produzir. Nós entendemos o inverso. Primeiro nós temos que fazer a parte produtiva para gerar uma capacidade ou uma demanda maior.

Novamente, apesar de não serem referenciais percebeu-se o uso forte da intuição e a estratégia genérica de diversificação. A diversificação esteve muito presente. Quando a empresa decide sair do ramo de máquinas especiais, ela não opta por reforçar suas outras linhas de produtos. Ao contrário, ela resolve buscar uma linha alternativa, não relacionada aos produtos que a Fischer produzia então. Dessa maneira, ela reforça sua estratégia de diversificação. Ingressar em um mercado em que já existem outros fabricantes, como foi o caso da fábrica de bicicletas, é até normal. O importante, para a Fischer, é manter a diversificação.

O que acontece é que no mercado se copia muito. Tem 6 ou 7 fazendo o forninho. A Fischer é muito boa, mas até quando vai ser? Sempre tem que estar com olho aberto e com

o pé na frente. Nem que seja copiar um produto que alguém já esteja fazendo. Tem que criar uma nova linha. Quanto mais linhas de produção se tem, melhor. Se nós tivéssemos só carrinhos e betoneiras e desse uma crise da construção civil o que faríamos?

9.4 Análise do Período

Este período foi marcado por novas alterações na maneira como a empresa atuou estrategicamente. O processo envolveu mais pessoas. Novos papéis se definiram. Houve mais diversificação e, pela primeira vez, a empresa abandona uma linha de produtos. Além dessas alterações, houveram outras externas à organização, principalmente a partir da abertura de mercado.

Assim, alguns recursos anteriormente utilizados pela empresa com sucesso, como a intuição, começam a dar sinais de fragilidade. A intuição, presente nos períodos anteriores, também foi utilizada nesse período. Porém, seu resultado foi negativo para a empresa. Com as alterações no meio ambiente organizacional, as informações que serviam de base para a intuição dos estrategistas da empresa, já não foram mais suficientes. A Fischer começou a perceber que, a partir de então, seria necessária uma análise mais profunda do ambiente onde estava inserida ou pretendia se inserir. Mesmo com o uso de alguns instrumentos de pesquisa de mercado, a Fischer não conseguiu ter respostas contundentes sobre como posicionar-se estrategicamente. O resultado disso foi um erro na aplicação de sua estratégia.

Esse erro foi reforçado pela maneira como a estratégia foi estabelecida. A empresa empreendeu um planejamento precário para criar sua nova linha de montagem. Esse planejamento carecia de cientificidade e, novamente, a empresa se vale da intuição para responder às necessidades ambientais. Além disso, a diretoria já havia inserido os gerentes no processo de elaboração de estratégias, ao decidir conjuntamente com os gerentes sobre o

fechamento da fábrica de máquinas. Essa medida significou um retrocesso nos avanços conseguidos com relação a ampliação da base de discussão para a tomada de decisão estratégica da Fischer. Pode-se perceber então, que uma evolução nesse campo é marcada por avanços e retornos. Não existe um crescimento contínuo. Ele é ponderado entre os momentos de avanço e os momentos de retrocesso. Ainda dentre os atores do processo de elaboração de estratégias, a Fischer incorporou uma pessoa de fora da organização, que acabou influenciando os caminhos que ela seguiria em seu empreendimento.

Outra observação desse período é o reforço da estratégia de diversificação. A empresa ao sair do ramo de máquinas especiais poderia ter direcionado seus investimentos para reforçar suas linhas de produção já existentes. Ao contrário, o que ocorreu foi a criação de um segmento completamente diferenciado, reforçando a estratégia de diversificação da Fischer.

Além dessas características, o período apresentou ainda como um fator diferencial significativo a mudança da intensidade dos referenciais. O governo assume um papel fundamental para a Fischer, mesmo que indiretamente. Com a abertura econômica decretada no início dos anos noventa, ocorre um rearranjo no poder de barganha dos diversos agentes envolvidos. Os fornecedores que, até aquele momento, exerciam forte pressão sobre os custos da Fischer, como resultado da oligopolização do fornecimento do aço, começam a perder espaço. A Fischer inicia um processo de busca de fornecedores no exterior e, assim, passa a ter maior influência sobre os preços de seus insumos. Com o mercado mais competitivo, outro referencial que passou a ser mais relevante para a Fischer foi o cliente. Em função de que novos agentes passam a competir pelos mesmos espaços, o mercado até então demandante deixa de sê-lo. Os clientes compreendem agora que podem escolher. Passam a exigir mais sofisticação e menor preço. Apesar dessas mudanças todas, o referencial que mais se alterou está ligado aos concorrentes. Até esse momento a concorrência tinha influenciado muito pouco nas escolhas estratégicas da Fischer. Com a abertura, as empresas, tanto nacionais como

internacionais, passam a disputar espaços comuns. A Fischer sentiu essa mudança, tendo a té mesmo que deixar de atuar em um segmento.

Dentre os hábitos comuns dos períodos anteriores, a Fischer sentiu que já não podia contar apenas com sua intuição. A empresa continua a utilizar a intuição como um referencial forte. Entretanto, esse procedimento não resulta no mesmo sucesso que no passado. Nos períodos anteriores, a intuição pôde ser utilizada por que ela era aplicada em um ambiente pouco complexo. Com a abertura de mercado, novas configurações surgiram alterando profundamente o mercado. A Fischer começa a compreender que não basta apenas a reflexão sobre a intuição. São necessários mais dados e informações. Outra alteração, desse período, foi o uso de dados históricos para o planejamento de vendas. Até esse período, a empresa não fazia qualquer planejamento. O planejamento de vendas começou a sistematizar a produção, acompanhando as flutuações do mercado, e utilizando também os dados de vendas dos anos anteriores.

Houve ainda um planejamento informal quanto a montagem da fábrica de bicicletas. Sua abertura foi sistematizada. Houve definições quanto a papéis, recursos, etc. Em função disso que se denominou esse período como sendo de planejamento.

9.5 Resumo

O planejamento utilizado pela Fischer, nesse período, possui algumas particularidades. Ele é distinto do planejamento estratégico. Primeiramente, sua formulação é bastante informal. A parte mais formalizada desse processo se averigua no planejamento de vendas. Todo o restante do planejamento ocorre ligado às suposições. Pode-se perceber, também, que é uma fase de transição, onde dois conceitos se misturam: o do planejamento e do incrementalismo.

Os gerentes possuem um papel destacado em um dos eventos mais importantes, que é o fechamento da fábrica de máquinas especiais. Porém, ficam relegados a um segundo plano quando a empresa decide criar a fábrica de bicicletas. Ao mesmo tempo, através dos programas de participação, os funcionários passaram a tomar parte indiretamente do processo de elaboração de estratégias.

Os referenciais importantes permanecem: os fornecedores têm seu poder reduzido em função da busca por alternativas, tanto no Brasil quanto no exterior. Os clientes começam a pesar mais nas decisões da empresa, já que se tornam mais exigentes. A concorrência, pela primeira vez é encarada seriamente pela empresa. A disputa por mercados aprimora, entre outras coisas, o próprio produto da Fischer. O governo tem um papel indireto, mas importante. Ele abre o mercado, criando novas oportunidades e ameaças para a Fischer.

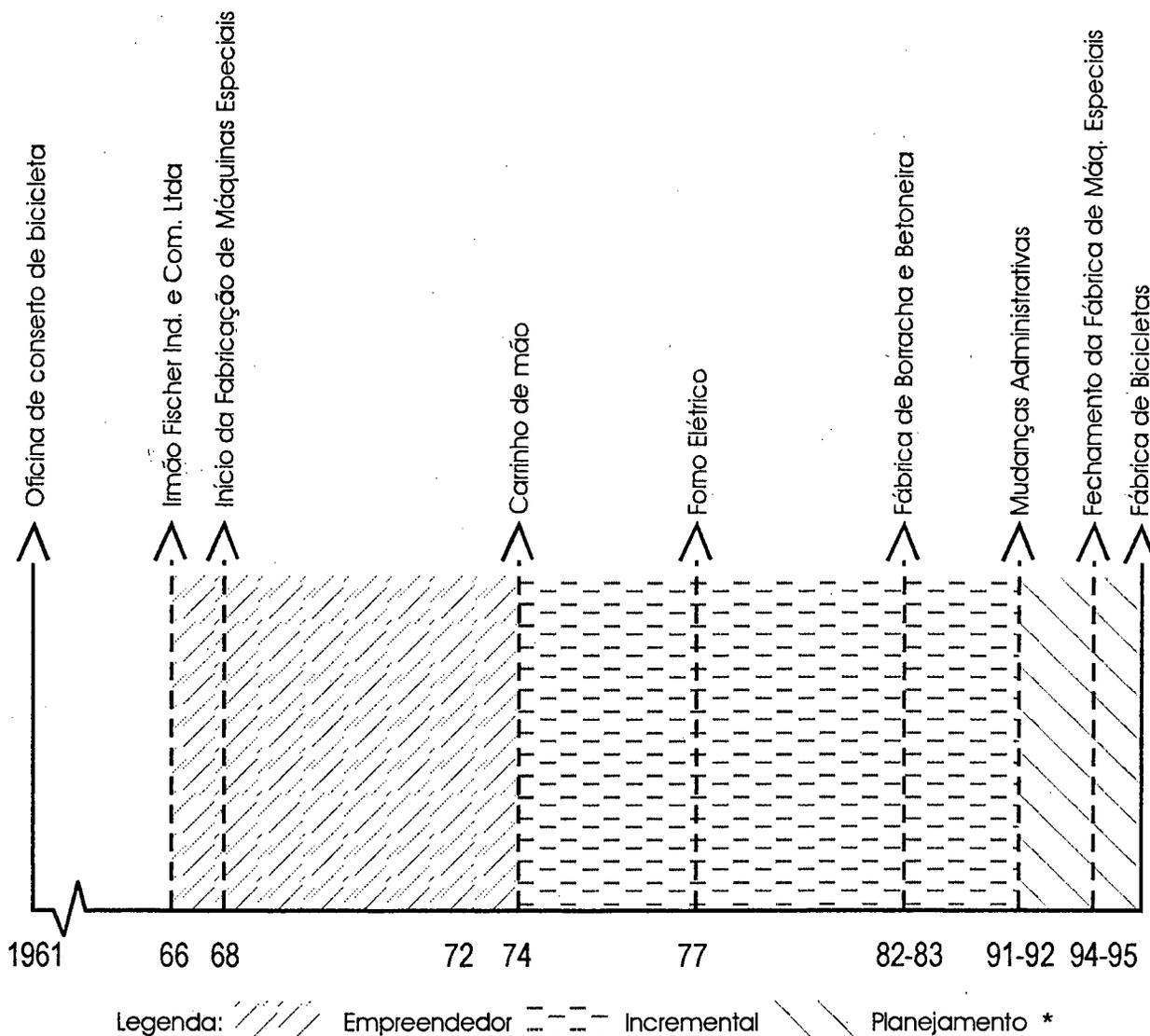
No âmbito interno, a diversificação se fortalece com a abertura de um novo segmento. A intuição continua forte. A ociosidade continua a inspirar ações concretas por parte da empresa. A novidade é o uso de dados históricos para o planejamento de vendas.

PARTE IV - ANÁLISE E CONCLUSÕES

O primeiro capítulo desta parte, capítulo 10, procura analisar os dados apresentados nos capítulos 7, 8 e 9, tendo como base o marco teórico (parte II) e outros referências de apoio. Em seguida são apresentadas as conclusões gerais do trabalho e outras inferências relacionados à pesquisa, além das limitações e recomendações do trabalho.

10 ANÁLISE DOS DADOS

Figura 1: Processo de Elaboração de Estratégias na Irmãos Fischer S/A Ind. e Com.



Fonte: Imohf, 1993; Irmãos Fischer S/A, s.d; Oliveira, 1993; Knihs, 1992

Elaboração: V.E.H., 1997

Nota: * Neste período foi detectado a existência de uma estratégia emergente.

Como a pesquisa realizada é de corte longitudinal, foi possível verificar alterações bastante significativas na empresa, ao longo dos seus 31 anos. Uma dessas alterações foi no processo de elaboração de estratégias. Ele se modificou ao longo do tempo, partindo de uma

esfera de pouca complexidade para uma de muita complexidade. Isto acabou influenciando diretamente na maneira como a empresa entendia o ambiente, os referenciais que ela utilizava, bem como os atores envolvidos. Este fato denotou uma certa sobreposição de fases.

Outro ponto que se percebe, também, é que o local foi relevante no que tange ao início de sua implantação. E em função do local, a própria determinação daquilo que a empresa iria fabricar. A Irmãos Fischer S/A Ind. e Com. apresentou sensíveis modificações quanto a maneira como ela elaborou sua estratégias. A Figura 4 mostra como ocorreu essa evolução, e quais os eventos relacionados a cada momento.

Como mostrou a pesquisa, as alterações ocorreram tanto no processo, quanto nos atores e referenciais. Assim, na análise dos dados esses momentos são separados, auxiliando a compreensão dos fatos.

10.1 O Processo de Elaboração de Estratégias

10.1.1 Primeiro Período

O primeiro momento, como mostrou a apresentação dos dados, foi caracterizado por muitos aspectos relacionados ao modo empreendedor citado por Mintzberg (1973). ele durou cerca de seis anos. Foi uma fase de muitos desafios e principalmente de um crescimento elevado. Este primeiro momento ainda é marcado pela grande mudança de atividade da Fischer, do conserto de eletrodomésticos e bicicletas, para a industrialização propriamente dita.

A elaboração de estratégias obedeceu uma postura pró ativa, principalmente, em função de aproveitar as oportunidades oriundas do mercado. Ela ingressou em um ramo de

atividade sem que tivesse conhecimento, nem do produto, nem do mercado. Ela acreditou no empreendimento, buscou o conhecimento para o produto e criou o mercado. Esta postura pró-ativa perdura fazendo a Fischer ingressar na industrialização. As estratégias oriundas desse tipo de postura são do tipo ofensiva ou prospectiva (utilizando a nomenclatura de Miles & Snow *apud* Martins, 1996), isto é, são marcadas pela preocupação de buscar novas oportunidades de mercado e de reagir com respostas potenciais às tendências emergentes do ambiente. As oportunidades salientadas aqui referiam-se aos incentivos governamentais para a indústria da pesca e à capacidade da Fischer em se adaptar a eles. Eles reuniram visão de mercado e capacidade técnica. Nas palavras de Bhide (1994), isso representa uma idéia criativa e um desempenho superior para execução.

O que os orientou a fim de poderem aproveitar aquela oportunidade foi seu conhecimento técnico. Como foi descrito, imaginaram que, *se consertavam também poderiam fazer*. Eles acreditaram que poderiam através dos financiamentos governamentais, superar sua deficiência de capital. Isso corrobora a idéia de Bhide (1994), quando o autor descreve que os empreendedores escolhem as oportunidades que envolvem um capital mais baixo. A empresa optou por um caminho que exigia muito capital. Mas como explicado, eles exigiam que grande parte do valor da máquina tivesse o pagamento adiantado. Assim, eles teriam o dinheiro necessário para as aquisições de matéria-prima e também do pagamento da mão-de-obra, já que o preço cobrado, era quatro ou cinco vezes maior que o custo do equipamento fabricado.

Além da capacidade técnica, outra idéia é que eles não tinham muito a perder. A recompensa era muito alta. Bhide (1994) afirma que esse é um ponto fundamental para a decisão com relação a uma oportunidade. Caso não desse certo, a Fischer poderia voltar para sua oficina de consertos, que por sinal só foi desativada tempos depois. Eram dois mercados distintos. Com máquinas especiais e outros equipamentos de aço inoxidável, a Fischer

trabalhava centralmente com a região piscosa de Santa Catarina, notadamente a cidade de Itajaí. Já a oficina de consertos trabalhava no Vale do Itajaí-Mirim, abrangendo as cidades de Brusque, Guabiruba e Botuverá³⁷.

O aproveitamento dessa oportunidade tão cedo quanto eles a perceberam fez com eles passassem a ser os primeiros a produzir equipamentos para a indústria da pesca. Com isso eles alcançaram a vantagem de ser pioneiros, como salienta Porter (1986): Para o autor (1986:221) *a entrada prematura pode iniciar um processo de aprendizagem em um negócio em que a curva de aprendizagem seja importante, a experiência seja difícil de imitar e não será anulada pelas gerações sucessivas de tecnologia*. Isso os permitiu acumular experiência, já que as máquinas dependiam de ajustes. E esses ajustes formavam um conhecimento difícil de adquirir, senão pela prática. Construíram conhecimento de maneira que se tornaram, o único fabricante do equipamento no país. Não ficou claro nessa pesquisa como ocorreu o surgimento dessa oportunidade. Não se sabe ao certo se eles foram procurados ou se eles a procuraram. O fato é que eles tomaram conhecimento da oportunidade e a aproveitaram³⁸.

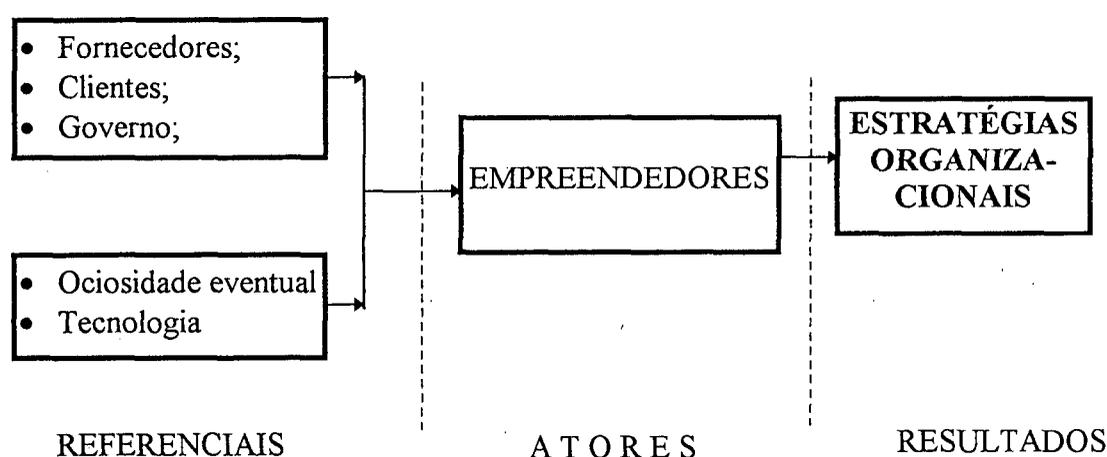
A ênfase no crescimento, característica normal das empresas com comportamento empreendedor, tal como a descreve Woodward (1976) e Mintzberg (1973), também esteve presente na Fischer naqueles primeiros anos. Os relatos dão conta de uma série de aquisições, principalmente de área física, por parte da empresa, tanto é que em pouco tempo a empresa saiu de uma sala alugada, para uma área própria de 1.800 metros quadrados. Crescimento, para a Fischer, significava o aumento da área construída, já que sua atividade ligada a

³⁷ A título de ilustração, um dos relatos deu conta que as geladeiras na cidade de Brusque eram buscadas e devolvidas de carroça. Nas cidades vizinhas o trajeto era feito de Jeep.

³⁸ O forno elétrico também iniciou sua produção artesanal nessa primeira fase. A partir de então, a empresa passa a criar uma imagem junto ao público. Ao valer-se dessa oportunidade de mercado, a Fischer acabou se tornando a primeira no negócio de fornos elétricos, em uma região que aprendeu rapidamente a importância de seu uso. A Fischer obteve a vantagem de ser a pioneira nesse negócio, ao menos a nível regional. Porter (1986:221) destaca que *a imagem e a reputação da empresa são importantes para o comprador, e a empresa pode desenvolver uma reputação melhor sendo pioneira. E a lealdade do cliente será grande, de modo que os benefícios se acumularão para a empresa que vender para esse cliente em primeiro lugar*

construção de máquinas especiais exigia grandes espaços. Muitas das máquinas possuíam até 12 metros de comprimento. Os galpões tinham que ter como parâmetro essas medidas.

Figura 5: Modo empreendedor de elaboração de estratégias na Irmãos Fischer:



Uma última característica apontada por Bhide (1994), como determinante do processo empreendedor de elaboração de estratégias está relacionada ao planejamento. Segundo o autor, as empresas empreendedoras não planejam nada. Esta característica esteve muito presente na empresa. Não houve qualquer planejamento. A seqüência de fatos, consertos gerais, início da industrialização, desenvolvimento do forno elétrico, mostra que não havia uma coordenação entre as atividades. Nem qualquer planejamento. O empreendimento inicial era apenas o conserto de todo o tipo de máquinas e ainda o de bicicletas. Com o tempo essa segunda atividade foi sendo abandonada. No entanto, não havia nada planejado no sentido de ingressar em uma atividade industrial. O ingresso se deu quando surgiu a oportunidade.

A Figura 5 resume o modo empreendedor, aplicado pela organização investigada, em seus primeiros anos de existência. Graças àquela formação, a Fischer

conseguiu dar o grande salto e sair dos consertos gerais, para a fabricação de máquinas industriais.

10.1.2 Segundo Período

No segundo período, que se inicia a partir da primeira aquisição de uma linha de produção, entre os anos 1973 e 1974, há algumas alterações sensíveis na complexidade interna da empresa. O processo de elaboração de estratégias ocorre de maneira mais incremental. Como descrevem Indenburg (1993) e Quinn(1978;1980), o processo incremental de elaboração de estratégias ocorre passo a passo, na medida em que as estratégias sejam necessárias.

A empresa saiu de uma fase de pró-atividade para uma fase de reatividade. Ou seja, ocorre uma postura mais reativa. Miles & Snow (1978) sustentam que nesta postura, as respostas surgem posteriores às ocorrências do ambiente, de maneira despreparada e improvisada. O dirigente procura improvisar as situações incertas, com base nas ações tomadas no passado. A seqüência de aquisições e diversificações são o exemplo mais claro de processo eminentemente incremental.

Este foi um momento de grande diversificação para a Fischer. As oportunidades para diversificar seu porta-fólio foram surgindo ao longo de cerca de 10 anos. Deste período em diante, a diversificação passou a ser adotada como uma estratégia básica para a Fischer. Ela passaria a orientar, inclusive, anos mais tarde, o ingresso no segmento de bicicletas. A Fischer adotou tanto uma estratégia de diversificação relacionada³⁹.

³⁹ Ou seja, a estratégia pela qual a empresa entra em novos negócios mas que guardam certa similaridade ou coerência, quanto não relacionada. Uma estratégia não relacionada é quando os novos negócio não possuem similaridades. São heterogêneos (Tece *apud* González, s.d.).

Contrário ao que foi demonstrado no estudo de Suárez González(s.d.)⁴⁰, para a Fischer, a diversificação deu um grande impulso, principalmente por que foi adotada com maior ênfase em período no que a economia estava fechada e, portanto, protegida da concorrência externa. No caso da Fischer, a diversificação se traduziu em uma fonte maior de estabilidade, frente às flutuações do mercado doméstico brasileiro. As aquisições ocorreram passo a passo. Não havia uma idéia clara do que deveria ser feito. Assim que apareciam as oportunidades ou ameaças, a empresa se posicionava. Quinn (1978; 1980) salienta que as decisões aguardam até o último momento para então serem tomadas. Um exemplo que mostra como isso foi aplicado na Fischer é a descrição da criação da fábrica de carrinhos de mão. Segundo um dos diretores, eles tinham projetos finalizados para criarem uma fábrica de pias de aço inoxidável. Quando surgiu a oportunidade de compra da fábrica de carrinhos, o projeto foi cancelado e foi implantada a linha de carrinhos de mão.

Caso a IF não tivesse desenvolvido uma forte diversificação, como foi apontado pelos entrevistados em várias ocasiões, provavelmente ela não teria suplantado tantas crises no mercado interno. As estratégias não relacionadas de diversificação, usando a terminologia de Teece(*apud* Suárez Gonzáles, s.d.), garantiram à Fischer permanecer operante no mercado, aumentando a ênfase para um setor, quando a crise atingia outro.

A maneira como a Fischer partiu para suas aquisições mostrou também sua relação com o planejamento. Além de ficar nítido sua atuação passo a passo, evidenciou-se, também, a ausência de planejamento. A empresa entendia que era necessário diversificar. No entanto,

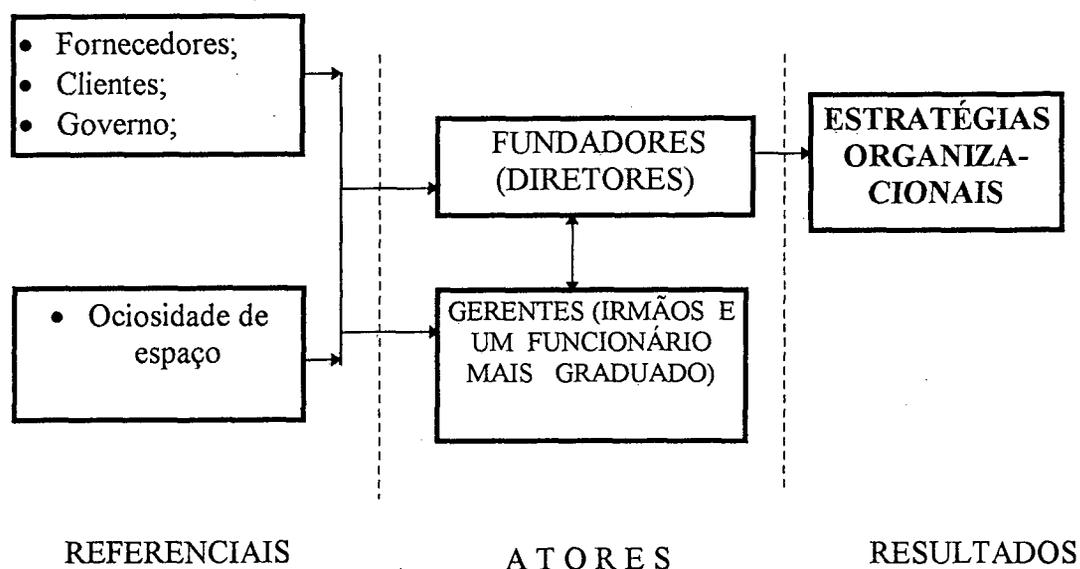
⁴⁰ Suárez González(s.d.) realizou uma pesquisa com empresas espanholas, no qual ela mostra que:

- quanto a variação de vendas, as empresas não diversificadas são as que mais crescem;
- a rentabilidade econômica, em empresas de negócio único (95% de especialização produtiva) ou dominante (70 a 95% de especialização produtiva) também foram superiores;
- a rentabilidade financeira repetiu a tendência acima. Segundo a autora, a economia industrial desenvolve a tese de que as empresas podem obter maior poder de mercado com a diversificação. Esse argumento perde sentido uma vez que a economia está globalizada, e portanto as empresas competem tanto com empresas especializadas como com empresas diversificadas.

não sabiam como fazê-lo, ou por quais caminhos essa diversificação deveria seguir. Esperavam e então agiam conforme a necessidade.

A razão pela qual agiram sem qualquer planejamento, em busca da diversificação, é que perceberam que o mercado em que atuavam apresentava limitações. Apesar dele ser relativamente grande, a vida útil das máquinas era igualmente grande⁴¹. Cada cliente que adquiria um equipamento, era um cliente a menos. Havia momentos em que eles possuíam muitas encomendas. Em outros não havia o que fazer. Isso refletia diretamente no fluxo de caixa da empresa. A diversificação garantiu, então, um fluxo de caixa mais regular para a Fischer. Como consequência, a busca pelo crescimento aos poucos, foi sendo substituída pela busca pela consolidação. A consolidação para a Fischer poderia ser alcançada pela implantação de uma linha de produtos bastante diversificada, com base na produção seriada. Atuando apenas no ramo de máquinas especiais, o crescimento seria difícil e a consolidação impossível.

Figura 6: Modo incrementalista de elaboração de estratégias na Irmãos Fischer S/A:



⁴¹ Muitas dessas máquinas da década de setenta estão funcionando ainda hoje.

A Figura 6 sintetiza a aplicação do modo incremental, durante a maior parte do tempo da empresa. Sua aplicação estendeu-se desde a implantação da primeira linha de produção, com os carrinhos de mão, em 1974-5, até 1991-2, quando houveram as mudanças administrativas.

10.1.3 Terceiro Período

Este período, que compreende o intervalo entre as mudanças administrativas por volta do ano de 1991-92 até hoje, é dominado por uma tendência de utilizar o planejamento em suas atividades. A utilização do termo planejamento não está necessariamente ligada à prática do planejamento estratégico, tal como o descrevem Idenburg (1993:133-4) e Quinn (1978). Na verdade, nesse período, ocorrem algumas ações que tiveram ou têm um planejamento prévio. Este é o caso do planejamento de vendas. Ele ocorre a cerca de três anos e, para a Fischer, significou a conciliação entre a produção e o setor comercial. O setor comercial planeja a quantidade a ser comercializada para o próximo ano e, em conjunto com os demais departamentos, traça as ações necessárias para o cumprimento dos objetivos. A Fischer segue uma metodologia um pouco distante daquela apresentada por Idenburg (1993) e Quinn (1978)

A implantação da fábrica de bicicletas também seguiu um roteiro de planejamento, ainda que informalmente. As ações foram sistematizadas. Tiveram uma seqüência e foram pensadas anteriormente. O maior problema nesse caso, é que elas estavam baseadas em dados muito superficiais de mercado. A empresa voltou-se demais para o processo produtivo e, deliberadamente ou não, esqueceu-se do mercado. Em outras palavras, construiu uma ótima bicicleta para uma baixa procura, sem conhecer a demanda para o produto.

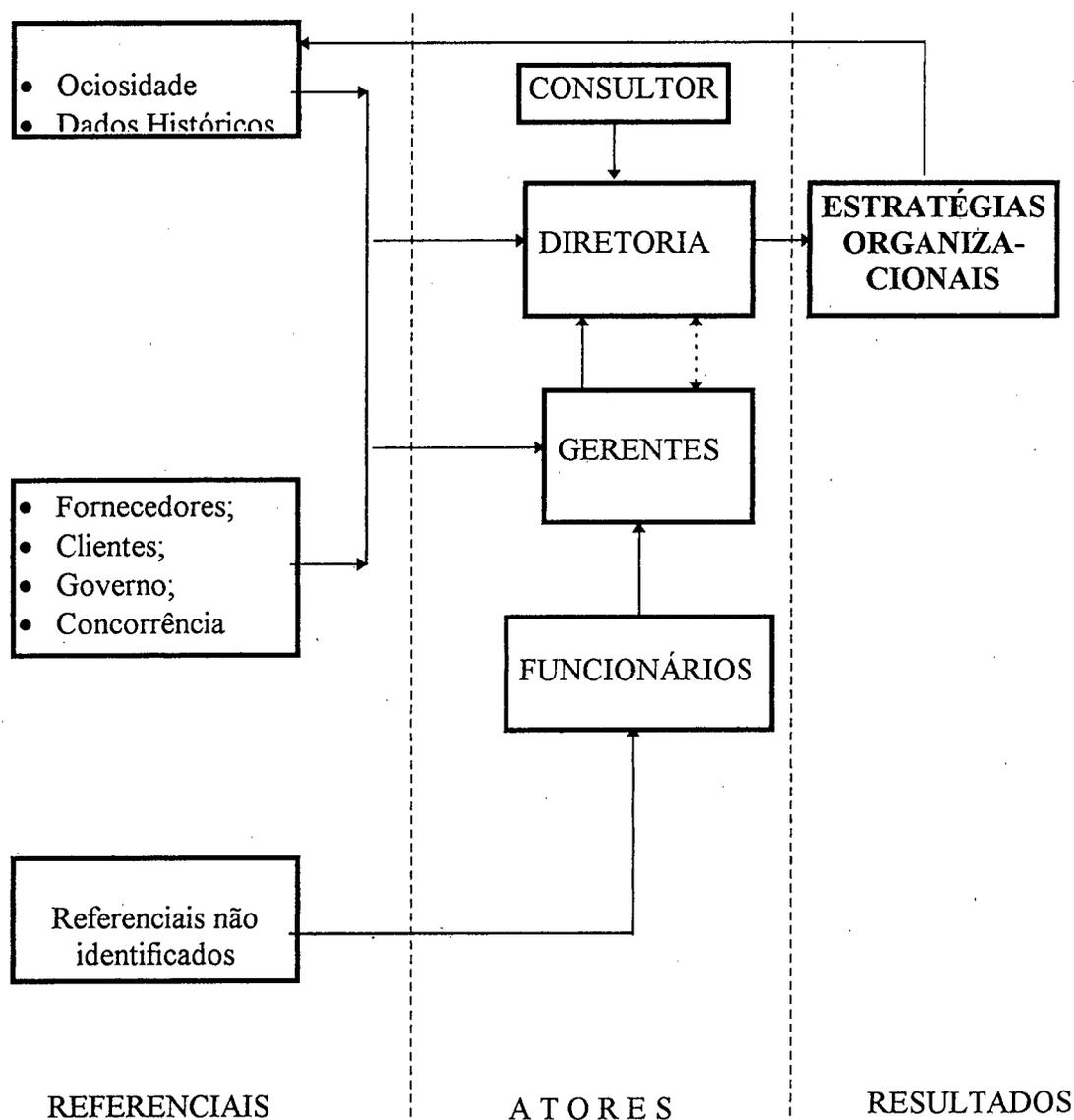
Nos processos de planejamento, as análises de mercado devem preceder as ações propriamente ditas. Como escreve Quinn (1978), devem ser analisadas as ações selecionadas

do ambiente externo e dos concorrentes, como oportunidades e ameaças. A Fischer, ao menos nesse evento, teve o procedimento padrão de todos os outros empreendimentos. Ela não levou em conta a concorrência nem o mercado. O comportamento dela pode ser relacionado ao que foi feito em outras ocasiões, quando decidiu implantar novas linhas de produção. Naqueles momentos o mercado, ou melhor, a concorrência não foi considerada para efeito de análise. Mesmo assim, pode-se perceber a existência de um planejamento ligado tanto a vendas quanto ao investimento na fábrica de bicicletas. Os momentos anteriores não apresentaram esse tipo de característica. A postura da empresa neste período é uma combinação entre a pró-atividade representada pela construção da fábrica de máquinas especiais e a reatividade existente nas ações reorientadoras dos rumos da fábrica de bicicletas. Esse é um período marcado pela sobreposição de posturas.

Apesar de haver uma mudança quanto a maneira de gerar estratégias dentro da Fischer, outros aspectos se mantiveram inalterados. Entre esse aspectos pode-se destacar a diversificação e a manutenção de análises superficiais. Nesse período a Fischer continuou com uma estratégia de diversificação não relacionada. A empresa poderia optar por reforçar as linhas de produtos já existentes. No entanto, ela preferiu partir para uma linha completamente nova. A mudança da complexidade externa fez com que, mesmo tendo ela se utilizado de um procedimento semelhante ao planejamento estratégico, ela não lograsse sucesso com essa nova linha. Ao menos, não o sucesso imediato que ela teve na implantação de outras linhas. Esta falha pode ser devida a uma análise pouco precisa da ambiência externa. A empresa planejou, mas utilizou a mesma base de análise que estava ocupando nos empreendimentos anteriores. Em outras palavras, a empresa não percebeu a necessidade de adaptação ao meio ambiente, o que, na visão de Martins (1996), é uma atitude contrária à sua sobrevivência.

A Figura 7, ao explicar como ocorreu o processo de elaboração de estratégias na Fischer, mostra que, na essência, o processo não muda. O que se altera são os referenciais e os atores.

Figura 7: Processo de elaboração de estratégias no período do planejamento na IF



10.2 O Atores Responsáveis pelo Processo de Elaboração de Estratégias

Em função da primeira parte desta análise, onde se explorou a alteração do processo de elaboração de estratégias se alterou, em termos de complexidade, pode-se perceber que os

atores envolvidos neste processo também se alteraram. Cada período apresentou um grupo diferenciado de pessoas, ligadas às decisões estratégicas da Fischer.

10.2.1 Primeiro Período

O processo de elaboração de estratégias na Fischer, durante esse primeiro período foi tipicamente empreendedor. Uma das características mais marcantes do modo empreendedor de elaboração de estratégias é a concentração de poder. O empreendedor procura concentrar os poderes de decisão em si mesmo, devido a baixa complexidade interna da organização.

Na Fischer isso também ocorreu dessa maneira. A ambiência externa era pouco complexa. Havia oportunidades que poderiam ser aproveitadas. Os empreendedores trataram de administrar suas decisões para aproveitar essas oportunidades. No caso da Fischer, o poder de decisão ficou concentrado nas mãos dos dois fundadores. Nos primeiros tempos o poder absoluto sobre tudo o que ocorria e, também, sobre a elaboração de estratégias era exclusivo dos fundadores. Apesar de alguns relatos dizerem que as decisões eram discutidas, o que se pode perceber, na verdade, é que a decisão já estava pronta e o que ocorria era a comunicação dessa decisão.

Este tipo de concentração de poder, no caso das pequenas empresas, é relativamente normal. Como destacam Mount, Zinger & Forsyth(1993); Waalewijn & Segaar(1993); Kim & Choi (s.d.); Mintzberg (1973), nos casos das empresas pequenas, a decisão estratégica concentra-se no topo. Como sua complexidade é baixa, em termos de quantidade de clientes, empregados (se houver), e até mesmo de concorrentes, a empresa concentra as decisões no topo, a fim de poder responder com maior flexibilidade e rapidez ao mercado.

Outra característica apontada por Mintzberg (1973) como definidora do tipo de atuação dos empreendedores é a maneira como eles agem junto à organização. Como ela é

pouco complexa e, muitas vezes, quando possui empregados, eles são em número reduzido, cada pessoa tem que executar mais de uma função. Quanto aos empreendedores, eles elaboravam as estratégias e as executavam, ou seja, eles decidiram ingressar no mercado como fornecedores de máquinas especiais e, eles mesmos as construíram. Com o ingresso de mais funcionários, eles deixaram de fabricar, mas ainda atuavam diretamente na elaboração do projeto da máquina, bem como no acompanhamento da construção. É a junção do *pensar* e do *fazer*. A multifuncionalidade presente nos cargos do topo foi verificada nos postos inferiores também. Um dos relatos deu conta que as pessoas que trabalhavam na administração da empresa, tinham ainda que buscar equipamento, efetuar cobranças, executar atividades de contínuo, entre outras.

Pode-se entender, então, que os primeiros anos da Fischer se ajustam à descrição do estágio que Mount, Zinger & Forsyth(1993) chamaram de *organização operada pelo dono*. Tal como descrevem esses autores, os empreendedores concentravam as decisões e boa parte das atividades operacionais da indústria.

10.2.2 Segundo Período

O segundo período na Fischer foi marcado pela presença de características do modo incremental de elaboração de estratégias. Para poder operar em uma base incremental é necessário ter um grupo de discussão que possa explorar da melhor maneira as oportunidades e ameaças do mercado. Assim, lentamente a empresa foi mudando seu processo de elaboração de estratégias, envolvendo mais pessoas. O grupo que passa a fazer parte do centro de decisões da Fischer são os gerentes mais graduados, justamente os irmãos dos fundadores e um funcionário. Forma-se uma *coalizão dominante* para tratar das estratégias da empresa (Child, 1972). Essa coalizão persiste no próximo período.

Isto não significa que os fundadores perderam o poder. O poder deles permaneceu, só que há mais discussão em torno das decisões que a empresa tem que tomar. Não se pode precisar, contudo, qual é o peso de cada um nesse processo. Entretanto, pode-se afirmar que o procedimento de informar o grupo das decisões dos empreendedores foi substituído por um procedimento de consulta e discussão.

Então, os empreendedores assumem um papel de fundadores, já que o ímpeto para empreendedor é minimizado. Na verdade, essa minimização se deve ao fato da empresa deixar de ser pró-ativa, assumindo uma postura mais reativa. Essa diferença de postura implica que o papel desempenhado pelos fundadores, antes mais ligado ao empreendedorismo, assume a formatação do fundador, isto é, daquele que exerce o poder sobre a organização, em função de possuir o capital, e exerce a atividade gerencial mais elevada da organização. Daí a diferença de nomenclatura entre as Figuras 4 e 5.

O que motivou os fundadores da Fischer a envolverem mais pessoas na discussão para a elaboração de estratégias foi o incremento da complexidade interna. Externamente as condições pouco se alteraram. Mas, internamente, a produção cresceu, já era necessária uma maior divisão de funções. Havia a necessidade de coordenação. As decisões se tornaram mais complexas. Com o início das diversificações, a Fischer começou a ter que discutir mais, uma vez que as diversificações eram tanto relacionadas quanto não relacionadas. Cada nova implementação de linha exigia muito esforço por parte dos profissionais da empresa. É importante lembrar que, naquele período, a área técnica da Fischer era totalmente voltada para a construção de máquinas especiais, pouco contribuindo com essas novas linhas de produção.

A direção da Fischer, nesse período, lembra a caracterização feita por Mount, Zinger & Forsyth(1993), como sendo a *organização gerenciada pelos donos*. As decisões passam a ser tomadas de maneira mais conjunta. Forma-se um grupo coeso, com os gerentes de então e os fundadores. O papel desempenhado pelos gerentes nesta fase é diverso daquele que se

apresenta no próximo período. Mas também diferencia-se daquele utilizado no período anterior.

10.2.3 Terceiro Período

Com as mudanças administrativas, no início da década de noventa, cria-se um divisor de águas, no estilo de gerenciar o negócio da Fischer. Até aquele ponto a empresa era altamente incremental e centralizada na diretoria e alguns gerentes. A partir de então, a diretoria é rearranjada, distribuindo mais poderes aos novos diretores. Eles, conseqüentemente, repassam poderes também para os gerentes, em efeito cascata⁴². Os gerentes começaram a fazer parte do processo de formulação de estratégias. Sua participação em um episódio extremamente dramático para a organização, que foi o fechamento da fábrica de máquinas especiais, foi decisiva. Eles decidiram juntos com a diretoria a sorte daquele segmento.

A adoção de um número maior de pessoas para a elaboração de estratégias deve-se, principalmente, ao incremento da complexidade, tanto interna quanto externa, da Fischer. Internamente, ela já possuía muitas linhas de produção diferenciadas, além de manter a fábrica de máquinas especiais. Pleitner(1989) escreve que, com o incremento na complexidade interna da empresa, ela não pode contar apenas com a intuição dos empreendedores. Esse conceito é corroborado por Waalewijn & Segaar(1993). O aumento da complexidade demandou uma maior capacidade de reflexão.

Com os novos gerentes, a Fischer iniciou o planejamento de suas vendas, lançamentos etc. O planejamento, mesmo que não tenha sido o estratégico organizacional, começou a ser

⁴² Ocorreu tanto o *aumento de cargo*, isto é, o aumento no número de tarefas a serem realizadas, como também o *enriquecimento de cargo*, que significa uma responsabilidade maior para cada gerente. Para maiores consultas sobre o impacto do cargo sobre a qualidade de vida no trabalho, consultar Davis & Werther, 1983.

implantado. A implementação desse planejamento dependeu da atuação de cada um: gerentes e diretores. Deve-se frisar que, se em uma ocasião os gerentes participaram amplamente do debate, em outra, eles foram relegados a um segundo plano. Quando a Fischer decidiu por abrir uma nova linha de produtos, com a criação da fábrica de bicicletas, os gerentes foram mantidos fora do processo. Não foi utilizado nenhum departamento da Fischer. Todo o desenvolvimento foi planejado por um grupo formado pela diretoria e consultor. A execução ficou ao encargo de uma força-tarefa especial, formada por parte da diretoria, pelo consultor contratado e outros funcionários, demonstrando o que Idenburg(1993:) cita sobre o planejamento racional⁴³. Esse consultor tomou parte do processo de elaboração de estratégias na chamada divisão ciclo, por quase um ano. Por isso, na Figura 7 o consultor está destacado e ligado diretamente à diretoria.

O processo de implantação da fábrica de bicicleta obedeceu um certo planejamento, mas isolou os gerentes. Só mais tarde, quando então o segmento não trazia o retorno requerido é que os gerentes foram chamados. A representação da relação entre os gerentes e diretores, na Figura 7 dá-se com uma seta de linha contínua, que significa que sempre as estratégias surgidas no nível gerencial são compartilhadas com a diretoria, como foi o caso do fechamento da fábrica de máquinas especiais. A seta de linha de pontilhadas denota que nem sempre as estratégias surgidas na diretoria, como a fábrica de bicicletas, são compartilhadas com os gerentes.

No caso da fábrica de bicicletas, o papel dos gerentes foi importante, porque eles geraram uma estratégia emergente, que tentou amenizar os problemas criados pela forma de planejar, com uma base frágil de dados de mercado. Com os novos gerentes veio também a vontade de melhorar o nível de participação dos outros escalões, chegando mesmo ao chão de

⁴³ Para Idenburg (1993:133), no planejamento racional há grupos distintos trabalhando: aqueles que planejam e aqueles que executam o que foi planejado.

fábrica. Os funcionários passam a receber mais treinamento, chegando hoje a no mínimo 50 horas por ano, por empregado. Institui-se *os grupos de melhoria*. Através deles, os funcionários podem sugerir e participar diretamente de melhorias em processos e produtos. Obviamente isso não significa tomar parte efetiva na formulação de estratégias. Mas, com certeza, é uma mudança relevante, cuja repercussão é influenciar indiretamente a formulação de estratégias operacionais, mais ligadas ao cotidiano dos negócios.

Apesar da incorporação de um número maior de pessoas, pode-se perceber que a coalizão dominante, como descrita por Child (1972), permanece a mesma do período anterior. Os fundadores juntamente com os demais irmãos, agora no cargo de diretores, permanecem com um poder superior de decisão. Este terceiro período tem uma certa relação com o *gerenciamento funcional emergente* descrito por Mount, Zinger & Forsyth(1993).

10.3 Referenciais Utilizados

A exemplo do que ocorreu com os atores, os referenciais utilizados para a formulação de estratégias, na Fischer, também se alteraram durante sua existência. O conjunto de referenciais foi ficando mais complexo. A cada nova fase, elementos iam se alterando com relação ao poder de influência sobre as decisões. Alguns deixavam de ser e outros passavam a ser importantes. Em todos os períodos existiram referenciais tanto internos quanto externos.

10.3.1 Primeiro Período

As empresas, ao elaborarem suas estratégias, utilizam-se de alguns referenciais. Waalewijn & Segaar(1993) mostram que, mesmo as pequenas empresas possuem grupos que

podem influenciar sua escolha estratégica. Na Fischer esses referenciais também existiram. Como mostra a Figura 5, no primeiro período, denominado empreendedor, existiram poucos referenciais.

Os referenciais de ordem externa eram o governo, os fornecedores e os clientes. Esses seriam os três grupos de relação, utilizando a nomenclatura de Freeman & Reed (1983). O primeiro grupo e o mais importante é formado pelo governo. No caso da Fischer, o governo foi decisivo a medida que, com o estímulo à indústria da pesca, ele permitiu que a Fischer ingressasse na fabricação de máquinas especiais. Os incentivos que o governo deu tiveram, na Fischer, uma repercussão semelhante a baixa taxaçaõ em Hong Kong, apresentada por Siu & Martin(1992). O efeito, ao menos, foi semelhante

Os clientes foram igualmente importantes. Eles é que conduziram a Fischer a buscar a complexidade para suas máquinas, o que mais tarde vai se tornar, no médio prazo, uma barreira para o ingresso de outras empresas. Como as máquinas eram sob encomenda, o compromisso de compra era garantido sob forma de contrato e adiantamentos de valores. A empresa montou um sistema de vendas que lhe permitia ter uma boa saúde financeira. E dessa maneira, desde o princípio, sua capitalização foi intensa.

O último referencial externo é formado pelos fornecedores. Como a empresa era pequena, ela necessitou comprar grande quantidade de insumos. Assim, boa parte dos excedentes gerados com suas operações eram consumidos na manutenção de altos estoques de produto. Nenhuma encomenda feita por algum cliente poderia ser entregue sem um longo prazo, já que a Fischer dependia grandemente de diversos fornecedores. Como escreve Porter(1986), o poder de barganha do fornecedor será maior nos casos em que as compras da empresa representem uma pequena parcela do faturamento desse fornecedor, ou quando o fornecimento é dominado por poucas empresas. Esse era o caso da Fischer nos primeiros anos. Os fornecedores sempre utilizavam de seu poder de barganha para majorar preço, reter

fornecimentos etc. A estratégia de crescimento da Fischer, em grande parte, estava condicionada a desenvolver meios de escapar do cerco feito pelos fornecedores, ou então subjugar-se a eles.

Quanto aos fatores internos, pode-se citar a ociosidade, a tecnologia. Foi com a percepção da existência de ociosidade em seu maquinário que a Fischer desenvolveu a fabricação do forno elétrico. Se não existisse essa ociosidade, possivelmente a Fischer não o teria projetado, já que, na época máquinas especiais eram o grande filão de negócios da empresa, e o forno era apenas uma maneira de ocupar a ociosidade das máquinas e do pessoal, entre um projeto e outro.

A tecnologia está relacionada ao projeto de máquinas complexas e que, portanto, exigiam conhecimentos de engenharia. A partir do momento em que a empresa foi buscar no exterior esse conhecimento, ela deu um salto tecnológico e de faturamento. A tecnologia tornou-se um dos pontos mais fortes da Fischer, presente inclusive contemporaneamente.

Esse conjunto de referências é um misto do Triângulo Estratégico de Ohmae(1985), excetuando-se pela desconsideração ou inexistência de concorrência, e pela existência de outro grupo de relação forte: o governo.

Além desses referenciais, inicialmente houveram determinadas condições favoráveis ao empreendimento da firma. O meio ambiente teve um forte impacto inicial na Fischer. E como se pode notar, durante essa análise, ele continua tendo. Child(1972) afirma que o meio ambiente não é totalmente determinante das estratégias da empresa, a medida que a empresa decide onde quer operar. No entanto, não se pode negar um fator que muitos chamariam de *sorte*, mas que Porter (1991) prefere encarar como merecedor de consideração para a obtenção da vantagem competitiva: o local onde a empresa está.

Imagine-se, por exemplo, que a Fischer possuísse a habilidade de trabalhar o aço inoxidável. Pouco lhe valeria tal habilidade se ela estivesse localizada em um local onde

houvesse apenas pesca amadora . Mesmo com os incentivos governamentais, não haveria condições de demanda para que ela pudesse deixar o ramo de consertos gerais e partir para a industrialização. Dessa maneira, o local teve uma relação direta com as escolhas estratégicas da Fischer, dado que as condições favoráveis advindas dos incentivos governamentais só poderiam ser realmente aproveitadas se houvesse uma demanda, ainda que latente, para o consumo desses incentivos, em forma de maquinário.

Outro ponto que favoreceu o empreendimento da empresa foi a utilização da intuição. A intuição, nesse primeiro momento, foi imprescindível para o desempenho da Fischer. Como ela não fez grandes análises a respeito da viabilidade de seu negócio, a intuição serviu como referência básica para a tomada de decisão e permanece por toda a existência da Fischer. A intuição vinha dos empreendedores, já que eram eles quem tomavam as decisões.

10.3.2 Segundo Período

No segundo período há mudança na importância e descrição dos referenciais. O governo continua sendo importante, mas de uma forma indireta, ou seja, o papel de incentivador dos investimentos diretos passa a não mais existir. Os incentivos vão deixar de ser fornecidos pelo governo a partir da década de oitenta. Aquela importância direta que tinha o governo na primeira etapa era em função dos incentivos que ele fornecia. Agora, sem incentivos diretos, o governo só é relevante para a Fischer, de maneira indireta, por que ele mantém o mercado fechado, livrando assim a Fischer e todas as outras empresas do mercado doméstico da concorrência com as similares internacionais.

Os clientes continuam importantes à medida que o produto mais significativo para o faturamento da empresa consiste de máquinas especiais, isto é, a venda por encomenda. O papel dos clientes está ligado a informar a empresa de como deve ser a máquina, além de

fazer com que a empresa buscasse tecnologia para responder às suas necessidades. Neste período surgem também as linhas de montagem dos carrinhos, fornos elétricos, betoneiras e artefatos de borracha. A empresa passa a ingressar em um universo distinto daquele que ela conhecia então: a venda a varejo de produtos de linha. Ela passa a ter que desenvolver estratégias de distribuição e comercialização diferenciadas. Ao mesmo tempo, como foi assinalado pelos relatos, os produtos de linha garantiam um fluxo de caixa mais constante.

Nesta etapa começa a desenhar-se o formato que a empresa possui hoje. Sua rede de distribuição, seu porta-fólio de produtos etc. A empresa começa a ouvir o cliente. Muito embora todos esses sejam mercados demandantes e que, portanto, a empresa possui domínio sobre as negociações.

As relações com os fornecedores se mantêm praticamente inalteradas. Alguns câmbios podem ser verificados em função das quantidades que a Fischer passa a comprar. Com o aumento do consumo de aço comum e inoxidável, suas parcelas de compra são mais significativas. Isso não quer dizer que ela consegue alguma vantagem significativa. De fato, essa vantagem só vai ocorrer no próximo período. Os fornecedores têm impacto, mesmo que menor, pois eles controlam o fornecimento de chapas de aço, bem como de outros implementos.

O fator de ordem interna é a ociosidade de espaço. A ociosidade de espaço é decorrente de uma série de aquisições que a empresa fez ao longo da década de setenta e oitenta. Ela motivou a aquisição de novas linhas de produção, uma vez que, a área física era sempre o fator de estrangulamento em um investimento de capital fixo. A construção com pré-moldados não era tão comum e econômica quanto é hoje. Daí, então, o empenho da Fischer em adquirir áreas já prontas.

Devem ser salientados ainda outros dois aspectos relevantes que existiram nesse momento: a adoção da diversificação como estratégia básica e, novamente, o uso da intuição.

A adoção da diversificação surgiu nesse segundo período e, desde então, passou a fazer parte da vida da empresa. Durante as décadas de setenta e oitenta, a empresa diversificou e muito sua linha de produção. Deixou de ser especializada apenas em máquinas especiais, para entrar em segmentos de eletrodomésticos e construção civil, em uma estratégia de diversificação não relacionada e relacionada. A Fischer possuía conhecimento sobre a construção do forno elétrico, o que lhe permitiu montar a linha de produção e logo conseguir ganhos de escala. As outras linhas foram sendo montadas aproveitando um conhecimento da empresa e quando ele era insuficiente, buscavam-no onde ele estivesse.

A diversificação vai ser uma marca que passará a acompanhar a empresa da década de setenta em diante. Mais tarde, já no próximo período, há uma tendência quase que natural da empresa diversificar, o que vai levá-la a construir uma nova linha: a divisão ciclos.

Outra característica importante desse período é o uso intenso da intuição. Como descreve Indenburg (1993), o incrementalismo não tem apenas a racionalidade como fator dominante, mas também a intuição, a emoção, as dúvidas, preocupações e desgastes. A empresa incremental, como escreve Mintzberg (1973) é mais reativa e as decisões ocorrem passo a passo. No caso da Fischer, como a busca por informações do mercado ainda não possuía qualquer tradição em seus procedimentos, a intuição foi fundamental. Pode-se afirmar até que a racionalidade foi o fator menos importante nessa fase, já que a empresa sempre baseou-se em impressões, a fim de adquirir alguma nova linha de produtos. Nunca foi desenvolvido nenhum estudo de viabilidade econômica ou de mercado, para implantar qualquer das linhas. Com exceção da fábrica de artefatos de borracha, cuja motivação maior foi o estrangulamento na oferta do produto, por parte dos fornecedores. Mesmo porque, o mercado não apresentava muitas surpresas, que não aquelas oriundas dos choques econômicos heterodoxos. Neste ponto, a empresa já havia crescido em complexidade. Mas as condições externas pouco se alteraram. O mercado de atuação permaneceu relativamente estável. O

maior problema enfrentado pela Fischer foram os diversos planos econômicos, a partir de meados dos anos oitenta. Eles levaram a flutuações de demanda muito sensíveis e trouxeram muitas incertezas.

Pode-se afirmar que o modelo de leitura do tipo Triângulo Estratégico (Ohmae, 1985) permanece, retirando-se é evidente, a parcela concernente à concorrência. Diferentemente do modelo anterior, a visão de Triângulo Estratégico da fase anterior, o governo deve ser acrescentado como um grupo de relação, nas palavras de Freeman & Reed (1983), mas de uma forma mais indireta que antes.

10.3.3 Terceiro Período

No terceiro período os referenciais alteram-se sensivelmente. Os referenciais externos mais relevantes passam a ser o governo, os clientes, os fornecedores e os concorrentes. Os internos formam um grupo mais ou menos constante: diversificação, ociosidade em certa medida e os dados históricos.

O governo, apesar de não ter um significado específico para a Fischer, teve um impacto maior do que no período anterior⁴⁴. Ainda que esse impacto tenha sido indireto. Em 1992, com a abertura de mercado propiciada pelo governo Collor, o Brasil começou a sentir mudanças significativas na ordem industrial interna. Com essa ação, o governo provocou uma alteração sensível nas relações entre os agentes de mercado. Principalmente nas relações entre fornecedores, empresas e clientes. Então, a primeira influência foi relacionada à abertura econômica e com o MERCOSUL.

⁴⁴ Apesar da abertura de mercado ter atingido todas as organizações, Siu & Martin (1992) mostram que determinadas ações podem afetar de maneira mais incisiva as pequenas e médias empresas.

Com a abertura econômica, a empresa iniciou um processo de parceria⁴⁵ para a fabricação de uma linha de lavadoras de roupa na Argentina, com tecnologia francesa, mas com os ajustes técnicos para o mercado brasileiro. Tal procedimento só foi possível com a abertura econômica.

Essas alternativas melhoraram o produto e também proporcionaram à empresa um incremento de faturamento, já que puderam importar produtos e revendê-los com sua marca. A segunda influência esteve ligada ao plano de estabilização econômica. Com a estabilidade econômica, empresas que estavam ligadas à produção de bens de consumo duráveis, como os eletrodomésticos, no caso da Fischer, tiveram um grande favorecimento com ampliação significativa de seu faturamento. O gráfico 1 mostra que o faturamento da Fischer entre 1992 e 1995 cresceu a uma taxa média superior a 40%. Se por um lado se acirrou a concorrência, por outro o mercado se expandiu, tornando-se altamente favorável para a Fischer.

A perspectiva de continuidade da gestão econômica do país nos moldes atuais leva os administradores da Fischer a pensar em fazer investimentos para ampliar e melhorar ainda mais seus processos produtivos, notadamente na fábrica de bicicletas, onde estão sendo previstos investimentos de mais de um milhão de Dólares, para o ano de 1998. Conforme alguns relatos, a Fischer já pensa em fazer um planejamento⁴⁶ superior ao de curto prazo, em função da perspectiva de continuidade do governo e do plano econômico.

Os clientes tornam-se, neste período, referenciais importantes para a Fischer. Isso não significa que anteriormente ela não os considerava. Eles eram levados em conta. No entanto, a relação era diferente por que as condições de mercado eram distintas. O mercado era demandante, sem poder de barganha algum. Agora, os clientes influenciam na medida

⁴⁵ O termo parceria é entendido como sendo um acordo formal ou não, onde uma parte coloca suas posições diante da negociação com a(s) outra(s) parte(s), respeitando a(s) condição(s) daquela, estabelecendo assim uma relação de equilíbrio, onde o negócio passa a ser vantajoso para todas as partes envolvidas. Esse procedimento visa ampliar o tempo em que as partes manterão relações comerciais, bem como diminuir o poder de barganha que uma das partes eventualmente pode ter sobre a outra, em questões como preço, prazos, quantidades etc.

⁴⁶ O planejamento mencionado neste ponto é informal, já que a empresa não possui um processo formal de planejamento.

que têm demandas contrárias àquelas que a empresa deseja. Os clientes exercem pressão sobre a empresa pela consecução de suas necessidades. O Quadro 2 mostra como os desejos de cada uma das partes é completamente antagônico ao que quer a outra parte.

A empresa, desde a fábrica de máquinas especiais, sempre deu uma grande ênfase ao grau de sofisticação do produto final. Com a abertura de mercado, os clientes passaram a ser mais exigentes. Aspectos impensados pela Fischer, como o *design* do produto por exemplo, começaram a ser valorizados e, portanto, requeridos pelos clientes. A Fischer teve que aprender a adaptar-se às alterações.

Já com o mercado mais estabilizado, passada a primeira fase de aquecimento de consumo, do início do Plano Real, os clientes já começam a ter noção sobre o poder de compra da moeda. Dessa forma, passam a ser praticados preços cada vez mais baixos. De uma maneira geral, os produtos diminuíram de preços. Com isso, a empresa teve que buscar mais intensamente a eficiência de seu processo produtivo, reduzindo gastos desnecessários, e aumentando a produtividade da mão-de-obra.

Os fornecedores também tiveram seu *status* alterado diante da Fischer. A empresa que até a fase anterior dependia grandemente dos fornecedores e estava sujeita ao alto poder de barganha deles, viu-se mais livre para negociar, com a abertura de mercado.

A Fischer começou a buscar alternativas no exterior, e elas forçaram os fabricantes de aço e de outros insumos utilizados pela empresa, a reverem seus preços, alterando-os, fazendo que a empresa obtivesse uma margem maior. Este fato corrobora as palavras de Porter(1986), quando ele afirma que o poder de barganha dos fornecedores é determinado, em parte, pela quantidade deles presentes no mercado. Com uma quantidade maior de fornecedores no mercado, o poder deles, individualmente, diminui⁴⁷.

⁴⁷ Considerando que, com o advento da globalização, a referência de mercado é global e não local, o número de fornecedores passa a ser imenso.

O aparecimento dos concorrentes como referencial para a elaboração de estratégias é o fato mais relevante neste período. Até este momento a Fischer não tinha grande preocupação com os concorrentes. Sempre agiu intuitivamente por não existirem referenciais importantes dentro dos concorrentes. A partir da abertura econômica, a empresa passou a compreender, quase que forçosamente, que não poderia deixar a análise dos concorrentes relegada a um segundo plano. Um dos responsáveis pela saída do ramo de máquinas especiais foram os concorrentes pequenos e mais flexíveis. Com uma capacidade de agir mais rapidamente, os pequenos concorrentes tinham custos mais baixos e, conseqüentemente, eram capazes de construir máquinas semelhantes por preços mais baixos.

QUADRO 2: REPRESENTAÇÃO DOS ANSEIOS DOS CLIENTES VERSOS ANSEIOS DA EMPRESA

	Cliente	Empresa
Preço	⇓⇓	↑↑
Qualidade*	↑↑	⇓⇓
Prazo de entrega	⇓⇓	↑↑
Prazo de pagamento	↑↑	⇓⇓

Legenda: ⇓⇓ = menor possível;

↑↑ = maior possível.

* No caso da Irmãos Fischer, em muitos casos a qualidade, ou grau de sofisticação é superior ao desejado pelos consumidores.

Fonte: baseado na obra de Porter (1986).

Elaboração: V.E.H., 1997.

A Irmãos Fischer começa a preocupar-se também com a concorrência internacional. As ações que são tomadas levam em conta as mudanças do mercado, que está cada vez mais internacionalizado. As melhorias nos produtos ocorridas, principalmente, a partir de 1992, tiveram como uma das causas o incremento da concorrência. Isto é, o produto só melhorou

em função de um exacerbamento da concorrência, quer fosse direta, no próprio país, quer fosse indireta, no exterior.

Os referenciais internos utilizados neste período continuam sendo a diversificação, um certa ociosidade de capital, e o início da utilização dos dados históricos. A diversificação é um referencial que permanece forte desde o segundo período. Neste período, a diversificação serviu para orientar, em parte, a estratégia que originou a criação da fábrica de bicicletas. E até mesmo para começar o negócio com as lavadoras de roupa.

A ociosidade nesta fase é de capital. A Fischer possui capital, com a venda da fábrica de máquinas especiais, além de área livre. Iria perder parcela de seu faturamento. A fábrica de bicicletas viria a ocupar essa disponibilidade de capital.

O novo referencial que passa a ser utilizado são os dados históricos. Com a implantação do planejamento de vendas, a empresa começa a necessitar de dados históricos, sobre o desempenho anterior de vendas. Com eles, a empresa começou a planejar suas vendas. Cada produto é analisado em função de seu desempenho histórico. Embora não se tenha encontrado evidências explícitas, acredita-se que os resultados da formulação de estratégias também estejam fazendo parte dos dados históricos. Percebeu-se que, em função da Fischer não ter alcançado seu objetivo na fábrica de bicicletas, ela passou a envolver os gerentes na divisão. Os resultados começaram a se alterar. Acredita-se que a experiência de envolver os gerentes em um projeto, cujo desenvolvimento havia sido planejado de maneira isolada da unidade fabril já existente, tenha se somado aos dados históricos para futuras ações na área estratégica da Fischer.

Novamente a presença da intuição, não como um referencial, mas como sinal claro da sensibilidade empresarial dos dirigentes da Fischer, esteve muito presente nas ações tomadas.

A intuição também foi utilizada neste período. Seu uso esteve ligado à montagem da fábrica de bicicletas. Os estudos de mercado efetuados para o projeto não foram

cientificamente orientados, causando distorções nas respostas. A empresa agiu como havia feito anteriormente, em todas as outras implantações de novas linhas de produção. Confiou muito mais em sua intuição do que em informações. Talvez, naqueles tempos, tal procedimento tivesse garantido o sucesso que a Fischer queria. No entanto, com as alterações sensíveis ocorridas no mercado, contar apenas com a intuição pode não ser mais suficiente. Principalmente, por que essa intuição foi concentrada nos pareceres dos diretores. Os gerentes que anteriormente já haviam participado de, ao menos, uma decisão estratégica, são deixados de lado. Isso fez com que a intuição fosse muito polarizada pela diretoria, que queria fazer o investimento.

Neste terceiro período, o modelo de leitura do mercado lembra muito mais aquele formulado por Porter(1986). O aspecto concorrencial entre os vários agentes econômicos - empresa, fornecedores e clientes - bem como os interesses ambíguos entre eles, puderam ser percebidos muito claramente nesta fase da Fischer. A idéia de produto substituto também se pode notar. É o caso dos fornos de micro ondas, como substituto dos fornos elétricos. Mesmo os entrantes potenciais. Foi relatado o caso de uma empresa tradicional na produção de lavadoras de roupa que, como resposta ao ingresso da Fischer em seu segmento, lançou este ano o forno elétrico. Algo que a Fischer não estava preparada para enfrentar.

10.4 Resumo do Capítulo

Neste capítulo foi mostrado que a Fischer apresentou uma modificação dos modos como ela procedeu a elaboração de estratégias. Esses câmbios provocaram alterações, tanto nos atores envolvidos com as estratégias quanto nos referenciais utilizados.

Ela partiu de um modelo de pouca complexidade, importante em um meio pouco complexo, que garantiu-lhe resultados significativos, permitindo a saída de um ramo de

atividade para outro. Em um segundo momento, o ambiente ainda era pouco complexo. No entanto, a complexidade interna havia se incrementado, impedindo a continuidade daquela postura ante a elaboração de estratégias. A Fischer passou a ser incrementalista, consolidando então sua posição no mercado e na industrialização. No terceiro momento, o mercado apresenta-se altamente complexo. É uma fase de transição. O mercado exige novas posturas e ela passa a mudar novamente sua maneira de operar. Embora esse modo não esteja completamente consolidado.

11 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo, desenvolvido na Irmãos Fischer S/A Ind. e Com., focou três aspectos essenciais do processo de elaboração de estratégias: de que maneira ele ocorreu; quais foram os atores que geraram essas estratégias; e quais foram os referenciais utilizados na elaboração de estratégias organizacionais.

A empresa estudada, ao longo dos seus 31 anos, não possuiu um único modo de elaborar estratégias e sim três. Nos primeiros anos, esse modo foi caracterizado pela presença forte dos empreendedores que faziam o papel de elaboradores e executores das estratégias. Esse é um procedimento típico de organizações empreendedoras, como salientam Waalewijn & Seegar (1993), Kim & Choi (s.d.), Bhide (1994). A empresa procurou, com suas ações, o crescimento, reforçando as idéias apresentadas por Woodward (1976) e Mintzberg (1973). Ela conseguiu aumentar seu capital em progressão quase que geométrica. O ambiente no qual ela estava inserida era altamente favorável e pouco complexo, não carecendo de grandes análises. Essa primeira fase durou cerca de cinco anos e foi marcada pela pró-atividade, na definição de Miles & Snow (1978). Ela agiu antecipadamente aos acontecimentos, buscando um mercado ainda latente, e oferecendo para esse mercado produtos cada vez mais inovadores. Ela conseguiu perceber uma oportunidade e voltou todos seus esforços para o melhor aproveitamento dessa oportunidade. Daí então, deixou os concertos gerais para ingressar, ainda que paulatinamente, na fabricação de equipamentos e máquinas industriais para a manufatura de pescados.

Houve dois tipos distintos de referenciais: os externos e os internos. O referencial externo básico que a Fischer utilizou, no primeiro período, tinha o governo, como grande impulsionador de sua transferência da área de *concertos gerais* para a industrialização, propriamente dita. Os outros referenciais não tinham a mesma importância. Entre eles estavam

os clientes, fornecedores, tecnologia e a ociosidade. Os clientes eram referências relevantes na medida em que, nesse primeiro momento, a empresa fabricava máquinas sob encomenda. A partir das especificações dadas pelos clientes, os empreendedores desenvolviam máquina solicitada. Os fornecedores exerciam grande influência enquanto que o abastecimento de matérias-primas, do qual dependia a Fischer, era feito por grandes empresas com um alto poder de barganha, usando as palavras de Porter (1986). Dentre outros fatores, isso forçou a Fischer a manter sempre estoques.

Já os referenciais internos, no primeiro período, foram: a tecnologia mecânica industrial e a ociosidade. A tecnologia mecânica industrial serviu para adequar a capacidade da empresa às necessidades dos clientes. Por último, a ociosidade foi um referencial interno da própria organização. Graças a ela, a Fischer iniciou a fabricação do forno elétrico, que anos mais tarde viria a se tornar o principal produto.

O segundo período, que durou quase vinte anos, foi marcado por um comportamento estratégico organizacional eminentemente incrementalista. A Fischer procurou, através de um modo mais incremental, adequar-se às condições e oportunidades que iam aparecendo no mercado, não com a mesma força pró ativa do período anterior e sim reativa, usando as definições de Miles & Snow (1978). Ela buscou consolidar-se como empresa, através, principalmente, de uma política de aquisições que a levou a diversificar amplamente seu porta-fólio de produtos. Ela sabia que o mercado, no qual estava atuando, o setor de máquinas especiais, embora fosse grande, tinha suas limitações, uma vez que as máquinas possuíam uma vida útil muito longa. Ela precisaria sempre de novos clientes que substituíssem os antigos. É nesse ponto que surge a opção por produtos seriados, cuja possibilidade de clientela era muito maior.

O ambiente se apresentava muito estável para a empresa. A partir de meados dos anos oitenta é que surgem as primeiras dificuldades com relação aos planos econômicos. Nesse

período, começam a tomar parte nas decisões, junto com os fundadores, alguns familiares e um funcionário, todos com cargo de gerente.

Os referenciais sofrem algumas alterações. O governo perde importância, principalmente por que a partir dos anos oitenta cessam os incentivos que ele vinha oferecendo. Os clientes aumentam um pouco sua importância, uma vez que a Fischer entende que necessita buscar outros segmentos, partindo para a venda à varejo de bens de consumo e deixando, aos poucos, a produção de bens de capital. Outro ponto é que a atividade da fábrica de máquinas especiais continua. Os fornecedores permanecem forçando os estoques da empresa, sem nenhuma alteração com relação ao período anterior. A ociosidade já registrada no primeiro período permanece, sendo um referencial importante, uma vez que a Fischer primeiro adquire área física para então implementar novas linhas de produção, com produtos diferenciados daqueles que ela vinha fabricando. Este processo de diversificação, já descrito a princípio, vai tornar-se um dos grandes referenciais de ação da Fischer. A intuição continua muito forte, embora agora ela advenha de uma quantidade maior de pessoas.

O terceiro e último período é caracterizado por uma mudança significativa no mercado. A abertura de mercado torna o ambiente mais complexo e concorrencial. Muda o modo como a empresa elabora estratégias e quem as elabora, mudando, por conseguinte, a maneira como as pessoas interpretam o ambiente. O ambiente se torna mais concorrencial. O modo pode ser chamado de planejamento, já que esse instrumento gerencial começa a ser utilizado para a projeção de vendas. Além disso, há indícios de que o planejamento tenha sido utilizado, ainda que precariamente, para a implantação da fábrica de bicicletas, que é a última linha de produtos implantada na Fischer até o momento em que se encerrou essa investigação.

Os atores envolvidos na elaboração de estratégias mudam. Os fundadores permanecem apoiados pelos novos diretores, já que ocorre uma reformulação administrativa na Fischer. Novos gerentes assumem seus cargos. Esses gerentes passam a participar de algumas

decisões, muito embora isso não signifique que eles participem da elaboração de todas as estratégias. Pelo menos em um caso importante sua decisão teve peso. Quando a Fischer decidiu sair do segmento de máquinas industriais, essa decisão foi amplamente debatida entre a direção e os gerentes. A posição dos gerentes foi decisiva para que a empresa saísse do setor de fabricação sob encomenda. Os funcionários, através de programas de participação, começam a sugerir melhorias no processo e no produto. Apesar de ser uma maneira indireta, eles também influenciam a elaboração de estratégias. Há ainda a participação de um consultor, que teve muito peso na implantação da fábrica de bicicletas.

Os referenciais utilizados para esse último período se ampliam. O governo, como implementador da abertura de mercado no Brasil, retoma sua importância diante da empresa. A partir da abertura de mercado, mudam as condições do ambiente. Surgem ameaças e oportunidades para a Fischer. A perspectiva de continuidade das condições econômicas e até mesmo do próprio governo fazem com que a empresa já pense em investimentos de médio e longo prazo.

Os clientes assumem uma relevância como nunca. Seu poder de barganha cresce consideravelmente. Eles começam a exigir preço baixo e grau de sofisticação cada vez mais alto. Eles têm mais opções em função do incremento da diversidade de produtos que lhes é oferecida. A satisfação do cliente, nesse momento, é um fator que corrobora o sucesso de qualquer empresa.

Os fornecedores perdem muito de seu poder de barganha. Com a abertura de mercado surgiu a oportunidade da Fischer comprar insumos do exterior. Além disso, a empresa adota uma política de redução de estoques, que faz com que os fabricantes tenham abastecer a empresa conforme suas necessidades. Houve o crescimento do consumo de insumos da Fischer, em função das vendas. Pressionados pela concorrência externa, os preços declinaram e os fornecedores aceitaram as condições impostas pela empresa. Criou-se uma configuração

favorável para a Fischer, conforme o modelo apresentado por Porter (1986). O autor salienta que existe cinco forças competitivas no mercado: os fornecedores, os clientes, os produtos substitutos, os entrantes potenciais e a concorrências da própria indústria. O poder de um sobre o outro é medido pela necessidade. Isto é, no caso dos fornecedores, se a indústria apresenta um grande volume de compras para esse fornecedor, ela terá um poder de barganha maior sobre esse fornecedor. Esse poder de barganha é incrementado, caso exista no mercado um número maior de fornecedores, permitindo à empresa uma opção de escolha maior entre os diversos fornecedores. E essa é a situação atual da Fischer em relação aos seus fornecedores. Ela apresenta um volume de compras grande e o abastecimento de suas matérias-primas ocorre via fornecimento mundial, toda vez que os preços internos não estão satisfatórios.

A concorrência é o referencial mais importante desse período. A Fischer inicia a convivência com a concorrência tanto nacional quanto internacional. Produtos substitutos e entrantes potenciais começam a ser os novos agentes com os quais a Fischer tem que operar. A concorrência tira a Fischer do negócio de máquinas especiais; lança novos produtos no mercado; compete com produtos tradicionais da empresa; impede que os lançamentos dela tenham o sucesso do passado. Isso provoca novas preocupações por parte dos estrategistas da Fischer. Agora, a empresa tem preocupações claras com relação ao concorrente. Foi necessária uma série de acontecimentos para que a Irmãos Fischer estabelecesse a concorrência como referencial.

Um referencial interno desse período é a ociosidade de capital⁴⁸, a qual permite que ela busque novos investimentos. Essa ociosidade é decorrente da saída do negócio de máquinas

⁴⁸ Na verdade é capital disponível. Ele é considerado ocioso, por quê, na visão da empresa, o capital só não está ocioso quando ele está aplicado na atividade industrial. Em outras ocasiões, como aplicações financeiras, a empresa considera o capital como ocioso.

especiais, bem como da mudança da política de estoques da Fischer. Esse referencial permitiu a ela buscar uma nova linha de produtos. Somado a isso havia a ociosidade de área física.

Por último, o uso dos dados históricos, como novo referencial, também é significativo para esse período. A empresa iniciou a adoção do planejamento de vendas baseado nos desempenhos anteriores. Cada mês que passa fornece subsídios para que seja montado o programa de vendas para o próximo período.

Outro fator de importante participação nas decisões da empresa é a intuição. Como já apontado pelo marco teórico e reforçado na análise, conforme uma organização vai tornando-se mais complexa, vai ficando mais difícil para ela contar apenas com a intuição (Pleitner, 1989). O empreendimento feito com a fábrica de bicicletas mostrou isso. A Fischer foi muito intuitiva e pouco técnica. O resultado não foi promissor, conforme já explicitado na análise.

Esse investimento reforçou a estratégia genérica da Fischer: a diversificação. A empresa poderia ter incrementado suas linhas de produção já existentes. No entanto, ela preferiu usar uma nova linha para compor seu porta-fólio, isto é, uma diversificação não relacionada, segundo Teece (*apud* Suárez González). Essa é uma estratégia básica que, desde que foi adotada pela primeira vez, no início dos anos setenta, sempre permaneceu com a empresa.

A síntese apresentada permite que se disserte acerca do processo de elaboração de estratégias na Fischer. Este estudo serviu, em parte, para confrontar a teoria estudada com a realidade de uma empresa. A investigação feita na Fischer mostrou que a empresa teve maneiras diferenciadas de elaborar estratégias e que essas maneiras mudaram ao longo do tempo. Elas foram influenciadas pela complexidade externa da empresa. A complexidade a que se está referindo nesse texto está relacionada ao conjunto de elementos presentes no mercado no qual a empresa estava e está inserida. Assim complexidade externa significa que mais elementos foram sendo adicionados no contexto de operação da empresa, com o passar

do tempo. Entende-se então que, inicialmente, a empresa vivia em um ambiente de baixa complexidade e que, quando esse estudo foi encerrado, a complexidade havia aumentando consideravelmente. Como exemplo disso, pode ser citado o mercado em que a empresa se encontrava operando na década de sessenta: praticamente monopolizado por ela mesma, fechado e subsidiado pelo governo. Na segunda metade da década de noventa o cenário encontrado é de alta concorrência, tanto de empresas nacionais como estrangeiras, como consequência da abertura de mercado e a ausência de subsídios governamentais.

Isso reforça os escritos de Motta (1976), Contador (1995), Porter (1996), entre outros, quando afirmam que o ambiente externo influencia a organização. Esse condicionamento existiu na Fischer. Ela iniciou suas atividades em um ambiente favorável, no qual o mercado, ainda que não explorado, proporcionou maiores chances de sucesso.

As mudanças ambientais proporcionaram a existência de fases distintas na empresa estudada. A transição de uma fase para outra não se deu de forma imediata. Durante a essa transição, pode-se perceber características distintivas e não distintivas de ambas as fases. Mesmo já estando em um período mais incremental, a Fischer ainda agiu empreendedoramente por quase um ano. O mesmo ocorreu na transição do segundo para o terceiro período. Traços incrementais podem ser percebidos até o ano de 95, ainda que a fase predominantemente incremental tenha acabado em 92. No caso de abandono de uma linha, a empresa mostrou-se bastante cautelosa, esperando praticamente até o último momento para fazê-lo, mesmo que essa demora a onerasse ainda mais, numa atitude tipicamente incrementalista. Isso evidencia a transição entre uma fase e outra, que, segundo Mount, Zinger & Forsyth (1993), ocorre na dinâmica de evolução da complexidade interna da empresa.

Durante a fase eminentemente incremental, e, também, na empreendedora, não foi efetuado planejamento. A ausência de planejamento parece ter uma relação direta com a falta de análises mais profundas por parte da empresa. A ausência de análise, característica

apontada por Bhide (1994) como sendo típica dos primeiros tempos de um grupo eminentemente empreendedor, perdurou por quase toda a vida da empresa. A mudança dessa atitude só ocorreu porque houve uma mudança significativa na estrutura de poder da organização. Como mostrou o caso da Fischer, em um ambiente fechado não se faz necessária muita análise. Mas, na medida em que o mercado vai se abrindo e, portanto, tornando-se mais complexo, a análise é indispensável para a tomada de decisões mais acertadas. Mesmo que nessa última fase, a do “planejamento”, a Fischer já tenha passado a adotar uma análise, ela é mais empírica do que científica.

Quando se alterou o padrão de decisões da empresa, isto é, o modo como ela criava suas estratégias, alteraram-se também suas referências e atores, o que é natural, já que, como apresentam Mintzberg (1973), Quinn (1978; 1980) e Idenburg (1993), cada modo apresenta suas características peculiares. Na Fischer, o modo, os atores e as referências estavam diretamente relacionados. O governo, como exemplo, exerceu diversos papéis. Primeiro incentivou a indústria da pesca e, por conseguinte, lançou as condições favoráveis no mercado para que a Fischer iniciasse a industrialização de equipamentos. Depois suspendeu os subsídios, tornando a atividade na fábrica de máquinas especiais cada vez menos interessante para a empresa. Por fim, abriu o mercado, fazendo com que a empresa tivesse que adotar novos referenciais para a leitura e interpretação do mercado, como a concorrência.

Embora não se tenha encontrado modelos exatos como aqueles apresentados pela literatura, pôde-se perceber que a visão de mercado da IF mesclou vários modelos. Isso significa que os modelos apresentados no referencial teórico foram encontrados no caso estudado, somente de forma híbrida. Nos dois períodos iniciais houve uma mescla entre o *Triângulo Estratégico* de Ohmae (1985) e os *Grupos de Relação* de Freeman & Reed (1983). Na última fase é que há uma configuração mais semelhante àquela apresentada por Porter (1986).

O incremento da concorrência trouxe como consequência direta para a Fischer o aumento do poder de barganha dos clientes, e o aumento do poder de barganha da Fischer sobre os fornecedores, reproduzindo o modelo apresentado por Porter (1986). O autor salienta que o poder de barganha, no caso dos fornecedores sobre a empresa, é determinado pelo número deles no mercado. A abertura significou uma ampliação desse número, diminuindo então seu poder de barganha. O Modelo de Porter (1986) se ajustou à realidade encontrada no último período estudado.

Ainda quanto à percepção do mercado, pode-se afirmar que a Fischer mudou sua maneira de avaliar o mercado, partindo de um maneira pouco complexa para outra mais complexa. Como afirmam Bowditch & Buono (1992), a percepção da organização é decorrente dos diretores, que, na prática, emprestam sua percepção para a organização.

A literatura estudada apontou também a existência, dentro das organizações, da chamada *coalizão dominante*, como define Child (1972). Este estudo mostrou que de fato ela existe. No caso investigado, ela foi formada, primeiramente, apenas pelos fundadores e depois por eles e seus irmãos.

Para a complementação dos resultados apresentados neste trabalho, recomenda-se que outros estudos sejam efetuados, principalmente ligados ao tema proposto nesta investigação, bem como outros ligados a temática da influência do ambiente e dos grupos de relação sobre as estratégias das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA

- ALDER, Harry. O gerente que pensa com o lado direito do cérebro: (...). Rio de Janeiro: LTC Livros técnicos e científicos Ed., 1994.
- ANDREWS, Keneth. The concept of corporate strategy. In: DE WIT, Bob & MEYER, Ron. : Strategy: process, content, context - an international perspective. St. Paul/USA: West Publishing, 1994. p 40.
- ANSOFF, Igor . Estratégia empresarial .SP:McGraw-Hill,1977.
- ATKINS, Martin & LOWE, Julian. Stakeholders and strategy formation process in small and medium enterprises. In: International small business journal. Ed. 12, n.3. s.d.
- BENNETT, Roger. European Business. London:Pitman Publishing, 1997.
- BHIDE, Amar. How entrepreneurs craft. In: Harvard business review. p.150-61.Mar/abr 1994.
- BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo:Pioneira, 1992. 306p.
- CHILD, John. Organizational structure, enviroment and performance: the role of strategic choice. In: Sociology. v.6, p.1-22. 1972.
- CLAUSEWITZ, Karl von. Art or science of strategy. In: DE WIT, Bob & MEYER, Ron. : Strategy: process, content, context - an international perspective. St. Paul/USA: West Publishing, 1994. p 21-22.
- CONTADOR , José Celso . Planejamento estratégico: recomendações sobre ambiente externo e interno .RAE . v.35,n 2 ,p.43-56 .mar/ abr. / 95 .
- COOL, Karel & DIERICKX, Ingemar. Rivalry, strategic groups and firm profitability. Strategic management journal. V. 14, p.47-59, 1993. Mimeo.
- CUMMINGS, Stephen. The first strategists. In: DE WIT, Bob & MEYER, Ron. : Strategy: process, content, context - an international perspective. St. Paul/USA: West Publishing, 1994. p 6-8.
- CUNHA, Idaulo J. O salto da indústria catarinense:(...). Florianópolis:Paralelo27, 1992.296p.
- CUNHA, Cristiano J.C. de Almeida; FERLA, Luiz Alberto [Organizadores].Iniciando seu próprio negócio. Florianópolis:I.E.A, 1997.
- DADAM, S.H. Relatório final de psicologia organizacional. UNIVALI/FAPVI, Itajaí, jul/93. (obtenção do título de bacharel em Psicologia).
- DAVIS, Keith & WERTHER, William. Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil,1983.p.70-90.

- DIXIT, Avinash K., NALEBUFF, Barry J. Pensando estrategicamente: a vantagem competitiva nos negócios, na política e no dia a dia. São Paulo:Atlas. 1994.
- ECO, Umberto. Como se faz uma tese. 3.ed. São Paulo:Perspectiva, 1986. 186p.
- ELLIS, J. & WILLIAMS, D. International business strategy. London: Pitman Publishing, 1995. 368p.
- FREEMAN, R. E., REED, D. E. Stockholders and stakeholders : a new perspective on corporate governance . California Management Review. p . 88-103. Spring 1983.
- FONTOURA, M. Hora de pedalar. In: Revista Exame. Ed. 640, a.31, n.15, 16/7/97, p.60-1.
- GAJ, Luís. Administração estratégica. São Paulo:Ática, 1987.
- GODFREY, Paul C. & HILL, Charles W.L. The problem of unobservables in strategy management research. Strategic management Journal. V. 16, p.519-533, 1995. Mimeo.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: RAE. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.
- _____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. In:RAE. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai/jun. 1995.
- _____. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. In: RAE. São Paulo, v.35, n.4, p.65-71, jul/ago. 1995.
- GOOLD, Michael, CAMPBELL, Andrew. Many best ways to make strategy . In: The State os Sdtartegy. Harvard Business Review Paperback. Boston:Harvard University, 1993, p. 135- 41.
- GRAY, Hamel. Uses and miuses os strategic planning. In: The state of strategy. Harvard Business review Paperback. Boston:Harvard university,1993. p.143-151.
- Grupo IOB. Calendário objetivo de obrigações e tabelas práticas. Ago 1997. Mimeo.
- HAX, Arnold. Defining the concept of strategy. In: DE WIT, Bob, MEYER, Ron. : Strategy: process, content, context - an international perspective. St. Paul/USA: West Publishing, 1994. p 8-12.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. Competing for the future. Harvard Business Review. p.122-128, july-aug.1994.
- HAMPTON, D.R. Administração competmporânea: teoria e prática. 2.ed. são Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1983.
- IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development In: Long Range Planning . v.26, n.6,p 132-137,Great Britain (?),1993 .
- Irmãos Fischer S/A Ind. e Com. Demonstrativo de Faturamento bruto sem IPI. 01/ago 1997. Mimeo.

- Irmãos Fischer S/A Ind. e Com. Histórico. s.d. Mimeo.
- IMHOF, R.L. Relatório de atividades. FURB/FEBE. Relatório de atividades de estágio para obtenção do título de bacharel em Administração. Brusque/SC. Julho, 1993.
- INKPEN, Andrew. The seeking of strategy where it is not: towards a theory of strategy absence. In: Strategic management journal. v.16, 313-323, 1995.
- JAMES, B.G. SRM Forum: strategic planning under fire. Sloan Management Review. p.57-61, summer 1984.
- KAPLAN, Abraham. A conduta na pesquisa. São Paulo:USP, 1975. 440p.
- KEENGAN, Warren j. Márketing global. Madrid:Prentice hall, 1997.
- KERLINGER, Fred N. Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual. São Paulo:EPU;EDUSP, 1987(?).378p.
- KIM, Y.; CHOI, Y. Strategic types and performances os small firms in Korea. In: Internationla Small Business Journal. . ed.13, n.1 , s.d., p.13-25.
- KNIHS, B. Relatórior final de atividades do estágio supervisionado. UNIVALI/FACIESA, Itajaí, out/92. (obtenção do título de bacharel em Administração).
- KUHN, Thomas. A estrutura das revoluções científicas. São Paulo:Perspectiva, 1978. 256p.
- MacCRIMMON, Kenneth R. Do firm strategies exit? In: Strategic management journal. v.14, p.113-130, 1993.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: (...). São Paulo:Atlas, 1986. 205p.
- MARKIDES, Constantinos C. Diversification, restructuring and economic performance. Strategic management journal. V. 16, 101-118, 1995. Mimeo.
- MARTINS, Anderson A.M. Estratégia, estrutura e contexto ambiental: Um estudo de multicasos em agroindústrias de frango do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC/CSE/CPGA, fev. 1996. (Dissertação submetida ao colegiado do curso de mestrado em Administração do Centro Sócio Econômico para a obtenção do título de mestre).
- MCGEE, John & THOMAS, Howard. Strategic groups: theory, research and taxonomy. Strategic management journal. V.7, p.141-160, 1986. Mimeo.
- MILES, Raymond E., SNOW, Charles C. Organizational strategy, structure, and process. New York(?):McGraw-Hill, 1978(?). 274p.
- MINTZBERG, Henry . Strategy- making in three modes . California Management Review. v. XVI, n.2, p. 44-53. Winter / 1973.

- _____. Crafting strategy. In: The state of Strategy. HBR Review Paperback. Boston:Harvard University Business Review. 1993.p.109-118.
- _____. The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review. p.107-114, jan-feb, 1994.
- MONTGOMERY, Cynthia. Corporate diversification. Journal of economic perspectives. V.8, n. 3, summer 1994, p.163-178.
- MOTTA, P.R. Dimensões gerenciais de planejamento organizacional estratégico. In: RAP. Rio de Janeiro. v.10, n.2, p.85-107, abr/jun 1976.
- MOUNT, Joan; ZINGER, J.Terence; FORSYTH, George R. Organizing for development in small business. In:Long range planning. v. 26, n.5, p.11-120, 1993, Great Britain.
- OLVIVEIRA, D.M.F.M.. Estágio supervisionado de Administração relatório final. UNIVALI/FACIESA, Itajaí, out/92. (obtenção do título de bacharel em Administração).
- OLIVEIRA, Djalma de P.R. de.Excelência na administração estratégica: (...). 2.ed. São Paulo:Atlas, 1995.
- OHMAE, Kenichi. O estrategista em ação: (...). São Paulo:Pioneira, 1985. 278p.
- PARSON, M.J. & CULLIGAN , Mattham . J . Planejamento de volta às origens . São Paulo:Best Seller, 1988 .
- PLEITNER, Hans J. Strategic behavior in small and medium-sized firms: preliminary considerations. In: Journal os small business management. p.70-5. outubro 1989.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: (...). Rio de Janeiro:Campus,1986.
- _____. Towards a dynamic theory of strategy. Startegic management journal. v.12, p.95-117, 1991.
- _____.Vantagem competitiva: criando (...).7.ed. Rio de Janeiro:Campus, 1992.512p.
- _____. What is strategy? In: Harvard Business Review, p. 61-78, nov/dec 1996.
- PRAHALAD, C.K. & HAMEL, Gary. Strategy as a field of study: (...). Strategic management journal. V.15, p.5-16, 1994. Mimeo.
- QUINN , James Brian . Strategic Change : " logical incrementalism ". Sloan Management Review . v. 20,p.7-21. Fall 1978.
- _____. Managing strategic change . Sloan Management Review.p 3- 20 . Summer 1980.
- RAMANUJAM, V. & VARADARAJAN, P. Strategic management journal. V. 10, 523-551, 1989. Mimeo.

- RASMUSSEN, U.W. Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial dopreente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo:Aduaneiras, 1990. 257p.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo:Atlas, 1985. 288p.
- RUMELT, Richard; SCHENDEL, Dan; TEECE, David j. Strategic management and economics. Strategic management journal. V. 12, p.5-29, 1991. Mimeo.
- _____. Fundamental issues in strategy. Boston: HBR Press, 1995.
- SARTOR, Vicente V. de B. Reforma administrativa do aparelho estatal. Florianópolis: UFSC/CSE/CPGA, dez. 1996. (Dissertação submetida ao colegiado do curso de mestrado em Administração do Centro Sócio Econômico para a obtenção do título de mestre).
- SENGE, Peter. A quinta disciplina. 10.ed. São Paulo:Best Seller, 1995.
- SEYFERTH, Giralda. A colonização alemã no Vale do Itajaí-Mirim. Porto Alegre:Movimento; Brusque:Sociedade Amigos de Brusque, 1974. 160p.
- SHAPIRO, Carl. The theory of business strategy. Rand journal of economics. V.20, n.1, p.125-137, spring 1989.
- SIU, W., MARTIN, R.G. Sucessfull entrepreneurship in Hong Kong. In: Long Range Palnning. v.25, n.6, p.87-93, 1992. Great Britain.
- SCHWAB, Klaus & SMADIA, Claude. A nova ordem econômica mundial. In: Revista Exame. Ed. 571, São Paulo:Abril, a.26,n.24, 23 de nov.94, p.130-138.
- SUÁREZ GONZÁLEZ, Isabel. Estrategia de diverificación y resultados de la empresa española. In: revista de economía aplicada. n. 4, v.11, p.103-28.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo:Atlas, 1987. 176p.
- TUSHMAN, Michael & ANDERSON, Philip. Managing strategic innovation and change. London: Oxford University Press, 1997.
- VIEIRA FILHO, Ady. As raízes da industrialização:(...). Florianópolis:Ed. do autor, 1986. 203p.
- WAALEWIJN, Philip; SEGAAR, Peter. Strategic Management: the key to profitability in small companies. In: Long Range Palnning. V.26,n.2, p.24-30,1993. Great Britain.
- WHEELEN, Thomas, HUNGER, David. A descriptive model of strategic management. In: DE WIT, Bob, MEYER, Ron. : Strategy: process, content, context - an international perspective. St. Paul/USA: West Publishing, 1994. p.46.
- WOODWARD, Herbert N. management strategies for small companies. In. Harvard Business Review. p.113-121. Jan/Feb 1976.

YIN, Robert K. Case study research: design and methods. Beverly Hills: Sage, 1984.

ZACCARRELLI, S.B. A nova ideologia da competição. *In: Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.1, p.14-21, jan/fev 1995.

ANEXOS

ANEXO 1

- ano de fundação;
- constituição da sociedade;
- principais sócios quando a empresa foi fundada;
- principais sócios atualmente;
- faturamento anual dos últimos quinze anos (estes dados poderão ser apresentados de forma a representarem índices ou percentuais);
- principais modificações ocorridas na empresa desde sua fundação;
- linha de produtos anteriores;
- caso tenha ocorrido, citar período em que houveram modificações nas linhas de produtos;
- caso seja diferente, citar linha de produtos atual;
- mercado de atuação inicial;
- se houve alguma alteração da participação da empresa no mercado, citar período quando ela ocorreu;
- número de funcionários e sua evolução quantitativa ao longo do tempo;
- área construída, ocupada pela empresa a princípio;
- área equivalente atual;
- tipo de maquinário utilizado inicialmente;
- tipo de maquinário utilizado atualmente (no que tange a tecnologia incorporada);
- horas de treinamento por funcionário com o passar do tempo;
- outras informações que surjam e que sejam consideradas pertinentes para a caracterização acima descrita.

ANEXO 2

- 1) Na sua opinião, quais foram os 3 ou 4 eventos mais importantes, dentro e/ou fora da empresa, que contribuíram para que ela estivesse onde está hoje?
- 2) Poderia descrevê-los?
- 3) De onde partiram as idéias para fazer-se o que foi feito?
- 4) Quem participou direta e indiretamente dessas alterações?
- 5) Foi montado algum tipo de comissão, ou algo parecido para implantar tais projetos?
- 6) Como chegou-se a conclusão que aquela seria melhor alternativa? Ou seja, as pessoas basearam-se em que?
- 7) Poderia ter sido feito diferente daquele que foi feito?
- 7-A) Você acredita que poderiam existir outras formas para tomar as decisões que foram tomadas?
- 8) Se você fosse ponderar a participação de vários grupos, como os fornecedores, os empregados, a diretoria, a família, enfim, grupos que de uma forma ou de outra estão ligados à empresa, como você ponderaria o grau de influência que cada um desses grupos têm, no que tange a tomada de decisões importantes da empresa?
- 9) A empresa possui algum tipo de meta pré-definida? Em caso positivo, quem estabelece esta meta?
- 10) Com esta meta é operacionalizada?
- 11) Quando se lança um novo produto, este lançamento visa atender alguma capacidade ociosa da empresa ou alguma oportunidade de mercado?
- 12) Dentro do seu ponto de vista, você considera a produção mais importante ou o marketing? Você diria que a produção orienta o marketing ou o marketing orienta a produção? Em outras

13) Você considera o ambiente turbulento, do ponto de vista do mercado, ou você acredita que se está passando por um período de estabilidade? (Você consideraria a turbulência como uma característica do mercado atual?)

14) Você acredita que é possível trabalhar de forma cooperativa com concorrentes e/ou fornecedores e/ou clientes? se você acredita que sim pode falar já foi feito algum tipo de trabalho assim? (Que tipo de trabalho desse poderia ser feito?).

ANEXO 3

- 1) Na sua opinião, quais foram os 3 ou 4 eventos mais importantes, dentro e/ou fora da empresa, que contribuíram para que ela estivesse onde está hoje?
- 2) Fale como começou a indústria de máquinas especiais?
- 3) Quem tinha conhecimento sobre máquinas especiais/ Quem sabia como fazê-las? Como esse conhecimento era dividido?
- 4) Até quando o negócio principal da empresa foi máquinas especiais?
- 5) Como eram pagas as encomendas da indústria de pesca?
- 6) Quando e porque a empresa decidiu fechar a oficina e continuar somente com a fábrica de máquinas?
- 7) Porque a fábrica um foi fechada?
- 8) Fale da fábrica de carrinhos de mão
- 9) Fale de fábrica de betoneiras.
- 10) Fale da fábrica de borracha.
- 11) Fale da fábrica de bicicletas.
- 12) Quais foram as mudanças administrativas dos anos 90 e porque elas foram efetuadas?
- 13) Houve alguma relação entre o Plano Real, a expansão da empresa e as mudanças administrativas dos anos 90?
- 14) De onde partiram as idéias para fazer-se o que foi feito?
- 15) Quem participou direta e indiretamente dessas alterações?
- 16) Foi montado algum tipo de comissão, ou algo parecido para implantar tais projetos?
- 17) Como chegou-se a conclusão que aquela seria melhor alternativa? Ou seja, as pessoas basearam-se em que?
- 18) Poderia ter sido feito diferente daquele que foi feito?

- 19) Você acredita que poderiam existir outras formas para tomar as decisões que foram tomadas?
- 20) Se você fosse ponderar a participação de vários grupos, como os fornecedores, os empregados, a diretoria, a família, enfim, grupos que de uma forma ou de outra estão ligados à empresa, como você ponderaria o grau de influência que cada um desses grupos têm, no que tange a tomada de decisões importantes da empresa?
- 21) Os gerentes influenciam as decisões da empresa?
- 22) Existem alguns gerentes cujo desempenho ou até mesmo o conhecimento o torna mais destacado no que tange à tomada de decisão por parte da diretoria.
- 23) A empresa possui algum tipo de meta pré-definida? Em caso positivo, quem estabelece esta meta?
- 24) Se existe a meta ela é de curto prazo, médio prazo., longo prazo.?
- 25) Com esta meta é operacionalizada?
- 26) Quando se lança um novo produto, este lançamento visa atender alguma capacidade ociosa da empresa ou alguma oportunidade de mercado?
- 27) Dentro do seu ponto de vista, você considera a produção mais importante ou o marketing? Você diria que a produção orienta o marketing ou o marketing orienta a produção? Em outras palavras, se produz para então vender, ou se procura saber o que se está vendendo para então produzir?
- 28) A abertura de mercado influenciou a empresa? Em que sentido?
- 29) Você considera o ambiente turbulento, do ponto de vista do mercado, ou você acredita que se está passando por um período de estabilidade? (Você consideraria a turbulência como uma característica do mercado atual?)

31) Fale sobre os grupos de melhoria.