

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA
DA CIA. HANSEN INDUSTRIAL, DE 1941 A 1981**

ADALBERTO JOSÉ TAVARES VIEIRA

Florianópolis
2000

Adalberto José Tavares Vieira

**O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA
DA CIA. HANSEN INDUSTRIAL, DE 1941 A 1981**

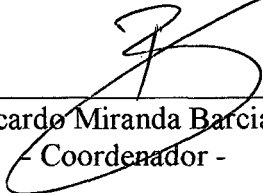
Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina, sob orientação do Prof. Dr. Carlos Raul Borenstein, para obtenção do título de **Mestre em Engenharia**

Florianópolis
2000

Adalberto José Tavares Vieira


**Processo de Adaptação Estratégica da Cia. Hansen Industrial, de
1941 a 1981**

Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre, especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.




Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.
- Coordenador -


BANCA EXAMINADORA:



Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.
- Orientador -



Prof. Edvaldo Alves de Santana, Dr.
- Membro -



Prof. Bruno Hartmut Koppitke, Dr.
- Membro -

Florianópolis,
Junho, 2000

À Heloisa, minha esposa, pela paciência, incentivo e amor, durante estes anos de trabalho.

Ao Adhemar e Dylcéa, meus pais, pelo carinho e dedicação.

Aos meus irmãos, parentes e amigos, pelo apoio e compreensão, tornando possível a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço às Instituições e às pessoas a seguir nomeadas:

- Cia. Hansen Industrial;
- Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC;
- Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, na pessoa de seu Coordenador e de todos os seus professores e funcionários;
- Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC;
- Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE;
- Professor Dr. CARLOS RAUL BORENSTEIN, pela dedicação e esforço prestado como orientador do presente trabalho.
- Professor Dr. EDVALDO ALVES DE SANTANA, pelo incentivo e colaboração, como membro da Banca Examinadora na defesa de Mestrado;
- Professor Dr. BRUNO HARTMUTH KOPPITKE, pelo incentivo e colaboração, em participar como membro da Banca Examinadora;
- Aos participantes, que colaboraram com incentivos, idéias e apoios.
- Professor Rogério Brás Silva, professor da UDESC, pelo incentivo e colaboração prestados no transcorrer do desenvolvimento de todo o trabalho;
- Professor Jorge Musse, Vice-reitor da UDESC, pela colaboração prestada no transcorrer do desenvolvimento de todo o trabalho;
- Professor Pio Campos Filho, Pro-reitor da UDESC pelo incentivo e colaboração prestados no transcorrer do desenvolvimento de todo o trabalho;
- Professor Wesley Masterson Belo de Abreu, Diretor Geral da UDESC, pela atenção prestada no transcorrer do desenvolvimento do trabalho;
- Professor Anselmo de Moraes, Diretor de Ensino da UDESC, pelo incentivo e colaboração prestados no transcorrer do desenvolvimento de todo o trabalho;

- Professora Irma Therezinha Schmitt Demarchi, Chefe do DCBS - UDESC, pelo incentivo e motivação demonstrada no transcorrer do desenvolvimento de todo o trabalho;
- Professora Dra. Maria Mersilda Pinheiro, Diretora do CEHCOM - UNIVALI, pelo esforço e motivação prestados no transcorrer do desenvolvimento de todo o trabalho;
- Professora Dra. Alcina Maria de Lara Cardoso, Coordenadora de RP/PP - UNIVALI, pelo apoio prestado em todos os momentos do trabalho;
- Professora Marileia Gastaldi Machado Lopes, Reitora da UNIVILLE, pela colaboração prestados no transcorrer do desenvolvimento de todo o trabalho;
- Professora Maria da Graça Albino de Oliveira, Coordenadora do Campus II - UNIVILLE, pela compreensão prestada em todos os momentos da realização do trabalho;
- Professor Dr. Camillo Ferronato, da UTP, professor de Língua Latina e de Comunicação, pela revisão deste trabalho.
- Professor Alexandre Maines, coordenador do CTTmar - UNIVALI, pelo apoio prestado no transcorrer do desenvolvimento desse trabalho;

RESUMO

Esta dissertação descreve e analisa um processo de adaptação estratégica, possibilitando a compreensão da mudança organizacional da empresa pertencente ao setor de plásticos, a partir da década de 40. É estudado o caso da Cia. Hansen Industrial, no período de 1941 a 1981. Na fundamentação teórica, contempla-se aspectos relativos ao processo de adaptação estratégica, mais especificamente escolha estratégica e determinismo ambiental. A metodologia, histórica e contextual, utiliza o procedimento de Pettigrew. Descreve-se o processo de adaptação estratégica na organização, à medida que esta sofre ações externas (influências do meio ambiente) atuando diretamente na empresa. Conclui-se que a organização adota estratégias diferenciadas a cada período analisado, buscando adaptar-se às situações diversas, implementando novos processos e/ou produtos.

ABSTRACT

This paper describes and analyses a process of approach of strategic fit. It makes possible the comprehension of organizational changing, using as example a company of plastic, since the decade of 1940. It is studied the matter of Cia. Hansen Industrial from 1941 to 1981. On the theoretic basis, it considers aspects related to the strategic fit process, specifically strategic choice and environmental determinism. The contextual and historic methodology, uses Pettigrew procedure. It describes the process of strategic adaptation in the company, when it is pressed by external actions (environment influence) acting directly over the company. It concludes that the organization adapts differentiated strategies in each analyzed period, searching adaptations by several situations, introducing new processes and/or products.

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO.....	11
1.1 – O Problema da Pesquisa.....	15
2 - ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	16
2.1 - A Perspectiva Contextualista, Histórica e Processual da Pesquisa.....	16
2.1.1 - Alguns Critérios para a Realização da Pesquisa Contextualista, Histórica e Processual.....	19
2.1.2.- Delimitação Da Pesquisa.....	20
2.1.3 - Implementação Da Pesquisa.....	21
3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
3.1- A Organização e seus Modelos.....	23
3.1.1– Modelo Racional da Contingência.....	25
3.1.2- Modelo da Ecologia das Populações (“Seleção Natural”).....	27
3.1.3- Modelo Institucional.....	29
3.1.4- Modelo de Dependência de Recursos.....	30
3.2- A Organização como Sistema Aberto.....	32
3.3- Ambiente/Organização.....	36
3.3.1 - Influência dos “Stakeholders” nas Organizações.....	40
3.4 - Estratégias Organizacionais e Adaptações Estratégicas.....	41
3.4.1- Conceito de Estratégia.....	41
3.4.2- Adaptação Estratégica.....	45
3.4.3- Estratégias Genéricas.....	48
3.4.4 - Alianças Estratégicas.....	52

4 - PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NO PERÍODO de 1941 a 1981.....	60
4.1 - Introdução.....	60
4.2 - Análise do Período de 1941 a 1946 : Princípios Empresariais.....	61
4.3 - Análise do Período de 1946 a 1962 : Evolução da Empresa Sociedade Anônima (Tubos de Plásticos Rígidos).....	70
4.4 - Análise do Período de 1963 a 1979 : O Ciclo do Progresso – Crescendo com o Brasil (O Período de Expansão e de Produção - O Impulso das Estruturas). 81	81
4.5 - Análise do Período de 1980 a 1981 : A Expansão na Globalização (Novas Fronteiras).....	99
5 - ANÁLISE DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL DA CIA. HANSEN INDUSTRIAL, NO PERÍODO 1941/1981.....	105
5.1 – Interpretação Teórica.....	105
5.2 – Análise Consolidada: 1941 – 1981.....	117
6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	121
ANEXOS.....	123
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	131
RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	137

1 - INTRODUÇÃO

O estudo da adaptação organizacional propõe-se a compreender o comportamento das organizações em relação às mudanças ambientais. Com a evolução desta área, o conhecimento dos cientistas sociais foi incorporado, trazendo questões relativas aos padrões de comportamento entre grupos maiores de pessoas e o comportamento de organizações como entidades, interagindo entre si e com o seu meio ambiente.

Atualmente, o macroambiente empresarial assume muitas formas diferentes. Embora alguns ambientes ainda possam ser relativamente simples e estáveis, outros tendem a ser muito mais complexos e dinâmicos por natureza. Assim, as organizações são concebidas como parte de um universo ou ambiente maior, em recíproca interação.

HALL (1984) afirma que a ênfase no ambiente não é nova, mas parece ter sido redescoberta a partir dos anos 60. Ele identifica algumas causas que proporcionaram a redescoberta do ambiente, como, por exemplo: os limites das análises estruturais das décadas de 60 e 70, as considerações políticas que levam à preocupação com fontes de controle organizacional e o interesse pelos efeitos das ações organizacionais, entre outras.

Da mesma forma, MINTZBERG (1978) diz que estratégias podem ser vistas como comportamentos consistentes da organização em relação ao ambiente.

A abordagem da organização na forma de um sistema aberto e a importância dada à tecnologia nos anos 60 permitem considerar as características estruturais como reflexos das contingências ambientais e como respostas às mudanças ocorridas (LAWRENCE e LORSCH, 1973).

Dessa forma, com ênfase na organização como sistema aberto, o ambiente passou a ser visto como todos os fenômenos que são externos à organização em estudo e

que a influenciam potencial ou realmente (HAWLEY “apud” HALL, 1984). O processo de adaptação organizacional, assim, não pode ser entendido sob a ótica unidimensional e de forma quantitativa por si só. O mesmo deve ser interpretado com a visão multidimensional e de modo qualitativo, ao longo do tempo, para que se possam entender os diferentes eventos (internos e externos) que contribuíram para o processo.

Este fato vem se constituindo no grande desafio de empresários, consultores e estudiosos da Teoria das Organizações durante o século XX: gerir o processo de adaptação estratégica das organizações com o meio ambiente em que atuam, propiciando sua adequada articulação com esse meio, buscando a competitividade.

WEICK (1973) considera que as organizações podem criar seus próprios ambientes, por meio de diversas escolhas voltadas ao mercado, tais como produtos, tecnologias, escala de operações, etc.

O exame das teorias mais relevantes sobre a adaptação estratégica organizacional constitui parte significativa do presente trabalho, ao lado da verificação empírica, em um estudo de caso, do processo de mudanças e de adaptação estratégica ocorrido na Cia Hansen Industrial (TIGRE), empresa situada em território brasileiro e atuante no setor de materiais plásticos.

Por ser um produto revolucionário, de infinitas possibilidades, como resposta às necessidades de tempos difíceis (década de 40), o plástico é adotado pela Cia. Hansen Industrial como principal linha de produção. Inventado na primeira metade do século 19, o plástico permaneceu por mais de 100 anos como mera curiosidade de laboratório, de insignificante aplicação prática.

Entretanto, a partir da década de 20, os Estados Unidos e a Europa começaram a descobrir múltiplas aplicações para a nova matéria-prima na indústria automobilística, elétrica, aeronáutica, ferroviária, de eletrodomésticos, e de vestuário. Ao permitir a produção barata e em larga escala de uma infinidade de itens, o plástico determinaria um novo ritmo mercadológico, contribuiria decisivamente para o surgimento de um mercado em escala e se transformaria em uma mania, a ponto de se falar em uma "revolução do plástico". Os tempos não eram nada fáceis para os empreendedores, o mundo estava em ebulição. Durante a época de guerra (1939-1945), o mundo inteiro enfrentava a escassez e havia grandes dificuldades para a indústria nacional, como o racionamento de energia elétrica; assim, as dificuldades eram muitas para o pleno funcionamento dos equipamentos

fabris a fim de manter a produtividade industrial, eram necessários desempenho e criatividade.

No Brasil, porém, permitia-se que algumas atividades florescessem livres da concorrência dos produtos estrangeiros. Em Santa Catarina, reduto de imigrantes alemães no país, essa concorrência era afetada de modo especial. Foi nesse período que surgiram, entre várias outras, as Têxteis Vogelsanger, Manz e Schmalz, a Drogaria Catarinense, as Metalúrgicas Wetzell, Douat e Afonso Meister. A fundição Tupy, atual líder latino-americana no setor metalúrgico, foi inaugurada em 1938, quando o fundador Albano Schmidt descobriu a fórmula do ferro maleável.

Os governos dos presidentes Eurico Gaspar Dutra (1946-1950) e Getúlio Vargas (1951-1954) se empenharam em executar uma política de investimentos na indústria de base e setores de infra-estrutura – energia elétrica, petróleo e derivados, portos e outros. Para proteger a indústria nacional, as importações foram limitadas a peças e equipamentos sem similares no Brasil, e proibiu-se a importação de automóveis prontos. Foi criado o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) para financiar equipamentos, e traçou-se um plano de estabilização para substituir a iniciativa privada, nacional ou estrangeira, nas áreas onde essa não tivesse interesse ou capacitação.

A produção do petróleo, matéria-prima essencial para as economias industriais modernas, era uma preocupação do governo brasileiro desde a década de 20. No início dos anos 50, no entanto, ainda se importavam oitenta por cento de todo o produto consumido no Brasil. Foi nessa época, mais precisamente em 1953, que, em meio a muitos interesses políticos e econômicos e em clima de nacionalismo exaltado, criou-se a Petrobrás. A empresa, que já nasceu com o monopólio da extração e do refino do petróleo no Brasil, instalou, em Cubatão, a Refinaria Presidente Bernardes, que passou a produzir etileno e outras matérias-primas para as nascentes indústrias de fertilizantes, detergentes, tintas, resinas, pneus, tecidos e plásticos.

Com a expansão do setor petroquímico, o governo queria diminuir gradativamente as importações de matérias-primas derivadas do petróleo, garantindo condições favoráveis para o crescimento da indústria nacional do plástico.

Era uma época ideal para a busca do desenvolvimento nos segmentos dos plásticos, pois, até então, não havia no país empresas de grande potencial no setor de tubos de plásticos (tanto nacional quanto multinacional), apenas empresas do ramo da construção

civil, tais como a Fortilit (Grupo suíço – AMANCO) - especializada no setor de fibrocimento (caixas de descarga, calhetão para coberturas, etc), Isdralit – especializada no setor de fibrocimento e metalurgia e no siderúrgico (tubos e telhas de fibrocimento, etc), Grupo Providência – especializado no setor de plásticos, porém sem a especialização de produzir tubos (embalagens flexíveis e rígidas, fraldas, vasos ornamentais, etc.).

Esse contexto era favorável às pretensões da Cia. Hansen Industrial (TIGRE), que resolveu investir para entrar numa nova era. Assim sendo, a Cia. Hansen Industrial (TIGRE) entrava na fase dos plásticos flexíveis. Primeiro, foram feitas as mangueiras para jardins, depois as de distribuição de gás e as mangueirinhas para transfusão de sangue, cuja produção precisava seguir normas rigorosas – que deveriam cumprir à risca as especificações técnicas. Com as mangueiras de PVC flexível, a Hansen Industrial penetrou no rico filão dos atacadistas de ferragens e ferramentas. O sucesso de alguns produtos fortaleceu a empresa, mas sua rentabilidade ainda era modesta e todo o lucro era reinvestido na produção, pois a companhia Hansen continuava apostando na diversificação dos artigos de plástico.

Conforme informação do Sr. Adhemar Tavares Vieira, ex-colaborador da Cia. Hansen Industrial:

O desenvolvimento industrial da Tigre está diretamente ligado aos valores que a norteiam desde fundação-pioneirismo, busca da qualidade e valorização do ser humano que, perseguidos e defendidos com veemência por seu fundador, João Hansen Júnior, fizeram de uma pequena fábrica de pentes de chifre uma indústria líder no ramo nacional de produção de tubos e conexões em PVC, colocada entre as cinco maiores do mundo no segmento. Para se alcançar tal conquista, foram necessários anos de pesquisa e uma série de agressivos planejamentos de ações, buscando vantagens competitivas diante de seus concorrentes, e mantendo a plena satisfação de seus consumidores através de seus bons serviços prestados.

A descrição e análise do processo de adaptação estratégica da Tigre, frente às diversas mudanças ambientais, será o objeto desta pesquisa.

1.1 - O Problema da Pesquisa

Considerando que a literatura contemporânea pesquisada não apresenta trabalhos que descrevam e analisem processos de adaptação estratégica em empresas do setor de plásticos, em especial no Brasil, coloca-se a seguinte pergunta de pesquisa :

Qual o processo de adaptação estratégica da Cia Hansen Industrial, no período de 1941 a 1981 ?

1.2 - Objetivo geral

Descrever e analisar o processo de adaptação estratégica da Cia Hansen Industrial no período de 1941 a 1981.

1.2.1- Objetivos específicos

- Descrever as modificações ambientais, durante o período compreendido entre 1941 e 1981, relacionando-os com as adaptações estratégicas.
- Descrever as modificações organizacionais da Cia Hansen Industrial no mesmo período.
- Determinar os agentes influenciadores da mudança organizacional, dentro dos períodos históricos e quais suas influências no processo de adaptação estratégica.

Para análise da situação mencionada acima, a dissertação descreve e analisa o processo de adaptação estratégica da Cia Hansen Industrial no período de 1941 a 1981, onde a organização tinha total participação da família Hansen. Verifica as modificações ambientais e organizacionais, durante o período em análise e relaciona as adaptações estratégicas; determina os agentes influenciadores da adaptação estratégica, dentro dos períodos históricos.

2 - ASPECTOS METODOLÓGICOS

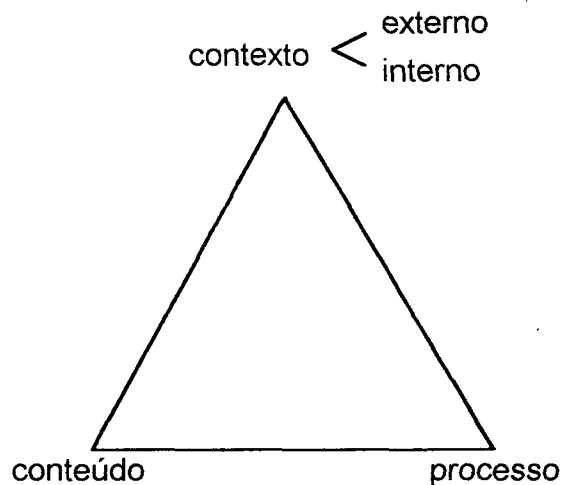
Demonstra-se, inicialmente, a importância da pesquisa qualitativa para o desenvolvimento de estudos de adaptação organizacional, no momento em que se observa que grande parte das pesquisas geradas é não histórica e nem contextual, por estar apoiada no quadro de referência conhecido por positivismo e estruturalismo (Pettigrew, 1987). Na sequência, apresentam-se a caracterização do estudo, o método, o modo de investigação, a perspectiva do estudo, a população, as definições constitutivas e as categorias de análise, as técnicas de coleta e de tratamento de dados que são utilizadas, ou seja, a entrevista não-estruturada, a análise documental, e a observação participante, bem como a abordagem qualitativa que serve de base para o tratamento dos dados.

2.1 Perspectiva Contextualista, Histórica e Processual da Pesquisa

PETTIGREW (1987) sugere que as organizações, mesmo sob forte pressão ambiental, possuem condições de fazer escolhas quanto às suas ações e estratégias, apesar de serem limitadas de alguma forma pelo contexto. Segundo esse autor, parte da tarefa gerencial é avaliar as mudanças do contexto dos negócios e, então, desenvolver e implementar novas estratégias para fazer frente a essas mudanças.

Nessa abordagem analítica para se entender a origem, o desenvolvimento e a implementação da adaptação estratégica, o interessante é a construção teórica multinível. O autor (PETTIGREW, 1987) procura formular modelos dos processos e fatores de nível superior, processos e fatores de nível inferior e a maneira pela qual eles interagem. É reconhecido que cada nível tem suas propriedades, processos, relacionamentos e até seu próprio momento, enquanto o fenômeno de um nível não é redutível ou não pode ser inferido daqueles níveis para qualquer outro nível. A chave para a análise é seguir as interações entre os níveis através do tempo. Mas, uma vez aplicada a abordagem no processo de adaptação estratégica da organização, surge a indagação: que tipos de questões detalhadas deveria a pesquisa contextualista envolver? Ela deveria, antes de tudo, envolver as questões sobre o conteúdo, o contexto e o processo de mudança, em meio às interações entre estas três amplas categorias analíticas.

O ponto de partida da análise da adaptação estratégica está na medida em que, formulando-se o conteúdo de qualquer nova estratégia, inevitavelmente tem-se, como consequência, a administração do contexto e do processo. O contexto externo refere-se ao meio social, político, econômico e competitivo em que a organização opera. O contexto interno refere-se à estrutura, cultura corporativa e ao contexto político dentro da organização através do qual as idéias para mudança surgem. O conteúdo relaciona-se às áreas particulares de transformação que estão sob exame. Então, a organização pode procurar mudar a tecnologia, as relações de poder, produtos, posição geográfica e cultura da corporação. O processo de mudança engloba as ações, reações e interações de várias partes interessadas que procuram mover a organização de um estado presente para um estado futuro. O *o quê* da mudança é o conteúdo; o *por quê* da mudança é derivado da análise do contexto interno e externo e o *como* da mudança pode ser entendido pela análise do processo (figura 2.1).

Figura 2.1 – Categorias analíticas para análise

FONTE: PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. Journal of Management Studies, 1987.

Para se compreender melhor a organização pesquisada, é imprescindível que se conheça a história da organização e quais fatores ajudaram a chegar à situação presente e que tipo de adaptação estratégica se impôs para que a organização pudesse alcançar uma solução satisfatória de seus problemas e dilemas complexos. A adaptação estratégica geralmente começa quando a administração usa informações sobre o ambiente externo e os pontos fortes e fracos da própria empresa para desenvolver uma visão a longo prazo dos rumos que a organização deve tomar. Comumente, a adaptação estratégica desenvolvida pela organização depende de sua cultura organizacional, ou seja, do comportamento dos elementos que compõem a organização e nela participam executando suas adaptações estratégicas.

PEDLER et al. (apud SALAMA, 1994) sugerem que, para entender melhor a importância da história organizacional, pode-se usar a metáfora da organização como indivíduo. Então, como o desenvolvimento individual pode ser entendido pela sua história particular (nascimento, juventude, maturidade), também se podem entender as organizações. Como na realidade humana, a passagem da infância para a adolescência e para a vida adulta de uma organização pode ser tempestuosa e marcada por crises de turbulência.

Procurou-se adotar o método histórico interpretativo, tornando-se ele importante na medida em que o autor se empenhou no regaste da história da organização no decorrer do tempo. Estudou-se a organização desde a sua fundação, 1941 até 1981, para identificar,

ao longo do tempo, os principais eventos/atividades desenvolvidos por seus dirigentes a fim de compreender o estágio em que se encontra a organização. Utilizou-se, para tanto, a leitura interpretativa, que tem por objetivo identificar os fundamentos/subsídios que se prestam para provar, retificar ou negar uma proposição ou tese do assunto que se está pesquisando (AMBONI, 1995a).

PETTIGREW (1987) reforça a questão no momento em que considera uma organização como qualquer outro sistema capaz de ser explorado como um sistema contínuo, com um passado, um presente e um futuro. Uma teoria perfeita deve levar em consideração a história e o futuro da firma para reunir conhecimentos do presente. Ainda, para o autor, uma das maneiras de se combater as deficiências sobre a literatura da mudança é o desenvolvimento de pesquisas que considerem os caracteres contextuais e processuais, já que a maioria das investigações sobre mudança é não histórica, nem processual nem contextual. Salienta ainda que as mudanças são tratadas como episódios isolados, ou como um grupo de discretos episódios separados de antecedentes imediatos ou mais distantes, que lhes dão forma, significado e substância.

A presente pesquisa tem por objetivo central determinar, segundo a percepção dos dirigentes da organização, quais foram, como se desenvolveram e quais fatores influenciaram as adaptações estratégicas da Cia. Hansen Industrial, no período analisado, caracterizando o processo de sua adaptação organizacional. Trata-se de um estudo de caso, de carácter qualitativo, que aborda a história da organização e analisa, segundo a percepção de seus dirigentes, o conteúdo e o processo de sua evolução estratégica no período indicado, além de considerar as influências dos contextos externos e internos. O foco principal é compreender, em profundidade, o processo de adaptação ocorrido na organização, avaliar sua inter-relação com o ambiente e verificar as proposições teóricas que possam explicar toda a situação analisada.

2.1.1 - Critérios para a Realização da Pesquisa Contextualista, Histórica e Processual

Para (PETTIGREW, 1987) alguns princípios metodológicos devem ser considerados:

1. precisão de medida;

2. generalidade sobre atores;
3. realismo do contexto;
4. desenvolvimento teórico e conceitual;
5. contribuição particular e questões gerais de política e prática.

As ações organizacionais aparecem não como produtos de decisões puramente racionais e perfeitamente definidas; elas aparecem relacionadas com a influência dos interesses e ações de grupos e indivíduos nas variações do ambiente externo, assim como na manipulação desse ambiente e do contexto interno na tomada de decisões.

Nesse sentido, estrutura, estratégia e cultura não podem ser vistas como neutras e racionalmente construídas, mas construídas como elemento de proteção para os grupos dominantes (GREENWOOD, 1987; MINTZBERG, 1979). Os contextos interno e externo, os conteúdos e os processos da adaptação estratégica são estudados através de:

- documentos, tais como: artigos científicos e jornalísticos, livros, relatórios técnicos, atas de reuniões e outros;
- entrevistas com elementos da organização.

2.1.2 - Delimitação da Pesquisa

Trata-se de um estudo de caso, de carácter qualitativo, que aborda a história da organização e analisa, segundo a percepção de seus dirigentes, o conteúdo e o processo de sua evolução estratégica no período indicado, além de considerar as influências dos contextos externo e interno. Não devem ser identificadas nem confrontadas variáveis independentes e dependentes, por meio de análises quantitativas ou estatísticas, buscando-se suas inter-relações. O foco principal é compreender, em profundidade, o processo de adaptação ocorrido na organização, avaliar sua inter-relação com o ambiente e verificar as proposições teóricas ocorridas. Os resultados obtidos desta pesquisa aplicam-se, entretanto, no comentário como um estudo, não permitindo generalizações.

2.1.3 - Implementação da Pesquisa

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, sob orientação do professor responsável, referente a publicações de assuntos correlacionados com o tema proposto e que dessem possibilidades concretas de realização da pesquisa propriamente dito. Analisou-se a possibilidade da existência de algum trabalho semelhante sobre a organização pesquisada e o tema questionado, evitando-se, assim, a duplicidade de assuntos. Essa pesquisa bibliográfica está sendo utilizada neste trabalho, tanto na parte metodológica, quanto na fundamentação teórica apresentada no próximo capítulo, estendendo-se durante todo o trabalho e fornecendo subsídios a cada assunto abordado. Para a obtenção dos dados, foram utilizados a biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), materiais publicados e fornecidos pela Cia. Hansen Industrial (livro histórico da “Tigre” e jornais internos editados), acervos particulares fornecidos por ex-funcionários da Cia. Hansen Industrial (jornais, revistas, fotos, documentos etc), pesquisa via Internet de publicações anteriores de teses e dissertações, bem como de outras bibliotecas universitárias (PUC - São Paulo e PUC – Rio de Janeiro).

Todos os materiais relacionados à história do setor de plásticos e às empresas correlacionadas a esses produtos, no mundo, permitiram uma primeira informação para o entendimento do contexto externo e interno.

A seguir, selecionou-se uma lista de ex-membros da Cia. Hansen Industrial, que nela atuaram no período considerado, e procurou-se saber quais possibilidades de eles fornecerem entrevistas e materiais sobre a organização. Executou-se uma triagem desses elementos para fornecerem subsídios necessários a formação do trabalho (entrevistas e materiais). Incluíram-se funcionários, ex-funcionários (chefes de departamentos), ex-diretores, num total de 8 pessoas. Eles foram escolhidos no intuito de se confrontar a veracidade dos questionamentos abordados, obtidos em cada entrevista, e com os documentos fornecidos.

Dentro dos dados fornecidos, procurou-se, a seguir, uma ordem cronológica, relacionando-se o período sob investigação sobre o tempo abordado, levantando-se, passo a passo, a história da organização, seu contexto e seu sistema de poder, em cada momento, dando-se conexão ao período seguinte. Após as oito entrevistas montou-se um quadro dos resultados, à luz do procedimento de PETTIGREW (1987).

Esses resultados, mediante a utilização de entrevistas semi-estruturadas e análise documental, permitem a identificação dos diferentes períodos pelos quais passou a organização, durante as adaptações estratégicas ocorridas.

As entrevistas eram marcadas através de contato telefônico ou pessoalmente com o escolhido. O entrevistador apresentava-se como aluno do curso de pós-graduação de Engenharia de Produção da UFSC, elaborando uma dissertação em Engenharia de Produção, e, para tal, levantava dados históricos da organização na qual o entrevistado havia atuado ou atuava. Não houve dificuldades em função de o entrevistador ter participado na Cia. Hansen Industrial, como empregado, do cargo de chefia de sessão no departamento de construções e em função do seu pai ter participado do cargo executivo dessa organização.

Solicitava-se a entrevista, respeitando local, data e horário desejados pelo entrevistado. Relatava-se o intuito da pesquisa, dando ênfase a dados qualitativos e à interpretação pessoal. Os dados e documentos fornecidos pelos entrevistados já foram publicados em jornais internos à organização, em jornais locais, revistas especializadas no setor de plásticos etc, evitando-se, assim, qualquer compromisso com a organização; nas entrevistas, solicitava-se a permissão de suas gravações. Dos resultados obtidos, eram necessárias algumas poucas observações e questionamentos específicos do entrevistador. Destaca-se a não-ocorrência, por parte de cada entrevistado, de relatos contraditórios para os mesmos fatos. Em alguns casos, houve coincidências de relatos. As gravações foram transcritas de forma resumida e, algumas vezes, com observações e interpretações do entrevistador.

Estes trabalhos realizados demonstraram, inicialmente, a importância da pesquisa qualitativa para o desenvolvimento de estudos de adaptação estratégica, no momento em que se observava que grande parte das pesquisas geradas era não histórica e fora de contexto, por estar apoiada no quadro de referência conhecido por positivismo e estruturalismo (PETTIGREW, 1987).

3 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 - A Organização e seus Modelos

As organizações são tão antigas quanto a história do homem (GIBSON, 1981), como também o são as idéias sobre como administrá-las (HAMPTON, 1981). Ao longo do tempo, as pessoas se reuniram para alcançar determinadas metas, primeiro em famílias, depois em tribos e, posteriormente, em unidades políticas mais sofisticadas.

Durante quase todo o século passado, as pessoas tinham uma visão relativamente limitada do papel que poderiam desempenhar nas organizações, basicamente, devido à natureza estática da sociedade, não havendo nenhuma necessidade real de enfatizar as práticas de administração e tão pouco se se despendia tempo em avaliar o ambiente que cercava as organizações. Esse quadro mudou com a administração clássica das organizações, que teve início ao final do século XIX e durou até o início do século XX. Houve uma forte influência de forças sociais, econômicas e tecnológicas mais amplas, que precipitaram a transição de uma sociedade agrária para uma sociedade industrial (BOWDITCH e BUONO, 1997), ocorrendo uma concentração de grandes quantidades de matéria-prima e operários nas fábricas (STONER, 1985).

O tema central da teoria clássica da administração passa a ser a maneira precisa de executar as tarefas, e o papel principal da gerência é o controle do comportamento dos empregados, essencialmente vistos como extensões da estrutura e do maquinário da organização. No pensamento da administração clássica, as organizações são vistas como sistemas relativamente fechados. A eficácia e o sucesso dependem da eficiência das operações internas. As organizações e políticas administrativas são criadas para realizar um

conjunto estável de tarefas e metas organizacionais. Para os estudiosos do pensamento clássico, não é relevante verificar a adaptação da organização às mudanças no ambiente externo (PERROW, 1967; 1981).

A teoria neoclássica surge como uma crítica à doutrina clássica, tentando compensar sua negligência com o fator humano. Evidencia-se a preocupação com o comportamento do indivíduo dentro da organização, o que auxilia na compreensão sobre a complexidade das organizações. Ela passa a ser mais bem compreendida na medida em que essa escola incorpora o modelo psicossocial das organizações (MOTTA, 1986). Nesse período, que coincide com o final da chamada sociedade industrial, grande parte das mudanças no ambiente originaram-se de empresas pioneiras e agressivas, que determinam a natureza e o ritmo do progresso. Assim, com muita razão, a empresa pode acreditar que consolida seu próprio destino (ANSOFF, 1990).

Durante o período de 1950 até 1970, houve uma escalada significativa da turbulência ambiental. Para a maioria das organizações, isso representa uma transição de um mundo familiar, em termos de produção e comercialização, para outro desconhecido, de novas tecnologias, novos concorrentes, novas atitudes do consumidor, novas dimensões de controle social e, acima de tudo, de um questionamento sem precedentes do papel da empresa na sociedade (ANSOFF, 1990). As organizações passam a ser vistas como desenvolvendo um conjunto de transações com elementos externos, bem como compostas por subunidades ou subsistemas que interagem continuamente e são mutuamente dependentes (KATZ e KAHN, 1987). Uma mudança em uma das partes infalivelmente afeta as outras (HAMPTON, 1981).

LAWRENCE e LORSCH (1973), ao referir-se a uma organização em ambientes relativamente estáveis, propõem que maneiras convencionais burocráticas de integração são adequadas; já, em ambientes turbulentos, elas precisam ser substituídas por outras formas, tais como equipes de projetos multidisciplinares e indicação de pessoal habilitado na arte de coordenação e resolução de conflito.

Assim, a sobrevivência tem sido apresentada como um problema de adaptação, tendo o modelo racional da contingência sido oferecido como um meio de identificação de padrões de "bom ajustamento", mostrando como tais padrões podem ser alcançados.

3.1.1 Modelo Racional da Contingência

Nesse modelo, Hall aborda que o enfoque nos objetivos não formula suposições acerca da racionalidade implícita na tomada de decisões, nem adota um ponto de vista simplista de que as organizações são instrumentos desenhados para cumprir objetivos. Os objetivos são parte da cultura das organizações e parte das disposições mentais dos que tomam as decisões.

O modelo racional da contingência é abordado como uma maneira de combinar elementos importantes das perspectivas dos objetivos múltiplos e das restrições ambientais. Essa teoria surgiu com o trabalho pioneiro de LAWRENCE e LORSCH (1973).

A teoria da contingência tem sido duramente criticada por ser supostamente tautológica. Também é criticada por ser uma teoria que não explica como se desenvolve uma maneira ótima de organizar (TOSI, 1976).

As organizações são concebidas com o intento de alcançar objetivos e atuando com seus ambientes, com a certeza de que há uma maneira certa de alcançá-los.

Abordagem teórica contingencialista e forma organizacional

A abordagem teórica contingencialista floresceu nos anos 60 e 70, essencialmente baseada em análises comparativas de estruturas organizacionais formais, tanto em áreas industriais como públicas, e no relacionamento de tais organizações com o ambiente externo. Positivamente e usando técnicas como regressão múltipla, o estudo da teoria contingencialista estuda o estabelecimento de associações gerais entre as características da organização, suas estruturas e o ambiente em que operam.

A crítica à teoria contingencialista reside no fato de que ela não considera as questões cultural e social das organizações. Uma vantagem dessa teoria é seu argumento de que não existe um único melhor caminho, mas que a estrutura organizacional funcional está associada com a natureza das tarefas desenvolvidas.

Todavia, nos últimos tempos, esse enfoque acabou estimulando sucessivas críticas dos teóricos e pesquisadores que concordaram com a visão organizacional de "seleção natural". "As organizações, como organismos da natureza, dependem, para sobreviver, da sua habilidade de adquirir adequado suprimento de recursos necessários ao sustento da

existência. Nesse esforço, tais organizações enfrentam a competição de outras organizações e, uma vez que comumente exista escassez de recursos, somente os mais adaptados sobrevivem (...) O ambiente é, assim, o fator crítico na determinação de quais organizações terão sucesso e quais fracassarão, selecionando os competidores mais fortes através da eliminação dos mais fracos" (MORGAN, 1996, p. 69).

Segundo MORGAN (1996), as organizações estruturadas de forma mecanicista têm maior dificuldade de se adaptar a situações de mudança, porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados, não sendo planejadas para a inovação.

Circunstâncias de mudanças pedem diferentes tipos de ação e de resposta. Flexibilidade e capacidade de ação criativa, assim, tornam-se mais importantes do que a simples eficiência. É importante fazer a coisa certa no tempo preciso e de maneira suficientemente certa. Por exemplo, os novos problemas, quando surgem, acabam freqüentemente ignorados porque não existem respostas já prontas. Ou então são focalizados a partir de uma forma fragmentada e não holística, podendo, assim, ser resolvidos pelas políticas organizacionais dos procedimentos e dos padrões de especialização já existentes.

Contudo, no momento em que as organizações são vistas como fluxo e transformação, MORGAN (1996) comenta que três imagens de mudança fornecem formas alternativas para se pensar no processo lógico da mudança. O ponto de vista autopoético indica que se pode melhor administrar a mudança com maior consciência dos processos auto-referentes, pelos quais se organizam e produzem os respectivos ambientes, e também que existe a capacidade de se alterar a natureza da mudança, substituindo as imagens egocêntricas por outras que reconheçam a nossa interdependência em face dos outros. Aqui, a mudança se desenvolve por meio de padrões circulares de interação. A perspectiva da causalidade mútua desenvolve um ponto de vista correspondente, ensejando uma particular atenção para a natureza das relações e interconexões, de forma a se gerenciarem e replanejarem essas relações no sentido de influenciar os padrões de estabilidade e mudança. O ponto de vista dialético incentiva a compreensão das oposições que geram a mudança, que determinam o universo e que administram a mudança pelo reenquadramento dessas oposições. Apesar das suas diferenças, essas três estratégias são complementares e podem,

sem dúvida, ser integradas de forma a fornecer um mecanismo extremamente poderoso para influenciar a lógica com que se produz e reproduz o mundo em que se vive.

3.1.2 Modelo da Ecologia das Populações ("Seleção Natural")

A literatura clássica das teorias das organizações (WEBER, 1944; HALL, 1984; ETZIONI, 1963; BLAU, 1977; MOTTA, 1986) apresenta instrumentos de compreensão e análise para estados estáticos nas organizações. Porém, é necessário que se faça uma análise dinâmica dos fenômenos ocorridos para uma compreensão adequada do comportamento organizacional, uma vez que o ambiente externo também é dinâmico. O estudo dinâmico do comportamento organizacional envolve a observação, ao longo do tempo, das mudanças ocorridas na organização.

Na década de 80, surgiram novas prioridades, a competição intensificou-se em consequência da internacionalização dos negócios, da escassez de recursos e da aceleração do processo de inovação dos produtos. Os problemas de produção e distribuição tornaram-se maiores e mais complexos, e a esses foram adicionadas preocupações com saltos tecnológicos, com a obsolescência, com mudanças estruturais na economia e no mercado, e nas relações da empresa com o governo e a sociedade. A atenção às pressões externas passou a ser tema central à medida que as organizações começaram a ser vistas como sistemas dinâmicos de resolução de problemas, aprimorando-se os conceitos referentes a como elas mudam e a como essas mudanças podem ser influenciadas e administradas (SCHEIN, 1982). A necessidade de se perceber os acontecimentos além das fronteiras da organização culminou com o desenvolvimento das teorias contemporâneas de administração, nas quais as organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar às condições externas mutantes (BOWDITCH e BUONO, 1997).

Autores como MARCH (1976), RANSON, HININGS e GREWOOD (1987), CHILD (1972), MINTZBERG (1982) e PETTIGREW (1987) fixam-se nas modificações das variáveis da estrutura, estratégia e cultura para caracterizar a mudança organizacional. Esses autores modelam as organizações como sistemas abertos em contínua interação com o ambiente externo, assim como defendem a influência da decisão estratégica no ambiente.

A imagem de sistema aberto e a importância dada à tecnologia permitem considerar as características estruturais como reflexos das contingências ambientais e como respostas às mudanças ocorridas (LAWRENCE, LORSCH, 1973), às complexidades e incertezas (WOODWARD, GALBRATITH, "apud" PUGH "et al.", 1969), também motivadas pela supremacia dos vínculos culturais, sociais e políticos entre organizações e ambientes sobre os aspectos tecnológicos (SCOTT, 1983). Dessa forma, com o deslocamento da ênfase para a organização como sistema aberto, o ambiente passou a ser visto como todos os fenômenos que são externos à população em estudo e que a influenciam potencial ou realmente (HAWLEY "apud" HALL, 1984); ou, então, como partes do meio que são relevantes ou potencialmente relevantes para que a organização estabeleça e atinja seus objetivos (DILL, "apud" THOMPSON, 1976).

O modelo da ecologia das populações está associado às obras de ALDRICH (1979) e PFEFFER (1982), HANNAN e FREEMAN (1975), ALDRICH (1979). Esse enfoque "propõe que os fatores ambientais selecionam as características organizacionais que melhor se adaptam ao ambiente" (ALDRICH e PFEFFER, 1979: 77):

Nesse modelo, também denominado de "seleção natural", as organizações que se adequaram ao ambiente são selecionadas em preferência àquelas que não observam a tal adequação ou que se adequaram de maneira inadequada.

As organizações ocupam nichos nos ambientes, que são combinações distintas de recursos e de outras variáveis necessárias para sustentar uma organização. A noção de nichos sustenta a possibilidade de que existam espaços ocupados de diversas formas: uma organização sozinha ocupa esse espaço, não permitindo que outras a ocupem; ou várias organizações, juntas, ocupam esse espaço, exercendo influência sobre as demais organizações.

Os teóricos do modelo da ecologia das populações são muito cuidadosos, destacando que seu enfoque se direciona mais para populações organizacionais do que para organizações individuais.

De acordo com ASTLEY (1983), a perspectiva de comunidades populacionais permite um exame de semelhanças existentes dentro de uma população de organizações, permitindo, igualmente, uma análise de diferenças entre essas populações.

Essa perspectiva coloca uma visão muito cética na capacidade das organizações de efetuar mudança, salientando os aspectos de pressões na estrutura que levam à mudança. É apropriado o modelo onde exista um ambiente volátil, um número grande de pequenas empresas e um alto grau de competição. Trabalha o conceito de organizações inertes, que podem até realizar mudanças maiores de sobrevivência que as inovadoras. Uma implicação adicional à ecologia populacional foi que a mudança deveria realizar-se em uma população além do nível individual de como novas formas organizacionais emergiram.

Para não confundir mudanças adaptativas e disruptivas, uma distinção foi feita entre mudanças periféricas e de núcleo. Mudanças de núcleo são mais bem descritas pela visão ecológica, enquanto as mudanças periféricas foram mais bem descritas por uma visão de adaptação e corresponderam a um risco de perda mais baixo.

3.1.3 - Modelo Institucional

Esse modelo teórico trata de um enfoque que vem emergindo rapidamente para contribuir com os fenômenos organizacionais. Grande parte dos estudos originados por ele foram desenvolvidos a partir de organizações não lucrativas. Esta abordagem baseia-se na suposição de que as organizações existem em campos formados por outras organizações que lhe são similares. Esses *campos organizacionais* são compostos pelas organizações que, agregadas, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços e produtos similares. Essas organizações se encontram cada vez mais homogêneas, imitando-se mutuamente e procurando superar as incertezas com que se defrontam. Os modelos apresentados não devem ser considerados em separados, mas usados complementarmente, por uma comparação entre suas características. Nenhuma das abordagens é capaz de se sustentar sozinha. Cada enfoque tem seu fundamento e aplicabilidade distintas.

3.1.4 Modelo de Dependência de Recursos

Esse modelo também aproveita o ambiente como fonte de influência nas organizações, porém de uma maneira diferente. A discussão apresentada é apoiada nas análises de Aldrich e Pfeffer, com algumas complementações.

A premissa básica do modelo de dependência de recursos é de que as decisões são tomadas nas organizações, dentro do contexto político organizacional. Outro aspecto importante é o de que as organizações tentam interagir ativamente com o ambiente, tentando manipulá-lo em seu próprio benefício. Em lugar de ser receptoras passivas das forças ambientais, as organizações tomam decisões estratégicas para se adaptar ao ambiente.

O modelo sustenta a suposição de que nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos de que necessita. Simultaneamente, nem todas as atividades que são necessárias podem ser realizadas dentro das organizações para que estas sejam auto-suficientes.

Um elemento-chave do modelo de dependência de recursos é a sua opção estratégica (CHANDLER, 1962; CHILD, 1972). Esse conceito implica que uma decisão é adotada entre um conjunto de alternativas em relação com outras estratégias da organização, que implicará, por sua vez, interações com o ambiente.

A distribuição de poder dentro das organizações é crítica em determinar a natureza das opções que se adotam, ligando, dessa maneira, o ambiente com as opções adequadas pelo processo de poder que opera dentro delas. A ênfase no poder dentro das organizações é necessária, pois as decisões são tomadas num contexto político. Dá-se destaque, ainda, que esse modelo ressalta as diferenças de poder entre as diversas unidades da organização e tende a ignorar as diferenças hierárquicas de poder.

ALDRICH (1979) e PFEFFER (1977), baseados na obra de CHILD (1972), observam que há três maneiras com que as opções estratégicas operam em relação com o ambiente:

1. A primeira diz que as decisões são tomadas por quem tem autonomia. Essa autonomia é muito maior do que a sugerida por uma estreita relação com o determinismo

ambiental. As organizações podem entrar ou sair de seus nichos, ou seja, podem entrar em novos mercados ou abandonar velhos mercados.

2. A segunda refere-se à intenção em manipular o ambiente. As organizações tentam criar demanda para seus produtos, elas podem também entrar em acordo com outras organizações a fim de regular competência, legal ou ilegalmente.

3. A terceira maneira pela qual se tomam decisões estratégicas acerca do ambiente se baseia no fato de que as condicionantes ambientais particulares são percebidas e avaliadas de maneira diferente por diferentes pessoas. Os atores organizacionais definem a realidade em termos de história e valores próprios.

O ambiente é percebido, interpretado e avaliado pelos atores dentro das organizações. Portanto diferentes atores podem tomar diferentes decisões, agindo de maneira diferente em relação aos cenários que se acham inseridos nas organizações. A principal conclusão é que nenhuma organização tem os recursos suficientes para operar completamente sozinha. A aquisição de recursos é uma das atividades principais das organizações.

Para STONER (1985), as organizações operam dentro de um contexto do qual dependem para sobreviver, manter-se, crescer e desenvolver-se. É do ambiente que as organizações obtêm recursos e informações necessários ao seu funcionamento e é no ambiente que colocam o resultado de suas operações. Na medida em que ocorrem mudanças no ambiente, as operações das organizações são influenciadas por essas mudanças.

O ambiente, agora, seria o principal elemento para a ênfase da pesquisa e da construção conceitual na teoria organizacional contemporânea. Essa ênfase constitui, em alguns aspectos, uma reação a décadas de pesquisa concentrada nos atributos estruturais internos das organizações.

3.2 A Organização como Sistema Aberto

Segundo KATZ e KHAN (1987), a teoria do sistema aberto é uma abordagem e uma linguagem conceptual para a compreensão e descrição de muitas espécies e níveis de fenômenos; é usada para explicar e descrever o comportamento de organismos vivos e combinações de organismos, porém é aplicável a qualquer processo dinâmico recorrente, a qualquer seqüência padronizada de eventos. É essa seqüência recorrente de eventos, diferenciada, mas dependente da corrente maior de vida na qual ocorre e é recorrente, que constitui um sistema aberto. Ainda, segundo os mesmos autores, para as organizações humanas, como para outros sistemas abertos, os processos sistêmicos básicos são enérgicos e envolvem o fluxo, transformação e intercâmbio de energia.

Entretanto, as organizações humanas têm propriedades que as distinguem de outras categorias de sistemas abertos. Talvez a mais básica dessas propriedades peculiares seja a ausência de estrutura no sentido usual do termo – uma anatomia física identificável, duradoura, que é observável tanto em repouso como em movimento e que, em movimento, gera e executa as atividades que compreendem a função sistêmica. À organização, lhe falta estrutura, nesse sentido anatômico; suas terras e prédios são ornamentos; seus membros chegam e se vão. Não obstante, paradoxalmente, ela tem estrutura: não é um agregado amorfo de indivíduos em interação, empenhados na criação de alguma combinação aleatória de eventos.

Desse modo, abordada como sistema natural (aberto), a organização é um conjunto de partes interdependentes que, juntas, formam um todo, porque cada uma delas contribui com alguma coisa e recebe alguma coisa do todo; este, por sua vez, tem relações de interdependência com algum ambiente maior (THOMPSON, 1967). Essa visão sistêmica é complementada por KATZ e KHAN (1987), quando afirmam que, do ponto de vista societário, a organização é um subsistema de um ou mais sistemas maiores e que sua vinculação ou integração com ele ou eles afeta seu modo de operação e seu nível de atividade.

Assim, dentro dessa perspectiva teórica, as organizações são encaradas como sistemas abertos, interdependentes das condições externas em constante mutação. Concebidas como

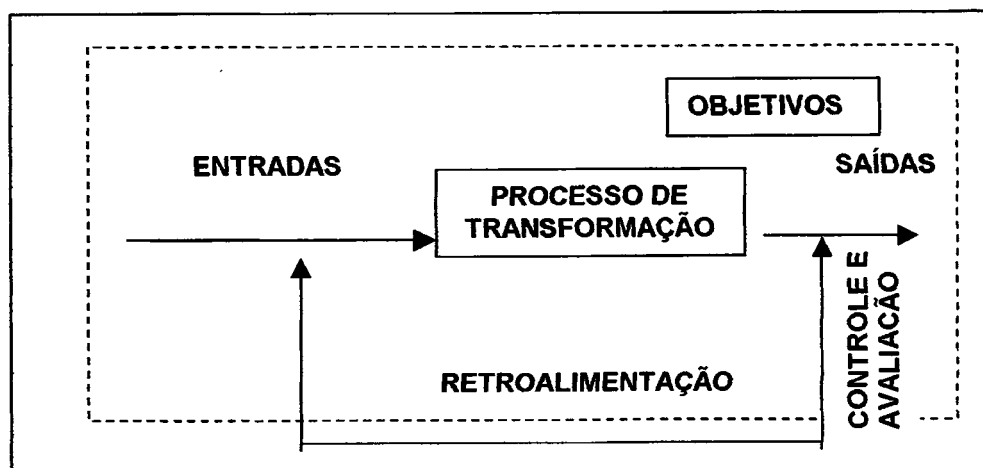
parte de um universo ou ambiente maior, pode-se argumentar que qualquer coisa que aconteça no ambiente maior poderá afetar a organização (e vice-versa), ao menos levemente; embora muitas ocorrências no ambiente não tenham quase nenhum impacto direto sobre qualquer organização em particular, eventos significativos podem afetar as organizações muito mais profundamente do que as políticas e as melhorias internas (BOWDITCH e BUONO, 1997).

Analisando-se como sistemas, um conjunto de partes interagentes e interdependentes conjuntamente formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função. A aplicação do conceito de sistemas às empresas permite a análise em separado das partes do todo, das inter-relações das partes entre si e com o todo, levando ainda em consideração o contexto ou o meio ambiente no qual elas estão inseridas.

Os componentes do sistema são objetivos: entradas do sistema, processo de transformação, saídas do sistema, controles e avaliações do sistema e retroalimentação ou “feedback” (reintrodução de uma saída em forma de informação).

Os objetivos constituem o ponto de referência para o desenvolvimento e avaliação de qualquer sistema. O ambiente do sistema identifica os seus limites. É o conjunto de elementos que não pertencem ao sistema, mas qualquer alteração no sistema pode mudar ou alterar os seus elementos e qualquer alteração nos seus elementos pode mudar ou alterar o sistema.

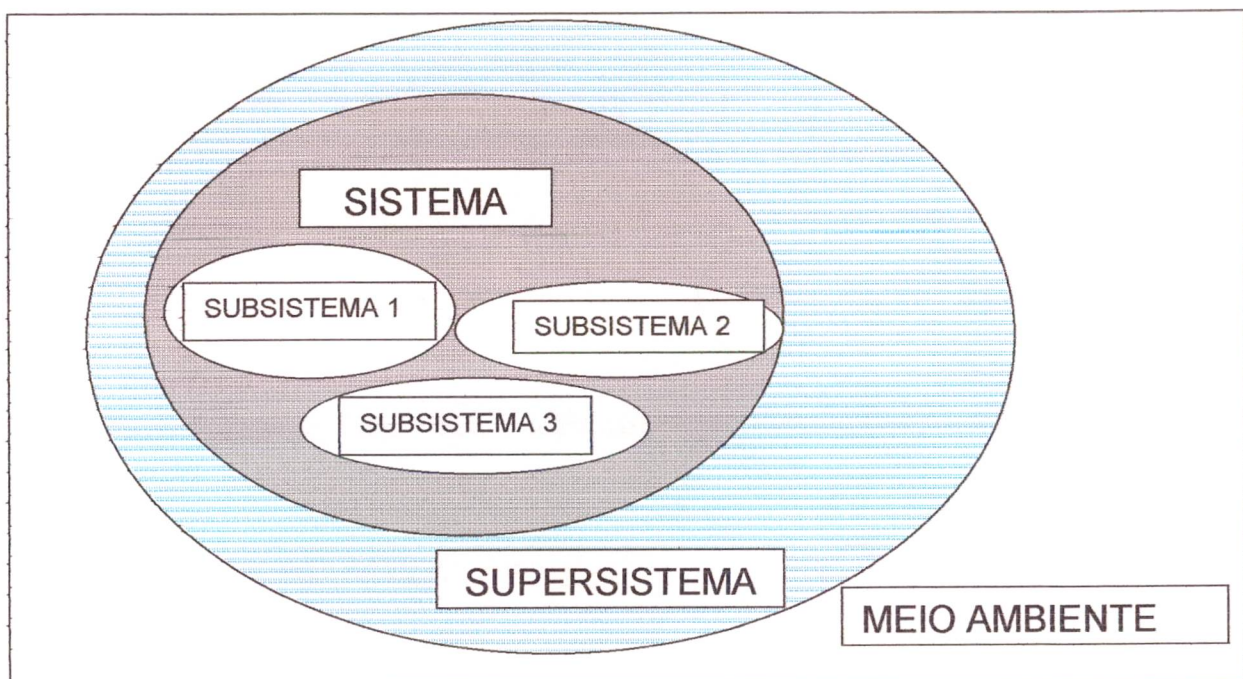
Figura 3.1 - Componentes de um sistema



FONTE: OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Excelência na Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

Quando se considera uma empresa como um sistema, pode-se visualizá-la como composta de vários subsistemas, conforme representado a seguir: o de coordenação das atividades para que os resultados sejam alcançados; o decisório sobre as informações existentes, para que as ações sejam desencadeadas visando os resultados a serem alcançados e o da realização das atividades operacionais, que vão fazer a empresa funcionar no seu dia-a-dia.

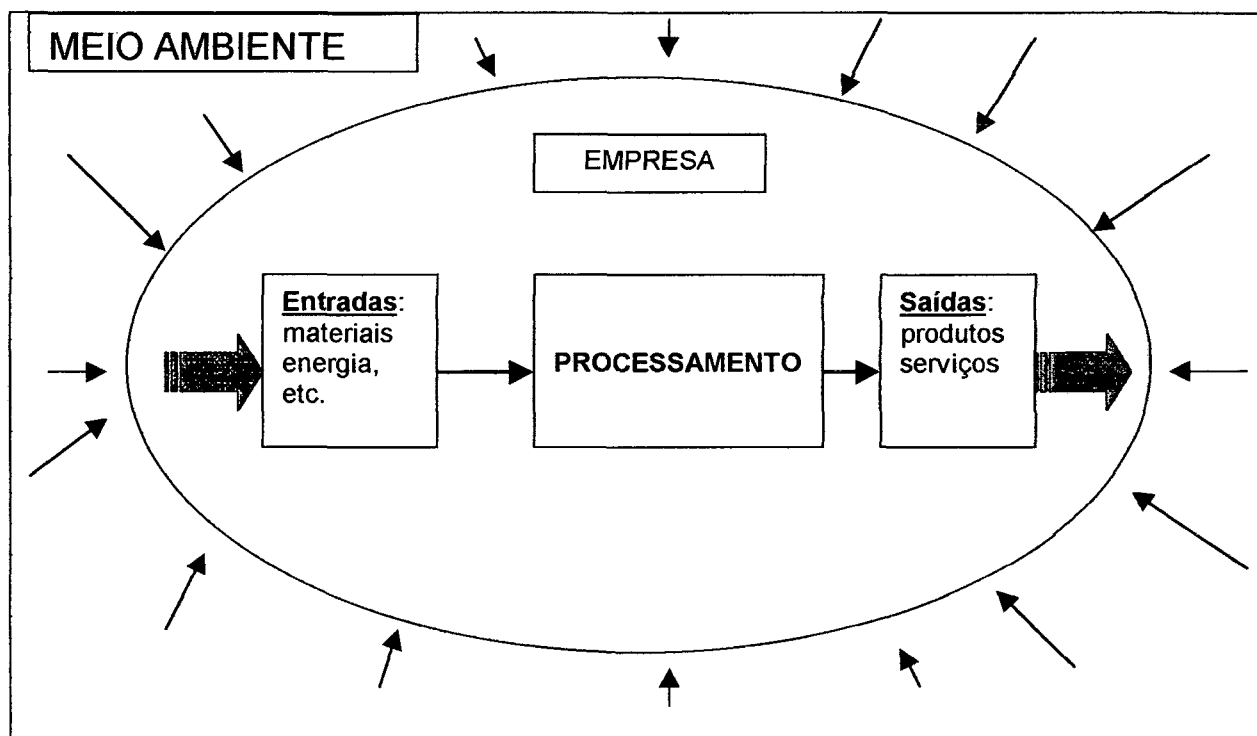
Figura 3.2 – Os diversos níveis de sistemas



FONTE: OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Excelência na Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

Como um **sistema aberto**, a empresa sofre pressões do meio ambiente, conforme é demonstrado na figura 3.3, a seguir:

Figura – 3.3 A empresa vista como um sistema



FONTE: OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Excelência na Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

A visualização de uma organização dentro do enfoque sistêmico permite uma melhor compreensão da efetividade de suas ações, aqui entendida como os resultados, os produtos de suas diversas atividades e a organização dos processos produtivos. A partir desse entendimento ainda se torna inequívoco que:

- o ambiente externo está em constante mutação e, portanto, a mudança passa a ser vista como questão de sobrevivência. Ameaças externas precisam ser superadas;
- deve haver correspondentes realinhamentos dos processos internos de produção, da estrutura organizacional, dos recursos humanos, dos sistemas de informação com as medidas tomadas externamente. Isso ocorre, por exemplo, quando do lançamento de uma nova linha de produtos;

- a manutenção dos níveis de desempenho da empresa exige aperfeiçoamentos contínuos, de modo que a empresa possa sobreviver ao acirramento da competição ou para se criarem melhores condições competitivas.

Este modelo organizacional será adotado neste trabalho, tendo em vista a sua abrangência, flexibilidade e harmonização com muitos dos demais modelos citados.

3.3 O Ambiente Organizacional

Para STONER (1985), as organizações operam dentro de um ambiente do qual dependem para sobreviver, manter-se, crescer e desenvolver-se. É do ambiente que as organizações obtêm recursos e informações necessários ao seu funcionamento e é no ambiente que colocam o resultado de suas operações. Na medida em que ocorrem mudanças no ambiente, as operações das organizações são influenciadas por essas mudanças.

Teóricos da administração (CHILD e SMITH, 1987; BOWDITCH e BUONO, 1997) vêm tentando desenvolver descrições do ambiente que sejam flexíveis o bastante para permitir comparações significativas de diferentes espécies de organizações e suficientemente precisas para serem analiticamente úteis.

Dentro dessa perspectiva e na busca de se definir mais precisamente o ambiente organizacional, recorrer-se-á a duas distinções analíticas elaboradas pelos estudiosos do assunto: em primeiro lugar, o *ambiente geral* versus o *operacional*; em segundo, o *ambiente real (condições objetivas)* versus o *ambiente percebido (arena cognitiva)*.

O ambiente externo divide-se em dois níveis: o primeiro é constituído pelos elementos que atuam de forma indireta na organização, sendo denominado macroambiente, ambiente maior, ambiente geral ou residual; o segundo constitui-se dos elementos que atuam de forma direta e é chamado de ambiente operacional ou direto.

O *macroambiente* é definido como “o ambiente em que se encontram as variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais e sociais” (Vasconcelos Filho “apud” Vasconcelos Filho, MACHADO, 1982).

O *ambiente operacional ou externo* influencia as dimensões ambientais (economia, demografia, governo, acionistas, concorrentes, etc.) sobre o desempenho das organizações e, ainda, em muitos casos, a estrutura organizacional é resultante do comportamento do ambiente externo, buscando o inter-relacionamento do ambiente com a organização e vice-versa. O *ambiente operacional* definido por THOMPSON (1976), como é usado por DILL (“apud” THOMPSON, 1976, p.43), serve para identificar “... as partes do meio ambiente que são relevantes ou potencialmente relevantes para estabelecer e atingir um objetivo”. Compõe-se de quatro setores principais: clientes (distribuidores e usuários); fornecedores (de matérias, mão-de-obra, capital, equipamento e espaço de trabalho); concorrentes (de mercado e recursos); e grupos regulamentadores (órgãos do governo, sindicatos e associações de firmas).

BOWDITCH e BUONO (1997) apresentam uma outra distinção analítica, importante: a diferença entre o *ambiente real (ou objetivo)* e o observado por meio da percepção dos administradores – *ambiente percebido (ou subjetivo)*. O primeiro é formado pelas entidades, objetos e condições que existem fora da empresa, concentrando-se nos ambientes geral e operacional de uma dada organização. É, portanto, externo à organização e mensurável, pela utilização de indicadores objetivos (econômico-financeiros, demográficos, mercadológicos, crescimento dos empregos, etc.) Essa realidade, objetiva, impõe limitações ao modo de operar da empresa. O *ambiente percebido*, por sua vez, reflete a interpretação subjetiva do ambiente real; BOWDITCH e BUONO (1997) afirmam que, embora essas percepções também sejam eventos reais do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização. Embora se possa supor que haja uma correspondência direta entre essas duas dimensões, pesquisas experimentais vêm indicando que as correlações entre as medidas do ambiente real de uma organização e as medidas das características do ambiente percebidas pelos dirigentes não são muito altas. Isso é importante, visto que as pessoas reagem em função das suas percepções e não dos fatos reais. Entretanto, o ambiente objetivo não pode ser subestimado. Segundo BOWDITCH e BUONO (1997), recentes trabalhos em nível teórico têm enfatizado a importância da sua interação com as percepções dos administradores (ambiente percebido) para a análise ambiental, que deve ser explicitamente reconhecida nos processos decisórios.

Figura 3.4 - A organização e seu macroambiente e ambiente operacional



FONTE: VASCONCELOS FILHO, P., MACHADO, A.M.V. Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro: LTC, 1982, pág. 103.

As organizações deparam-se com novas variáveis, que atuam no ambiente com o qual elas estão interagindo. Destacam-se no cenário atual e futuro as questões relacionadas com o meio ambiente. Todas as empresas, de uma ou de outra forma, buscam a sobrevivência e, para tanto, procuram o relacionamento com o meio ambiente, o que lhes possibilita permanecerem ou se tornarem competitivas.

Para Child, o reconhecimento de que existe escolha por parte dos decisores organizacionais é fundamental para a análise da organização e do ambiente. Os decisores podem ter algum poder para promulgar seu ambiente organizacional, como sugeriu WEICK (“apud” CHILD, 1972). O termo "decisores" tem sido empregado para se referir ao grupo que detém poder na organização. Tem-se também o conceito de "coalizão dominante", que foi formulado por CYERT e MARCH (“apud” CHILD, 1972) e que tem sido usado por THOMPSON (“apud” CHILD, 1972).

Na era da globalização, fundamenta-se a idéia de que, para as empresas serem competitivas ou, simplesmente, continuarem existindo, devem ser permeáveis ao meio ambiente, isto é, devem perceber os sinais ambientais e tê-los como referencial para o desenvolvimento de suas atividades. Por isso, a habilidade dos gerentes para reconhecerem, interpretar e implementarem constantemente os requisitos emergentes de seu setor nos seus produtos, processos e modos organizacionais que adotam, é vista como crucial para a sobrevivência organizacional às condições competitivas (CHILD e SMITH, 1987). Com as constantes pressões externas, as empresas passam a ser vistas como sistemas dinâmicos de resolução de problemas.

Deve-se, portanto, considerar o caráter mutável e descontínuo do ambiente e, principalmente, dar ênfase ao monitoramento dessas incongruências ambientais que estão freqüentemente interagindo, consciente ou inconscientemente, com a estrutura interna da organização.

Nesse sentido, CHILD e SMITH (1987) argumentam que a contínua relação entre as condições reais do ambiente, denominadas por ele de condições objetivas, e as interpretações subjetivas dos atores organizacionais (arena cognitiva), é que determina o curso das transformações organizacionais. Parte dessas transformações, no entanto, ocorrem devido à formação de uma identidade entre os membros da organização e aqueles

que compõem o ambiente onde a empresa opera, que vão além da relação competitiva dos membros do setor. Essa identidade é, frequentemente, apresentada na forma de ligações de longo prazo, que fornecem uma base para o surgimento de um relacionamento colaborativo (CHILD e SMITH, 1987), onde são trocados recursos (tecnologia, informações, capital) desencadeadores das mudanças na organização.

3.3.1 - Os “Stakeholders” como Representativos do Ambiente Organizacional

Classicamente, o objetivo da organização para uma satisfatória atuação seria a maximização dos seus lucros aos acionistas, cabendo a sua administração monitorar seus resultados, buscando, pelo planejamento, a melhor eficiência de seus processos, por meio da alocação de recursos na sociedade. Desenvolveu-se, recentemente, uma nova perspectiva de abordagem da vida organizacional, com base na idéia de “stakeholder”, sugerindo que, além dos acionistas, existem outros grupos com os quais a organização tem determinadas espécies de responsabilidades.

FREEMAN (1983) propõe o seguinte conceito de “stakeholder”, utilizado originalmente pelo “Stanford Research Institute”, em 1963: *qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar o alcance dos objetivos organizacionais, ou que é afetado pelo alcance destes objetivos.*

A abordagem dos stakeholders proporciona um modo mais orientado de pensar sobre o ambiente da organização, buscando compreender as maneiras em que os diversos stakeholders são ou podem ser afetados pelas políticas e pelas práticas da organização, como irão reagir e quais são as opções para se lidar com essas reações. Proporciona, também, um foco para examinarem essas questões e se tornarem mais proativos em suas interações com o ambiente (BOWDITCH e BUONO, *ibidem*).

3.4 Estratégias Organizacionais e Adaptação Estratégica

3.4.1 Conceito de estratégia

Na teoria de gerenciamento, conforme definição de Chandler, “estratégia é a determinação das metas básicas de longo termo e os objetivos necessários para serem executadas estas metas” [5, p. 13]. Na terminologia comum, uma estratégia é um “plano”.

ANSOFF (1983), menciona que, na perspectiva da administração estratégica, “o processo racional de planejar é apenas mais um dos componentes de um processo sócio-dinâmico muito mais complexo, que gera a mudança estratégica”. Na proposta da administração estratégica, as abordagens puramente adaptativas e puramente planejadas são combinadas em um processo de aprendizagem planejada.

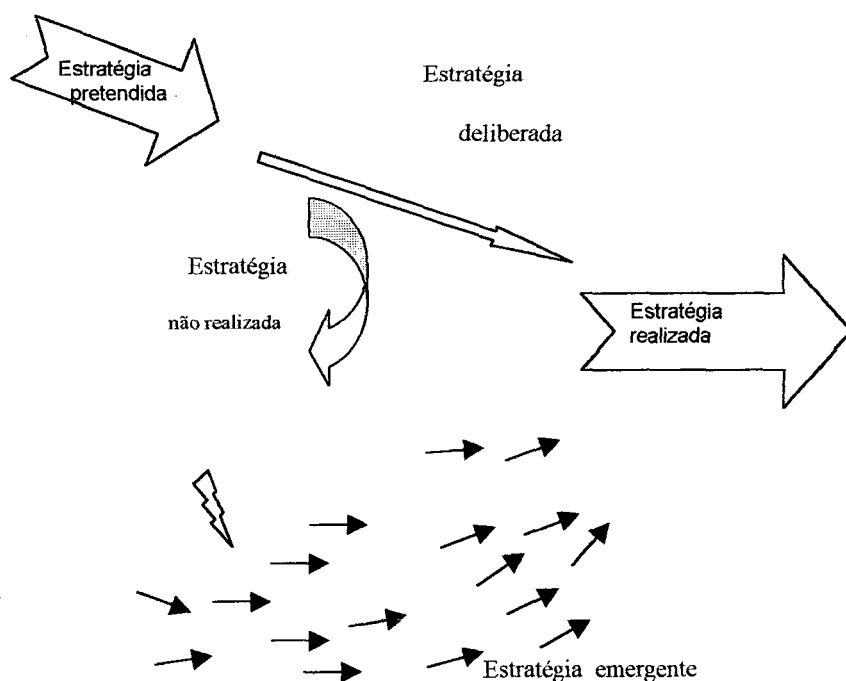
Para MINTZBERG (1978), pode-se formular a estratégia dentro de um processo consciente, antes de tomar a decisão, ou, ainda, a estratégia pode formar-se gradualmente, talvez de forma não intencional. Para ele, “a estratégia, na verdade, é uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença”. Segundo o mesmo autor, um dilema fundamental na formulação de uma estratégia é a necessidade de se reconciliar as forças de estabilidade e de mudança, onde, por um lado, se torna necessário concentrar esforços e obter eficiência operacional, enquanto, por outro lado, é necessário adaptar-se e manter ligação com um ambiente externo em mutação. Ele defende a idéia de que uma única definição para estratégia parece não ser confiável. Por isso, com base na literatura existente, apresenta cinco definições que denomina os cinco “Ps” da estratégia, que podem ajudar praticantes e pesquisadores a entenderem melhor alguns componentes da estratégia:

(1) Estratégia como plano de ação: É definida intencional e racionalmente, com antecedência às ações, representando uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir de um lugar para outro. As estratégias podem ser estabelecidas explicitamente em documentos formais, conhecidos como planos, embora isso não seja uma condição necessária para o conceito de estratégia como plano.

(2) Estratégia como padrão de comportamento: A estratégia é um padrão quando se percebe consistência no comportamento passado ao longo dos tempos (MINTZBERG,

AHLSTRAND e LAMPEL, 1978). Apenas definir estratégia como um padrão não é suficiente. É preciso uma definição que englobe o comportamento resultante, ou seja, o da estratégia coerente com sua intenção. Entre a estratégia ideal (aquela que foi planejada) e a estratégia real (aquela que foi sendo colocada em prática) há uma grande distância. Ao longo das ações planejadas, os estrategistas vão se adaptando às situações reais, dando origem às estratégias emergentes, geradas a partir da interação com o ambiente. Isso significa dizer que os planos acontecem sem necessariamente se realizarem, já os padrões podem aparecer sem nenhuma pré-concepção. As organizações estabelecem suas estratégias de forma muito peculiar, pois cada uma necessita preparar-se para enfrentar o seu ambiente específico, visando tirar proveito das condições nele vigentes.

Figura 3.5 - Estratégias emergentes e deliberadas



FONTE: MINTZBERG, H. *Patterns of strategy formation*. *Management science*, v.24, n.9, p. 934-48, 1978.

Por tratar-se de um estudo de caso do período de 1941 a 1981, isto é, retrospectivo, utilizando-se o conceito de estratégia como padrão.

(3) Estratégia como manobra: Como nos planos, as estratégias também podem surgir na forma de manobra ou estratagema, com a finalidade de levar vantagem sobre um adversário competidor. Nesse caso, uma estratégia é adotada visando produzir uma reação

esperada de um competidor ou membro do ambiente no qual a organização atua. Uma organização precisa expandir seu projeto em seu campo de ação, ameaçando seu competidor e desencorajando-o. Como exemplo pode ser citado o caso da organização que, ao saber que alguém planeja entrar em seu segmento, veicula na imprensa sua intenção de ampliar a sua planta industrial, mesmo sabendo não dispor de condições para tal. Tal manobra pode afastar ou evitar a entrada de um potencial concorrente.

(4) Estratégia como posição: Especificamente, é a maneira pela qual uma organização se posiciona no meio ambiente. A estratégia surge mediante forças ou combinações entre organizações e meio ambiente ou entre o contexto interno e externo à organização; em termos gerenciais, um domínio de produto-mercado conforme THOMPSON (1967), é o local no meio ambiente onde os recursos são concentrados.

(5) estratégia pode ser vista como perspectiva: Esta definição entende estratégia como uma visão coletiva, por meio de pensamentos e comportamentos comuns da organização.

As organizações, segundo MINTZBERG (1973), adotam três maneiras de formar estratégias: modo empreendedor, modo adaptativo e de planejamento.

(1) Modo empreendedor: Ocorre geralmente em organizações pequenas com forte liderança. Conforme MINTZBERG (1973), existem quatro características do empreendedor para executar sua estratégia:

1. a organização empreendedora enfoca as oportunidades;
2. as forças são centralizadas nas mãos do chefe executivo; nesse tipo de organização, o gerente controla todas as fases do negócio;
3. esse tipo de estratégia é caracterizado por passos dramáticos diante de incertezas, com audaciosas decisões;
4. a meta dominante da organização empreendedora é o desenvolvimento.

(2) Modo adaptativo: Caracterizado por soluções reativas a problemas existentes e em passos incrementais, nem sempre conexos. Devido ao fato da organização ser controlada por uma coalizão de diversos interesses, a estratégia deve ser elaborada pela negociação dos conflitos.

(3) Modo de planejamento: aparece geralmente em organizações grandes, que atuam em ambientes estáveis. Uma análise complexa é empregada para encontrar planos explícitos e integrá-los em estratégias para o futuro. O modo planejado se concentra em análise sistemática, particularmente no ajustamento de custos e benefícios, visando alternativas competitivas.

Figura 3.6 - Características e Condições dos três Modos

CARACTERÍSTICAS	MODO EMPREENDEDOR	MODO ADAPTATIVO	MODO PLANEJADO
Ação de decisão	Proativa	reativa	proativa e reativa
Metas da organização	Desenvolvimento	indeterminadas	eficiência e desenvolvimento
Evolução das propostas	decisivo	decisivo	analítico
Alternativa	empreendedor	barganha	gerenciamento
Decisões horizontais	longo prazo	curto prazo	Longo prazo
Ambiente preferido	inseguro	seguro	arriscado
Decisão articulada	levemente ligada	desligada	integrada
Flexibilidade de modo	flexível	adaptativo	forçado
Tamanho do movimento	decisão arrojada	passos incrementais	estratégias globais
Visão da direção	geral	nula	específica
Origem de forças	empreendedor	dividido	gerenciado
Objetivos da organização	operacional	Não operacional	operacional
Ambiente organizacional	rentável	complexo; dinâmico	estável
“Status” da organização	forte relacionamento	estabelecido	amplo

FONTE: MINTZBERG, Henry. *Strategy-making in three modes*. *California Management Review*, 16

(2): 44-53, 1973.

Todas as organizações, de uma forma ou de outra, buscam a sobrevivência; para tanto, procuram o inter-relacionamento com o meio ambiente, possibilitando, assim, permanecerem ou se tornarem competitivas.

3.4.2 Adaptação Estratégica

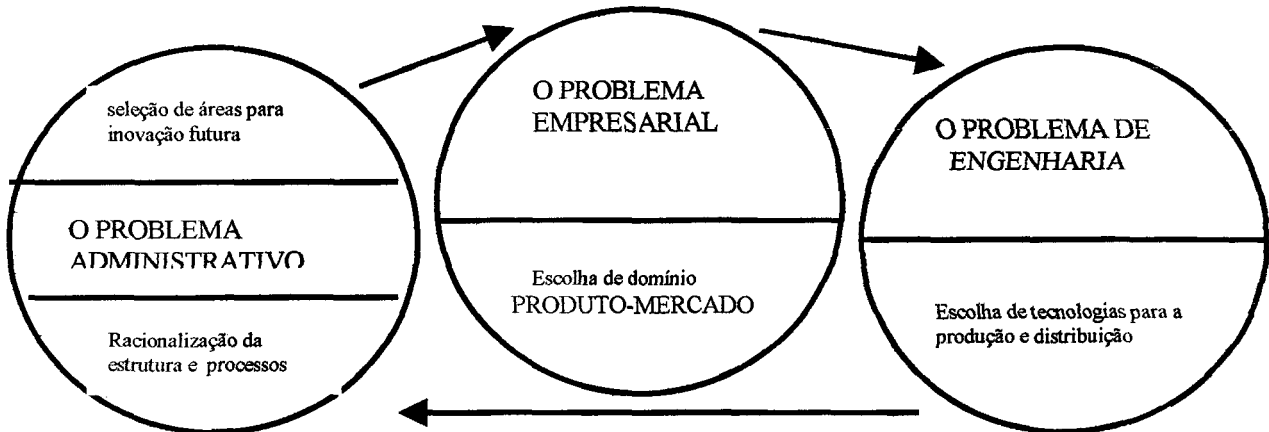
A adaptação estratégica pode ser vista como uma resposta da organização à mudança ambiental, ou das mudanças internas na organização. Para efeitos deste trabalho, a adaptação estratégica é o processo de ajuste entre a organização e o ambiente, visando a harmonização da estratégia empresarial com as novas exigências internas e/ou externas.

A formação de estratégia pode ser irregular num processo sequencial durante um período, por exemplo, de cinco anos. Uma organização pode achar um ambiente estável durante anos, às vezes durante décadas, sem necessidade de reavaliar sua estratégia. Então, de repente, o ambiente no qual a organização se encontra pode ficar tão turbulento que até mesmo as melhores técnicas de planejamento serão inúteis, devido à impossibilidade de prever o tipo de instabilidade que eventualmente emergirá (MINTZBERG, 1979).

MILES e SNOW (1978) enfatizam que o processo de ajuste da organização ao seu meio ambiente é muito complexo e abrange muitas decisões e comportamentos. Para tais autores, esse processo de ajuste é chamado de adaptação organizacional. Esta ocorre por meio de uma série de decisões gerenciais, cuja eficácia depende primariamente da congruência entre tais decisões. O modelo de adaptação é também denominado de “ciclo adaptativo”.

Conforme colocado no exame de qualificação ao doutorado de ANTONIO ALVES FILHO (1999), na UFSC, em relação ao trabalho de MILES e SNOW (1978), “o ciclo adaptativo consiste da permanente busca de soluções integradas para os três problemas fundamentais que exigem atenção e constantes decisões dos níveis gerenciais das organizações. O primeiro é o problema empresarial, para o qual a organização tem que selecionar um domínio de mercado viável e uma série de objetivos para atingi-lo e mantê-lo. O segundo é o problema de engenharia, para o qual se deve criar o processo tecnológico que permita atender a produção de bens e serviços requerida pelo domínio de mercado definido na solução do problema empresarial. O terceiro e último problema é a questão administrativa, que consiste em desenvolver a estrutura organizacional e o conjunto de procedimentos gerenciais para coordenar a tecnologia selecionada e dirigir esforços para atividades inovadoras que garantam a continuidade da organização”.

Figura 3.7 – O Ciclo de Adaptação

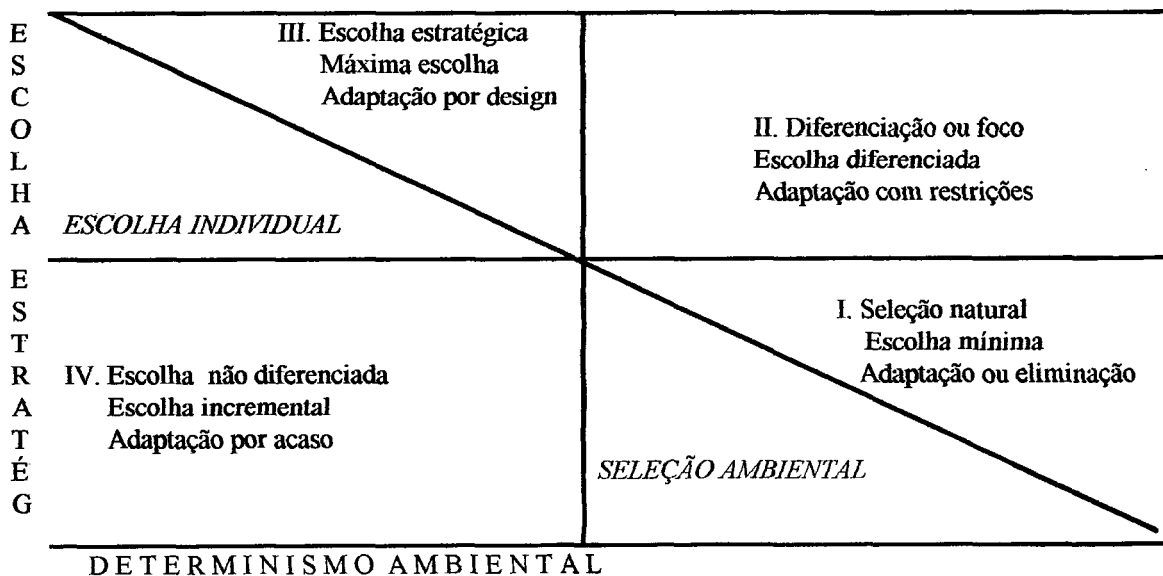


FONTE: MILES, R.E., SNOW, C.C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York:

McGrall-Hill Book Company, 1978.

Outra questão importante, no que se refere à adaptação estratégica, é a relação entre o poder do ambiente e o da organização no processo de adaptação estratégica. Para HREBINIAK e JOYCE (1985), existe uma integração entre determinismo ambiental (poder do ambiente) e capacidade de escolha estratégica (autonomia da organização), conforme figura 3.8:

Figura 3.8 - Relação entre escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação organizacional.



FONTE: HREBINIAK, L. G., JOYCE, W. F. *Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism*. *Administrative science quarterly*, 1985.

As interações dessas variáveis resultam em quatro tipos principais: 1) seleção natural, com mínimo de escolha e adaptação; 2) diferenciação, com alta escolha e alto determinismo do meio e adaptação com restrições; 3) escolha estratégica, com máxima escolha e adaptação por design; 4) escolha sem diferenciação com escolha incremental e adaptação por chance.

No quadrante 1, onde há abordagem de seleção natural para adaptação, há na escolha da estratégia, baixo e alto determinismo ambiental. Nessa abordagem, o ambiente populacional organizacional apresenta os seguintes aspectos:

- a) empresas em concorrência perfeita;
- b) uma firma ou uma indústria altamente automatizada;
- c) falta de controle sobre o mercado, preços e demanda.

No quadrante 2, tanto a escolha estratégica quanto o determinismo do meio são altos, definindo um contexto de turbulência para adaptação. Essa organização ou ambiente possuem as seguintes características:

- a) as organizações são competitivas, com restrições e oportunidades;
- b) são organizações de multiprodutos ou multidivisionais, com produtos ou negócios com pequeno mercado, e relação tecnológica dentro ou entre organizações;
- c) as organizações apresentam vários níveis ou tipos de concentração, competição, características e demanda, elasticidade e preço;
- d) há diferenciação de produtos, nicho de mercado com certas regras e restrições;
- e) são firmas grandes ou indústrias altamente reguladas, que são tipicamente fechadas em diversas áreas com produtos característicos, requerimento de capital e restrições legais sobre os meios de se conduzir o negócio. Caracterizam-se por indústrias oligopolistas e monopolistas; nelas, a diferenciação de produtos, processo e tecnologia são relevantes.

No quadrante 3, as organizações contam com alta escolha organizacional e baixo determinismo do meio. A escolha estratégica determina o domínio organizacional; então, autonomia e controle constituem regra, e não exceção. Neste quadrante, as organizações não enfrentam problemas quanto ao deslocamento do ambiente (há pluralismo ambiental).

As adaptações são feitas por design, inovações organizacionais e um comportamento proativo, devido às condições favorecidas do determinismo e da escolha.

Deve-se usar, a exemplo do quadrante 2, a estratégia de diferenciação e do foco (escopo).

No quadrante 4, existe uma situação plácida caracterizada por baixa escolha estratégica e baixo determinismo do meio. As organizações não são capazes de criar dependências ou exercer influência, apresentando um comportamento irracional que mais parece um “capricho”, para explicar ação todo o tempo.

As organizações definidas no quadrante 4 possuem competências e forças que são inapropriadas às oportunidades e condições externas, mesmo que o ambiente externo ofereça oportunidades favoráveis. As organizações apresentam poucas inovações e nenhum comportamento proativo; as capacidades internas ou competências distintas não são desenvolvidas para se obter vantagens em um ambiente favorável.

Na Figura 9, observa-se que a escolha e o determinismo ambiental não devem ser analisados de forma independente ou excludente. Deve-se, sobretudo, procurar vislumbrar a adaptação como um processo dinâmico, que revela, para qualquer dado da organização, que as variáveis estão relacionadas na escolha de estratégia e no determinismo ambiental, atuando, interdependentemente, interagindo entre si como um sistema aberto.

3.4.3 - Estratégias Genéricas

Estratégias genéricas são posicionamentos possíveis de serem adotados pelas organizações em sua busca de vantagem competitiva. Dentre as estratégias genéricas, temos as propostas por PORTER (1991).

Para ele, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: custo baixo e diferenciação, que combinam com as operações da empresa (exploração dos segmentos de mercado-alvo) e produzem três estratégias genéricas dentro do desenvolvimento industrial: liderança de custo, diferenciação e foco.

Na estratégia de liderança de custo total, a organização procura alcançar, basicamente, um custo mais baixo em relação à concorrência. Precisa ter instalações

modernas e eficientes, além de controlar os custos e despesas gerais, em especial, em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência técnica e vendas. Também deve procurar manter uma linha extensa de produtos relacionados, intenso investimento de capital em equipamentos atualizados, política agressiva de preços e acesso favorável às matérias-primas.

Na estratégia de diferenciação, busca-se a vantagem competitiva, que torne o produto ou o serviço oferecidos como únicos no contexto de toda a indústria. Isso pode ser obtido de diversas maneiras: pelo fortalecimento da imagem da marca, da capacidade produtiva, da oferta de serviços com custo diferenciado, pela diferenciação de suporte, qualidade, design, etc.

Na estratégia de enfoque, o objetivo é o de focar um determinado grupo de compradores, um mercado geográfico ou um segmento específico da linha de produtos, nichos de mercado, aumentando a vantagem competitiva. A organização concentra-se na diferenciação, a fim de satisfazer às necessidades do seu alvo particular, ou buscar custos mais baixos para atingir este alvo.

Assim, segundo PORTER (1991), a estratégia competitiva para uma unidade empresarial na área da indústria é encontrar uma posição onde a organização possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. A ameaça de entrada de outras indústrias, depende de barreiras de acesso porventura existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos já existentes. Para o autor, os elementos que podem constituir barreiras à entrada são:

Figura 3.9 – Implicações comuns das estratégias genéricas

Estratégias Genéricas	Recursos e Habilidades em Geral Requeridos	Requisitos Organizacionais Comuns
Liderança no custo total	Investimento de capital sustentando e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa da mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Controle de Custo rígido Relatório de controle freqüentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de marketing Engenharia de produto Tino Criativo Grande capacidade em pesquisa básica	Forte coordenação entre funções em desenvolvimento do produto. Desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas
Enfoque	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia]Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.

FONTE: PORTER, M. E. Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro : Campus. 1991.

Segundo Porter, a competitividade de uma indústria é determinada por 5 forças:

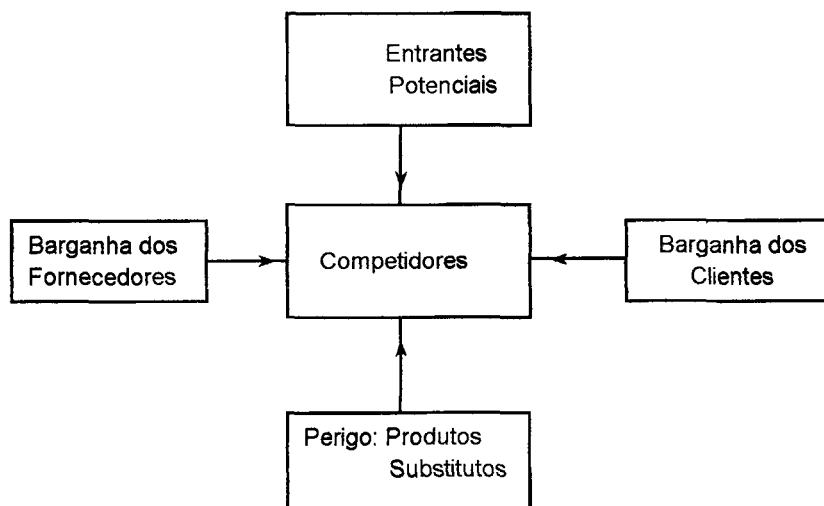
- 1- empresas entrantes potenciais: novas empresas que poderão vir a concorrer com as atuais;
- 2- produtos substitutos: produtos alternativos que poderão vir a concorrer para a mesma necessidade;
- 3- poder de barganha dos clientes: possíveis oligopsônios e tendências de verticalização a montante deles;

4- Poder de Barganha dos Fornecedores: possíveis oligopólios e tendências de verticalização a jusante deles;

5- rivalidade entre os competidores.

Esquemáticamente, a seguir apresenta-se o modelo de análise de competitividade de Porter (figura 3.10).

Figura 3.10 - Modelo de análise de competitividade de Porter



*FONTE: PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro : Campus. 1991.*

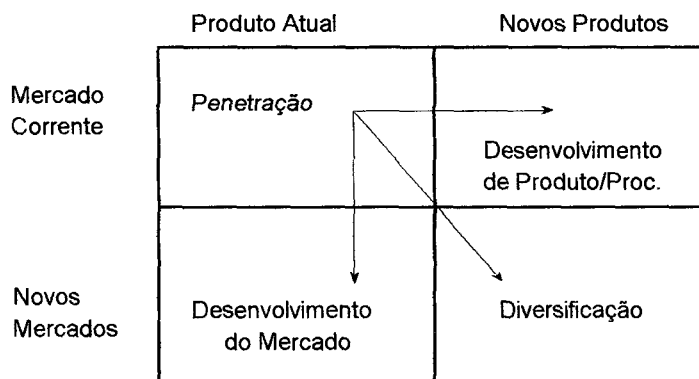
Outro conjunto importante de estratégias genéricas é o de ANSOFF (1979). Segundo esse autor, a ampliação das atividades da empresa pode se dar por duas maneiras: pela expansão e pela diversificação. A expansão pode ser vista como penetração e desenvolvimento de mercado. Na penetração de mercado, existem produtos já definidos e comercializados; a principal intenção é entrar em novos mercados. No desenvolvimento de mercado, a intenção visível é de introduzir novos produtos em mercados já dominados.

A diversificação se refere à entrada de alguns negócios, que não sejam da mesma cadeia de operações. Isso poderia ser relacionado a algumas competências distintivas ou posseção do próprio negócio essencial; de outra forma isto está referido como não relacionada ou conglomerada diversificação. Em diversificação relacionada, existe evidente

potencial sinérgico entre os novos negócios e o essencial, fundamentado sobre facilidades comuns, ativos, canais, capacidade e oportunidade. Os últimos negócios referidos (o relacionado ou o conglomerado), na verdade, são parte das atividades da cadeia de valor. Por exemplo: a venda de diferentes produtos pela mesma força de venda.

A figura 3.11, abaixo, demonstra o pensamento de Ansoff, conforme descrito acima.

Figura 3.11 - Matriz Produto/Mercado de Ansoff.



FONTE: ANSOFF, H.I. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

3.4.4 - Alianças estratégicas

A globalização econômica mundial é uma realidade. Cada vez mais os recursos, sejam humanos, sejam materiais ou de capital, direcionam-se para os mais diversos pontos do planeta, a fim de conquistar a sua melhor remuneração. Abertura econômica e estímulo à competitividade das empresas têm sido as máximas dos governantes, no intuito de adequar os países à nova ordem mundial, estimulando suas empresas a alcançarem melhores níveis de qualidade e produtividade. Em um mundo de constantes mudanças econômicas, sociais e políticas, surgem muitas oportunidades para novas empresas, oriundas de outros países, não pertencentes ao grupo dos países desenvolvidos, que são tradicionalmente detentores do maior volume do comércio mundial e de investimentos no exterior. Assim, empresas de países em desenvolvimento (PED), tais como o Brasil, Argentina, México, Coréia do Sul, Taiwan e Índia, entre outros, passam a estabelecer operações produtivas em outras nações,

com o objetivo de conquistar novos mercados e consolidar posições já estabelecidas por meio de exportações. Essas empresas, detentoras de tecnologias avançadas em muitos casos, no seu todo representam uma parcela significativa dos fluxos econômicos mundiais.

O modo ou a forma de entrada no mercado internacional pode variar bastante face à diversidade de atividades que os negócios internacionais apresentam. Uma das formas mais seguras, na qual a organização tem maior facilidade de se adaptar ao meio ambiente onde irá atuar são as alianças estratégicas ou cooperações entre organizações. É de suma importância o modo de se internacionalizar as operações de uma companhia, porque a ele se relaciona a maneira pela qual será transferida a tecnologia.

Alianças estratégicas e de cooperação são recursos extensivamente usados pelo setor empresarial em todo o mundo para viabilizar a atuação em ambientes competitivos, desregulamentados e em rápida e radical modificação. Entende-se “aliança” como uma associação entre duas ou mais organizações, na qual os associados esperam repassar reciprocamente tecnologias, habilidades e conhecimentos que não estão disponíveis de outro modo para seus competidores (LEI e SLOCUM, 1992). Também pode ser descrita como a união de duas ou mais empresas de forma a explorar uma idéia, produto, outra empresa ou pesquisa, de modo que englobe as melhores características de cada uma delas (LORANGE “et al”, 1992).

Uma importante consequência de se fazer alianças é que a base de poder estratégico passa a incluir mais de uma companhia. Não é suficiente mensurar os pontos fortes de uma empresa tendo por base cada um dos concorrentes. É preciso, antes de tudo, verificar se uma posição conquistada por esta empresa pode ser superada por outras que façam alianças estratégicas (LEWIS, 1996).

As alianças estratégicas têm sido bastante utilizadas nos setores de alta tecnologia, como microeletrônica, aeronáutica, novos materiais e biotecnologia, bem como nos setores industriais que empregam tecnologias mais sofisticadas, como o automobilístico e o elétrico. As alianças podem ainda aparecer nos setores de baixa tecnologia, como as efetuadas pela Nestlé em diversas ocasiões recentes (GUGLER, 1992). Alianças estratégicas têm sido utilizadas, inclusive, por rivais tradicionais. É o caso da sociedade formada pela IBM e pela Apple. Por meio de uma *joint-venture* chamada “Taligent”, IBM e Apple estão

desenvolvendo em conjunto um sistema operacional para aplicação, em computadores, da próxima geração, da IBM e Apple (CARLIN “et al”, 1994). A necessidade de manutenção de liderança tecnológica, assim como uma visão crítica das estratégias de conflito permanente entre fornecedores, distribuidores e competidores levam à adoção de estratégias de alianças e de cooperação com empresas não diretamente envolvidas no negócio, como é o caso, por exemplo, de universidades e centros de pesquisa.

Conforme BORENSTEIN (1997), apud Jay, 1990, “as alianças estratégicas devem ser implementadas, na ausência de outras opções, tendo-se em vista uma série de problemas presentes neste tipo de associação. Justifica o autor citado a escolha de alianças em virtude da presença de barreiras poderosas para o desenvolvimento solitário de um empreendimento. É fundamental o reconhecimento dessas barreiras para definir o tipo de aliança a ser realizada. Habitualmente, são três Rs no desenvolvimento de projetos internamente: resistência interna (o mais comum), recursos e risco.

Já LORANGE e ROOS, 1996, entendem que existem quatro motivos genéricos para a formação de alianças estratégicas:

- ◆ meio de defesa
- ◆ aquisição
- ◆ permanência no negócio
- ◆ reestruturação

Isso pode ser entendido focalizando-se duas dimensões estratégicas: a importância do segmento de negócio dentro do portfólio da empresa e a posição de mercado dentro desse segmento, conforme figura 14. Quando a empresa for líder de mercado e o negócio envolver sua atividade principal, o motivo para entrar numa aliança estratégica é a defesa. Caso o negócio ainda caia dentro da área principal de atividade da empresa mas ela não seja líder de mercado, e sim seguidora, o motivo principal para formação de uma aliança estratégica é a aquisição. A fabricante de automóveis SAAB provavelmente interromperia sua aliança estratégica com a GM no caso de qualquer perspectiva de ser comprada por esta (LORANGE e HOOS, 1996).

Quando o negócio for periférico para a empresa, mas ela for líder de mercado, a aliança estratégica torna-se interessante para a sua permanência nesse segmento de mercado. Finalmente, quando o negócio for ainda periférico no portfólio da empresa e ela for seguidora, a aliança estratégica pode ser vista como tentativa de reestruturação.

Colocando uma empresa em condições sólidas, pode-se criar valor que possibilita à empresa-mãe vender o negócio em condições vantajosas.

Figura 3.12 – Motivos genéricos para a formação de alianças

		POSIÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO	
IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA NO PORTFÓLIO DA EMPRESA-MÃE		LÍDER	SEGUIDORA
		DEFESA	AQUISIÇÃO
		PERMANÊNCIA	REESTRUTURAÇÃO

FONTE: LORANGE, e ROOS, Johan. Alianças estratégicas. Editora Atlas, 1996. São Paulo, SP, Brasil, 258p.

Já, para ERNST e BLEEKE, 1996, existem seis tipos de alianças:

1. Colisões entre concorrentes : este tipo busca criar sinergia a curto prazo, pela consolidação de produtos e mercados que se sobrepõem.
2. Alianças entre fracos : neste tipo de parceria, duas ou mais companhias debilitadas se unem na esperança de que, juntas, melhorem suas posições.
3. Vendas disfarçadas : nestas parcerias, uma empresa fraca se une a uma forte, que geralmente é ou irá se tornar sua concorrente direta. A mais fraca continua fraca e é adquirida pela mais forte.
4. Aliança de apoio e suporte : nesta aliança, uma empresa fraca se associa a outra mais forte e quase sempre complementar, buscando aliança para melhorar o seu desempenho.

5. Evoluções para uma venda : dois sócios fortes e compatíveis se unem, mas tensões competitivas podem surgir até que um parceiro venda a sua parte para o outro.

6 - Alianças entre iguais que se complementam : este caso envolve dois parceiros fortes em diferentes tópicos, e ambos permanecem fortes no decorrer da associação. Esse tipo de parceria é o único que pode chegar a um casamento por toda a vida.

As alianças estratégicas devem estar incorporadas no planejamento global da corporação e articuladas no plano estratégico da empresa como um processo a ser implementado. Os passos a serem dados para o desenvolvimento e gerenciamento de uma aliança estratégica deverão ser os seguintes (SEGIL, 1996):

1. estabelecimento do plano estratégico, doméstico ou internacional;
2. estabelecimento do plano de aliança;
3. a procura e seleção de um sócio;
4. estabelecimento do plano de implementação da aliança;
5. execução de plano de implementação.

No que tange à análise para a formação de alianças, usualmente existem duas fases neste processo, a inicial e a intensiva, conforme figura 4.13:

Figura 3.13 - Processo da formação de alianças



FONTE: LORANGE, e ROOS, Johan. Alianças estratégicas. Editora Atlas, 1996. São Paulo, SP,

Brasil.

- Quais os benefícios que se vislumbram, a partir da aliança estratégica, para todos os sócios?
- As partes complementam-se, mutuamente, de forma a criar forças comuns que as beneficiem?
- De que modo as partes envolvidas na sociedade poderão ser combinadas de modo ofensivo?

Em suma, é importante reconhecer algumas características e considerações importantes a serem levadas em conta na decisão de realizar a aliança e no seu gerenciamento (BORENSTEIN e CAMARGO, 1996):

- a) indefinição dos limites do projeto conjunto. No caso de esses limites serem perfeitamente conhecidos, existem outras formas de implementação, como, por exemplo, contratos de consultoria;
- b) expectativa de motivação para a cooperação além dos termos contratuais. Pode-se esperar, por parte dos aliados, uma cooperação maior do que o combinado no papel, devido às características do projeto;
- c) vantagens da aquisição da organização parceira, não se realizando, assim, a aliança estratégica originalmente concebida;
- d) possibilidades de crescimento conjunto e futuras cooperações;
- e) conseqüências de um eventual fracasso no futuro da organização;
- f) manutenção constante do relacionamento entre a alta gerência das companhias;
- g) proteção de conhecimentos privilegiados da organização que não estão envolvidos na cooperação;
- h) reavaliação constante do interesse na manutenção da aliança;
- i) desenvolvimento paralelo de outros projetos e estratégias.

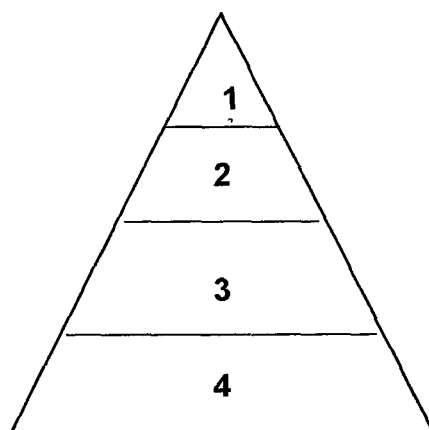
O tipo de aliança a ser implementado deve refletir a estratégia da empresa. Normalmente, uma estratégia está interrelacionada com a filosofia de negócios da organização, a visão da alta gerência e seus planos para o futuro. A escolha de uma estrutura legal para implementar uma aliança estratégica deve ser feita para atender, de

modo adequado, a essa visão. Também deve refletir o ciclo de vida das corporações. Uma empresa iniciante, por exemplo, dará importância para alianças que permitam aumentar o nível de vendas e ganhar mais acesso ao mercado. De um modo geral, uma estrutura legal para alianças deve ser analisada em termos de três variáveis: risco, uso dos recursos humanos e custo (SEGIL, 1996). Com base nesse tripé, pode-se montar a chamada “pirâmide de alianças” (figura 16).

A escolha de um determinado tipo de aliança para a sociedade a ser implementada pode não ser uma opção permanente. É possível que uma associação possa começar com determinado tipo de aliança e evoluir para uma forma de colaboração mais intensa à medida que os parceiros vão se conhecendo melhor, caminhando, assim, para o alto da pirâmide.

Figura 3.14 - Tipos legais de alianças estratégicas

ALTO RISCO / USO MÁXIMO DOS RECURSOS HUMANOS / ALTO CUSTO



BAIXO RISCO / USO DOS RECURSOS HUMANOS / BAIXO CUSTO

FONTE: SEGIL, Lorraine. *Intelligent business alliances*. Random House, 1996, USA.

Nessa figura, vale a seguinte nomenclatura:

1. fusão / aquisição: a completa aquisição de uma companhia por outra. A companhia que foi comprada encara o negócio como uma fusão e a que comprou a outra, como uma aquisição;

2. “joint-venture”: duas companhias cooperam na criação de um novo negócio, separado das duas, de forma a possibilitar atingir objetivos comuns;

3. sociedade para pesquisa e desenvolvimento: duas empresas se unem num projeto de pesquisa para o desenvolvimento de uma nova tecnologia e/ou projetos de benefício mútuo. Também podem se associar para transferência de tecnologia, com uma delas cedendo conhecimento de determinada tecnologia em troca de pagamento;

4. fabricação de equipamento original: uma companhia fabrica produtos que serão vendidos por outra. Também compreende o licenciamento temporário de determinado “know-how” em troca de percentagem dos lucros nas vendas. Em outras ocasiões, uma empresa fabrica certo produto, que será vendido com a marca de outra organização;

5. marketing conjunto/distribuição: uma companhia se junta com outra, de modo a implementar técnicas de marketing e/ou distribuir os produtos de ambas as empresas ou até mesmo só de uma delas.

Observa-se que as posições nas partes mais baixas da pirâmide são as mais ocupadas pelas alianças, visto demandarem menos riscos e menor comprometimento de capital e de recursos humanos, não significando baixa relevância estratégica. Também estão ligadas à fase de desenvolvimento em que se encontram as empresas. Usualmente, companhias mais jovens estão mais avidamente procurando por tais tipos de alianças de modo a alavancar o seu crescimento. Por outro lado, empresas mais maduras estão mais interessadas em aquisição e *joint-ventures*, como forma de crescer na organização, ou, pelo menos, de permitir que permaneçam numa posição segura de crescimento rápido (SEGIL, 1996)”.

4 - O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NO PERÍODO 1941 A 1981

4.1 Introdução

Neste capítulo, descrevem-se e analisam-se as fases por que passou a organização, relacionando as influências ambientais internas e externas na Cia Hansen Industrial, permitindo a contextualização da dinâmica ambiente/organização pertinente a esta pesquisa. Estudam-se as estratégias adotadas pela organização na busca pela sua sobrevivência industrial, bem como as interferências externas, que conduziram à implementação de novos processos tecnológicos, e permitiram a sua consolidação mercadológica.

A Cia Hansen Industrial passou por quatro grandes transformações durante o período de 1941 a 1981:

- a) **1941 – 1946: princípios empresariais**
- b) **1946 – 1962: evolução da empresa – sociedade anônima (tubos de plásticos rígidos)**
- c) **1963 – 1979: o ciclo do progresso – crescendo com o Brasil (período de expansão e de produção - o impulso das estruturas)**
- d) **1980 – 1981: expansão Internacional (novas fronteiras)**

Esses períodos foram utilizados devido às fortes identificações de adaptações estratégicas pelas quais passam a organização, caracterizando cada período.

Na primeira fase, de 1941 a 1946, contempla-se o início da Cia. Hansen Industrial, formada pelo Sr. João Hansen Júnior. Posteriormente no mesmo período, a organização implanta novos processos lançando-se ao mercado de pentes de plástico.

Na Segunda fase, de 1947 a 1962, devido às influências externas a organização busca a diferenciação de seus produtos no mercado ampliando seus processos, lançando artigos de plásticos. A partir daí a Cia. Hansen Industrial transforma-se em Sociedade Anônima (S.A.).

Na terceira fase, de 1963 a 1979, com a melhoria de sua capacitação industrial e distribuição, a Cia Hansen Industrial entra em um novo setor mercadológico (tubos de PVC para água).

Na quarta fase, de 1980 a 1981, a organização volta-se para os mercados Internacionais.

4.2 - Análise do Período de 1941 – 1946: Princípios Empresariais

Esse período não foi fácil para os empreendedores, pois o mundo estava em ebulição. Era tempo de guerra (1939-1945), e o mundo inteiro enfrentava a escassez e grandes dificuldades para a indústria nacional, tais como, o racionamento de energia elétrica, com muitas complicações para o pleno funcionamento dos equipamentos fabris, sendo necessário muito desempenho e criatividade para manter a produtividade industrial.

Conforme declaração do Sr. Adhemar Tavares Vieira (ex-colaborador da Cia Hansen Industrial), “foi nesta época, em 1929, aos 14 anos de idade, que o jovem João Hansen Júnior iniciou seu trabalho remunerado em Joinville-SC, na Perfumaria Jasmim, de propriedade de Guilherme Urban, empresa que produzia e vendia cosméticos e produtos de toucador. Galgou rapidamente todos os cargos da empresa, de office-boy a gerente, especializando-se na carreira de guarda-livros da perfumaria, onde logo se tornara uma espécie de consultor para assuntos fiscais e contábeis, entre os mais bem-sucedidos empreendedores da cidade, formando uma extensa lista de amigos empreendedores. Era solicitado constantemente a colocar em dia as escritas de outras firmas, tirá-las das dificuldades administrativas; foi um constante desafio para o pequeno guarda-livros.

Aos 25 anos, enfrentou o seu maior desafio: resolver a complicada situação financeira de uma pequena empresa de pentes de chifre - a “Albano Koerber e Cia.” - que fabricava os pentes de chifre de boi marca “Tigre”. Naquela época, era bastante comum batizar produtos com nomes de animais, daí a origem da marca “Tigre”. Encontrando-se posteriormente a empresa saneada, e todos os seus problemas econômicos resolvidos pelo pequeno guarda-livros, o diretor-presidente da Albano Koerber e Cia. (Sr. Guilherme Urban), estando para se aposentar, propôs a João Hansen Júnior a venda da empresa, pois ele possuía plenas aptidões para dar continuidade à organização. Após sua aquisição, a Albano Koerber e Cia. passou a chamar-se “João Hansen Júnior”.

Foi no dia 02 de janeiro de 1941 que seu João Hansen Júnior se tornou o empreendedor da fábrica de pentes “Tigre”, recuperando o seu potencial de desenvolvimento e aumentando, em um ano, de sete para vinte e três o número de empregados. Ele conhecia todo o processo de fabricação, já que anteriormente trabalhara com o sr. Guilherme Urban no fabrico de sabão, sabonete e pentes, com o domínio do processo, inclusive de fornecedores de matéria-prima, mercado, etc. João, que conhecia todos os processos de produção, controlava a qualidade final. Cuidava também das vendas, da escrituração e das tarefas administrativas.

O processo não era simples. O chifre chegava inteiro, tinha a ponta cortada e ia para o forno para amolecer. Num cavalete especial, funcionários treinados o abriam com faca na longitudinal. Voltava ao forno, para depois ir à prensa, onde se moldava numa placa, de onde saíam vários pentes. Esfriado, ia para a serra, destacando-se, assim, vários modelos : de alisar, de bigode, de barbeiro, pente fino etc. Depois, os pedaços eram submetidos a

uma espécie de molho, sendo amolecidos na superfície, para, então, ir à sepilhadeira, ficando bem lisos. Só então chegavam à máquina de cortar os pentes. Eram alisados ainda por lixa grossa, lixa fina e por um areador, no atrito com folhas de pano. Prontos, os pentes eram classificados e embalados.

O sr. João Hansen Júnior manifestava preocupação com os funcionários. Todos os antigos sócios, por exemplo, permaneceram no quadro como empregados, logo ganhando outros colegas. Pagar em dia a esses funcionários era um compromisso sagrado para o jovem patrão. Nem sempre havia dinheiro. Com frequência, era preciso esperar horas na fila do banco para conseguir um empréstimo, muitas vezes recusado. O jeito, então, era recorrer à ajuda de amigos e parentes. Nunca atrasar um pagamento se tornou uma regra que veio emprestar maior seriedade ao trabalho e aos compromissos da João Hansen Júnior”.

A figura 4.1, a seguir, extraída de Documentos Internos da Cia. Hansen Industrial, refere-se à certidão de capitalização da empresa João Hansen Júnior.

Figura 4.1 - Certidão de capitalização da empresa João Hansen Júnior

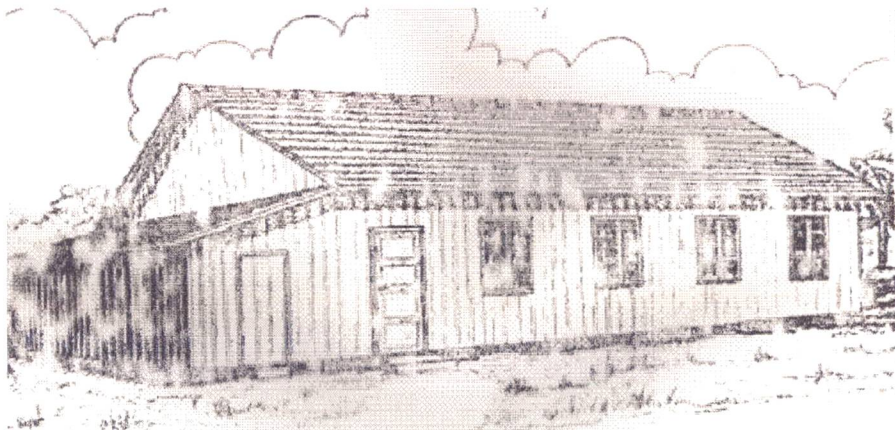
CAPITAL	OBSERVAÇÕES
<p>50.000,00 (quarenta e mil reais).</p>	<p>Certifico que o seguinte exemplar da presente declaração ficou em meu cartório arquivado, de acordo com o decreto nº 916, de 24 de outubro de 1930, na parte vigente, e decreto nº 18.002, de 24 de dezembro de 1928, ficando esta estando devidamente selada com selos federais no valor de 200,00, sendo 100,00 selo de arquivamento e 100,00 selo de fls; de que vou fe- Joiceville, 19 de agosto de 1944. O Oficial do Registro. João Hansen Júnior</p>
<p><u>Certidão:</u> Certifico que o capital da firma João Hansen Júnior foi nesta data aumentado para R\$ 50.000,00 (cincoenta mil reais), em presença de duas testemunhas, estando a presente declaração devidamente selada com selos nacionais no valor de R\$ 100,00, e respectivamente as anotações que é de R\$ 15.000,00, sendo pago uma segunda via arquivada em cartório e selo de arquivamento correspondente, no valor de R\$ 60,00, e sou fe- Joiceville, 12 de Janeiro de 1944.</p>	<p>O Oficial do Registro Substituto: João Hansen Júnior</p>

FONTE: Documento cedido pelo Sr. Adhemar Tavares Vieira, ex-colaborador da CIA. HANSEN INDUSTRIAL

Porém, ao mesmo tempo em que as empresas nacionais encontravam dificuldades para seu desempenho, permitia-se que algumas atividades florescessem livres da concorrência dos produtos estrangeiros. Nesse contexto encontramos Santa Catarina, maior reduto de imigrantes alemães no país. Esse Estado era afetado de modo especial por essa situação. Inicialmente indeciso sobre que partido tomar, o governo do presidente Getúlio Vargas resolveu, em 1942, ficar do lado das potências democráticas e romper com os países do Eixo (Alemanha, Itália e Japão), depois de impor medidas restritivas contra a população de origem alemã que vivia no Brasil. Em Joinville foram fechados o jornal *Kolonie Zeitung* e a escola *Deutsche Schule*, ambos de língua alemã. Todas as organizações existentes naquela época, lutaram para salvar a cidade e o Estado da estagnação, forjando soluções próprias com o fim das importações. Diante da impossibilidade de se importar maquinário alemão, muitas empresas tiveram sua produção paralisada. Outras alteraram seus contratos para evitar represálias contra sócios de origem germânica.

Para produzir os pentes, a empresa “João Hansen Júnior” contava apenas com quatro máquinas de cortar, duas de lixar e uma cepilhadeira, fixadas em uma bancada rústica e movidas por energia elétrica a partir de um único eixo, tudo montado dentro do que os funcionários chamavam de “ranchinho”: um pequeno galpão com algumas janelas.

Figura 4.2 - Primeiras instalações da firma João Hansen Jr., na rua Porto União, esquina com a Anita Garibaldi – 1941



FONTE: Documento cedido pelo Sr. Adhemar Tavares Vieira, ex-colaborador da CIA. HANSEN INDUSTRIAL

Com o crescimento promissor inicial, a Hansen entrava no rol das novidades, para as quais, nesse período (1941 a 1946), se direcionava o crescimento de Joinville. Foi nesse período que surgiram, entre várias outras: Têxteis Vogelsanger, Manz e Schmalz, Drogaria Catarinense, Metalúrgicas Wetzels, Douat e Afonso Meister. A fundição Tupy, atual líder latino-americana, foi inaugurada em 1938, quando o fundador Albano Schimidt descobriu para o Brasil a fórmula do ferro maleável.

Em 1942, a empresa decidiu iniciar a tornear cachimbos, que ganhavam piteiras de chifre. É que o sr. Hans G. Ramminger (cunhado de João Hansen Júnior) havia comprado uma fábrica artesanal de cachimbos, mas, sem ter como tocar o negócio, lhe propusera sociedade. A partir de 1944, João Hansen Júnior passou a dedicar-se exclusivamente às áreas comercial e técnicas da fábrica, agora denominada “João Hansen Júnior e Cia. Ltda.”, deixando o controle da produção para o seu irmão Alvinho. Com tempo para planejar, criou soluções engenhosas para diversificar os produtos. Por exemplo: aproveitando as pontes dos chifres não utilizadas na produção de pentes, lançou no mercado piteiras para cigarros e boquilhas para cachimbos.

O crescimento da produção e das vendas refletiu-se no aumento do número de empregados, que em apenas três anos passou para 50. A empresa, assim, acompanhava o ritmo do parque industrial de Joinville, que passava a contar com casas de comércio e indústrias de destaque.

Segundo ainda o Sr. Adhemar Tavares Vieira, “o Sr. João Hansen Júnior sabia que seria preciso estar atento e acompanhar os novos tempos que o pós-guerra haveria de impor. Inovações tecnológicas e produtos até então desconhecidos começaram a chegar ao mercado brasileiro. Estabelecia-se um novo padrão de consumo. Os eletrodomésticos, antes privilégio da minoria, tornavam-se mais acessíveis. O brasileiro era influenciado pelo estilo consumista de vida norte-americano. Havia no ar a esperança de que o Brasil finalmente caminhasse rumo à modernização. Dentre as novidades que chegavam ao país, uma das mais revolucionárias era o plástico, que vinha rapidamente substituindo matérias-primas tradicionais mais caras, como algodão, seda, linho, metais, pedras, louças e vidro. A invasão de produtos de matéria plástica, principalmente de pentes coloridos e mais baratos, chamou a atenção de João Hansen. Ele logo percebeu que seus pentes de chifre teriam um mercado cada vez mais limitado. Além disso, a nova matéria-prima também poderia ser empregada na confecção de boquilhas e piteiras com baixo custo operacional. Nenhuma

dificuldade impediu a Companhia Hansen de diversificar suas atividades, pois, estando o Sr. João Hansen Júnior atento às oportunidades, percebeu o crescimento da demanda dentro da segmentação de seus produtos, que ensaiava uma debandada para os pentes de plástico dos concorrentes. Convencido das vantagens que a “era do plástico” oferecia, João Hansen começou a pesquisar todas as possibilidades desse novo material versátil e de grande rentabilidade. Ele apontaria caminhos mais promissores para a pequena fábrica nascida sob o signo “Tigré” e ainda cheirando a chifre queimado. Era preciso estar preparado para os novos tempos.

A experiência de diversificar produtos começou muito cedo. Logo surgiu o pente de plástico, e o produto da Tigre perdeu o mercado. Portanto, foi necessária a fabricação de bons produtos para um grande mercado, procurando a diversificação. A primeira visão dos pentes de plástico, baratos e coloridos, impressionou João Hansen. Intuitivo como era, percebeu ali mais do que temíveis concorrentes dos seus artesanais pentes de chifre. O foco de atenção, na verdade, não eram os pentes e sim o plástico, um material revolucionário, de infinitas possibilidades, que caía muito bem naqueles tempos difíceis de pós-guerra.

Inventado na primeira metade do século 19, o plástico permaneceu por mais de cem anos como mera curiosidade de laboratório, de insignificante aplicação prática”.

Entretanto, os Estados Unidos e a Europa começaram a descobrir múltiplas aplicações para a nova matéria-prima na indústria automobilística, na de eletrodomésticos, na elétrica, de vestuário, aeronáutica e ferroviária. Ao permitir a produção barata e em larga escala de uma infinidade de itens, o plástico determinaria um novo ritmo mercadológico, contribuiria decisivamente para o surgimento de um mercado de massas e se transformaria em uma mania, a ponto de se falar em uma “revolução do plástico”.

Meados de 1945, João Hansen estava convencido de que era vital para a empresa adquirir uma máquina injetora de plástico para confeccionar pentes, boquilhas para cachimbos e piteiras para cigarros e charutos. Partiu de Joinville para São Paulo e Rio de Janeiro, para adquirir uma máquina injetora.

O pulo decisivo da década para a empresa, porém, foram os leques. João Hansen casou-se em 1945 com Lilian Tyreck, que pretendia viajar ao Rio com o seu marido. Contudo, não podendo, pediu que, na volta, ele lhe trouxesse um leque de presente. João Hansen andou por toda a cidade à procura do presente para a esposa; os poucos leques que

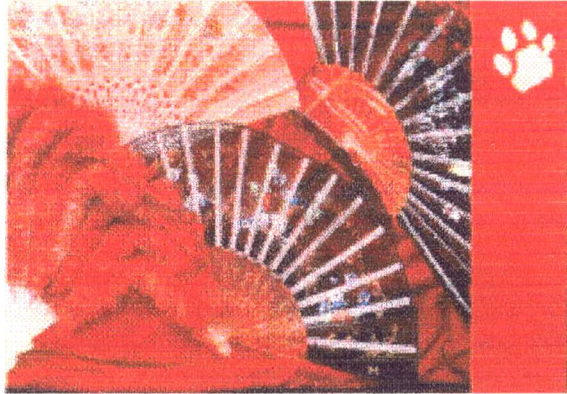
encontrou. eram importados, caros, feitos de marfim, madrepérola, casco de tartaruga, sândalo ou madeira, e só vendidos em lojas sofisticadas. Porém, em vez de aborrecer-se com a longa peregrinação atrás do raro objeto, João Hansen, animado, perguntou a si mesmo se ali não estaria uma oportunidade de ouro. Por que não fabricar leques baratos, que todas as mulheres pudessem comprar? Por que não de plástico? O empresário acabou comprando o leque, mas a Sra. Hansen jamais chegou a usá-lo. Em Joinville, o presente foi desmontado e analisado detalhadamente. Todo o planejamento foi feito por um ano, para revolucionar o mercado nacional, onde se desenvolveram experiências para a produção de palhetas de massa plástica, que mais tarde serviriam de suporte para o tecido de organdi que complementaria o produto.

Havia, na época, falta de competitividade e alta demanda de mercado. Apostando então na manutenção dessa procura, a Cia. Hansen Industrial, conforme algumas informações coletadas, no final de 1945, investiu radicalmente na diversificação de seus produtos, implantando novos processos produtivos e se adequando à expansão do mercado, buscando, com isso, uma maior participação nacional. Conforme declaração do ex-vice-presidente da Tubos e Conexões Tigre, Sr. Sérgio S. S. Sobral (Jornal A NOTÍCIA – MARKETING DOS ANOS DOURADOS- pg.2, do dia 06/01/91):

O mercado aceitava sem maiores sinais de rejeição os leques, copinhos, bolsas, ioiôs da Hansen, na época, mas a intuição dos “marqueteiros” sugeria um segmento mais sofisticado. Alguns tipos de leques pintados a mão, que adotavam a marca “Minueto”, foram testados com resultados positivos a curto prazo: lançamento de uma série sofisticada do produto, abertura de novos clientes até então não atingidos (substituição do atacado por grandes magazines), rápida entrega (via aérea), para o aproveitamento integral da sazonalidade, embalagem adequada do novo produto; conceitualmente, o marketing foi posto em prática e com excelentes resultados”.

Em 1946, ficou pronto um molde para injeção, do qual sairiam as primeiras palhetas de plástico para leques do país, que antes eram de madeira fina. O acabamento foi feito em organdi, pintado por senhoras amigas, numa verdadeira escola chefiada por uma artista. Belas rendas complementavam as peças.

Figura 4.3 - “Leques Minueto” – produtos produzidos pela João Hansen Júnior & Cia. Ltda., nas décadas de 40/50.

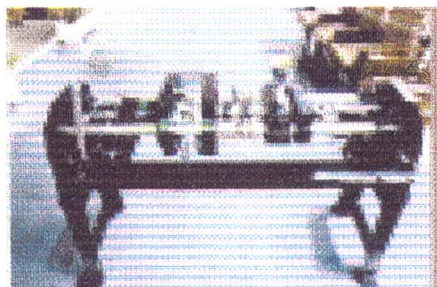


FONTE: Foto extraída do livro – A História da Tigre : a força e o valor de uma marca.. São

Paulo : Prêmio, 1997. 124 p.

Com a injetora de plástico, a fábrica inicia um período de pesquisas. Não só era preciso conhecer os segredos da nova matéria-prima e descobrir o que fazer com ela, como também era preciso aprender a lidar com a máquina, logo apelidada de “mula manca”, pois exigia grande esforço físico e muita habilidade no seu manuseio. João e seus colaboradores liam tudo que encontravam sobre a nova matéria-prima. Após a compra do primeiro molde para injetar pentes, criou-se um setor de ferramentaria para produção de moldes e adaptação de máquinas para as novas linhas de produtos. Esse setor se tornaria uma importante unidade de apoio da empresa, que, a partir de então, investiria permanentemente em aperfeiçoamento tecnológico.

Figura 4.4 - “Mula manca” – primeira injetora de matéria plástica adquirida pela “João Hansen Júnior e Cia. Ltda.”



FONTE: Foto extraída do livro – A História da Tigre : a força e o valor de uma marca.. São

Paulo : Prêmio, 1997.

Ao lado da produção dos tradicionais pentes e piteiras de chifre e dos elegantes cachimbos, iniciou-se a fabricação de artigos plásticos; além dos leques, em pouco tempo o catálogo já incluía copos, pratos, pires para copos, travessas plásticas, cálices, piteiras, pratos para sobremesa, bolsas, brinquedos, cabos de facão, travessas para cabelo, suportes para cálices e, é claro, pentes de plástico. Tudo isso implicava fazer novos moldes e controlar a qualidade dos produtos, que ainda deixava muito a desejar. Também era preciso investir em máquinas, ampliar a produção e partir para a conquista de novos mercados. E, assim, a empresa “João Hansen Júnior” partiu para a caminhada do desenvolvimento, processos industriais no segmento produtivo de artigos plásticos.

4.3 - Análise Do Período De 1946 – 1962: Evolução Da Empresa – Sociedade Anônima (Tubos De Plástico Rígidos)

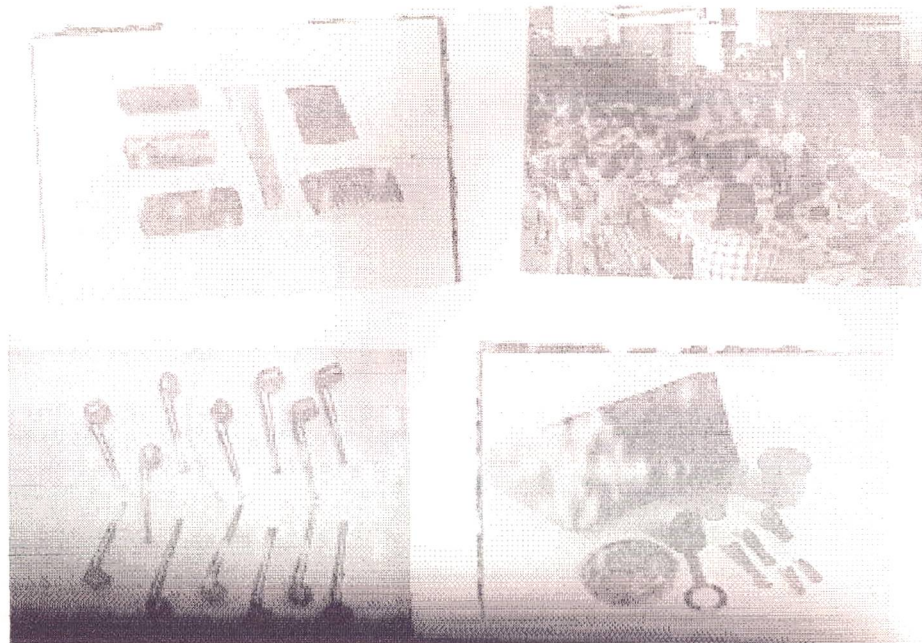
A cada momento, a empresa “João Hansen Júnior” ocupava maiores espaços no mercado nacional. Além de não haver empresas com a visão da “João Hansen Júnior”, a época era propícia para o seu desenvolvimento, pois o mercado se mantinha fechado, não havendo ainda competidores internacionais. Nessa tempo, os governos dos presidentes Eurico Gaspar Dutra (1946-1950) e Getúlio Vargas (1951-1954) se empenharam em executar uma política de investimentos na indústria de base e setores subsidiados – energia elétrica, petróleo e derivados, portos e outros. Para proteger a indústria nacional, as importações foram limitadas a peças e equipamentos sem similares no Brasil, e proibiu-se a de automóveis prontos. Foi criado o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) para financiar equipamentos e traçou-se um plano de estabilização para substituir a iniciativa privada, nacional ou estrangeira, nas áreas onde esta não tivesse interesse ou capacitação.

Com o desenvolvimento da empresa “João Hansen Júnior” houve um grande aumento produtivo por parte da empresa dentro do segmento de plásticos. A partir de 1946, o plástico foi oficialmente incorporado à razão social da empresa, que passou a chamar-se “João Hansen Júnior & Cia. Ltda. – Fábrica de Pentes, Cachimbos e Artefatos de Massa Plástica Tigre”.

De 1946 a 1962, os leques “Minueto” deixaram de ser fabricados, porém, ficaram conhecidos em todo o Brasil e contribuíram decisivamente para a primeira fase de

capitalização da empresa. Outros produtos importantes saídos das máquinas injetoras foram as placas de plástico para a confecção de bolsas femininas, argolas para guardanapos, cigarreiras, rodas para carrinhos de boneca e ioiôs, que, somados a outros itens, deram grande impulso aos negócios.

Figura 4.5 - Produtos fabricados nos anos 50 pela “João Hansen Júnior & Cia. Ltda”, tais como pentes, cachimbos, leques e artefatos de massa plástica.



FONTE: Foto cedida pelo Sr. Adhemar Tavares Vieira, ex-colaborador da CIA. HANSEN INDUSTRIAL

Nessa época, os grandes clientes dos produtos Tigre eram os armarinhos e bazares, principalmente os atacadistas da Rua 25 de Março, em São Paulo. A boa aceitação do catálogo “Tigre” em São Paulo se devia, em grande parte, ao dinamismo da área comercial, onde trabalhavam no estilo corpo a corpo que tanto marcaria o marketing da empresa. O objetivo era ocupar todos os espaços, explorar todos os nichos de mercado.

Em Janeiro de 1949, com o impulso da organização, uma significativa alteração no contrato social criava a “Cia. Hansen Industrial”, uma sociedade anônima formada por 10

acionistas. Para esses empresários, o caminho da Hansen Industrial era claro e, definitivamente, incorporava o plástico como um de seus destinos.

A produção do petróleo, matéria-prima essencial para as economias industriais modernas, era uma preocupação do governo brasileiro desde a década de 20. No início dos anos 50, no entanto, ainda se importavam 80 por cento de todo o produto consumido no Brasil. Foi nessa época, mais precisamente em 1953, que, em meio a muitos interesses políticos e econômicos e em clima de nacionalismo exaltado, criou-se a Petrobrás. A empresa, que já nasceu com o monopólio da extração e do refino do petróleo no Brasil, instalou, em Cubatão, a Refinaria Presidente Bernardes, que passou a produzir etileno e outras matérias-primas para as nascentes indústrias de fertilizantes, detergentes, tintas, resinas, pneus, tecidos e plásticos.

Com a expansão do setor petroquímico, o governo queria diminuir gradativamente as importações de matérias-primas derivadas do petróleo, garantindo condições favoráveis para o crescimento da indústria nacional do plástico. Isso veio a calhar muito bem nas pretensões da Cia. Hansen Industrial, que resolveu investir para entrar numa nova era.

Percebendo a preocupação do governo federal de incentivar as indústrias nacionais por meio de uma política protecionista e desenvolvimentista na área produtiva, assim como a independência da matéria-prima das organizações internacionais, a Cia. Hansen Industrial tomou a peito basicamente a implementação de estratégias voltadas para a expansão e produção. De acordo com a declaração do ex-vice-presidente da empresa, Sérgio S. S. Sobral (Jornal A NOTÍCIA – MARKETING DOS ANOS DOURADOS-p.2, do dia 06/01/91), “a procura de novos produtos dava à organização parâmetros, desta feita em segmento completamente desconhecido: ferragens e ferramentas. Como já tinham certa experiência em sintéticos como a injeção das palhetas dos leques (que exigia alta técnica), sentiram-se capacitados para entrar no processo de extrusão. Perceberam que poderiam substituir artigos manufaturados em borracha, como mangueiras, debruns, fitas, por similares em sintéticos, com vantagens de qualidade e segurança. As mangueiras de transporte de gás foram eleitas prioritariamente, com resultados imediatos – as grandes companhias distribuidoras de GLP passaram a só usar PVC; depois, seguiram-se lançamentos para as mais variadas utilizações, chegando-se até à mangueira para uso hospitalar”.

Paralelamente às preocupações governamentais, entre 1952 e 1953, a Cia Hansen Industrial adquiriu as primeiras máquinas de extrusão e granuladores, que seriam de grande importância na diversificação da produção. A extrusora – uma MPM 1 ½” – e os granuladores possibilitariam o início da fabricação de mangueiras de PVC flexível, espaguete, debruns, fitas e sacos de polietileno para embalagens, cantoneiras de malas e pezinhos de liquidificadores.

A Cia. Hansen Industrial entrava na fase dos plásticos flexíveis. Primeiro foram feitas as mangueiras para jardins, depois as de distribuição de gás e as mangueirinhas para transfusão de sangue, cuja produção precisava seguir normas rigorosas – que deveriam cumprir à risca as especificações técnicas. Com as mangueiras de PVC flexível, a Cia. Hansen Industrial penetrou no rico filão dos atacadistas de ferragens e ferramentas. O sucesso de alguns produtos fortaleceu a empresa, mas sua rentabilidade ainda era modesta e todo o lucro reinvestido na produção, pois sua diretoria continuava apostando na diversificação dos artigos de plástico.

Como o próprio Sr. João Hansen Júnior declarou (Jornal A NOTÍCIA – p.7, do dia 06/01/91 – O SEGREDO DO EMPRESÁRIO), “para ter sucesso o empresário precisa ter um produto com rentabilidade. E precisa reinvestir os lucros sempre. Muitos não fazem isto”. Além de ser a época ideal para a busca do desenvolvimento, a organização possuía essa visão; até então não havia no país empresas de grande potencial no setor de tubos de plásticos (tanto nacionais quanto multinacionais). A Cia. Hansen Industrial, atuante nesse setor pioneiro no Brasil, procurava esboçar seu potencial: a transformação de plástico.

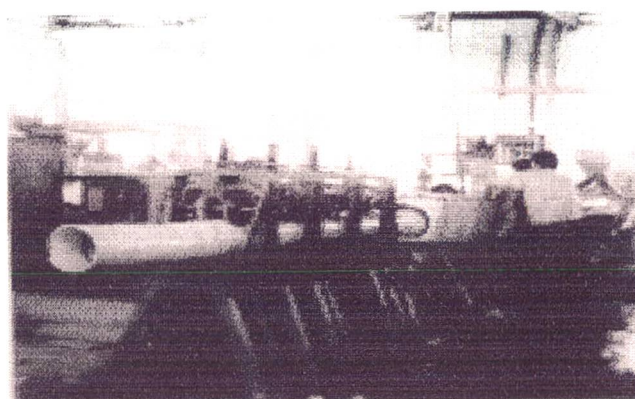
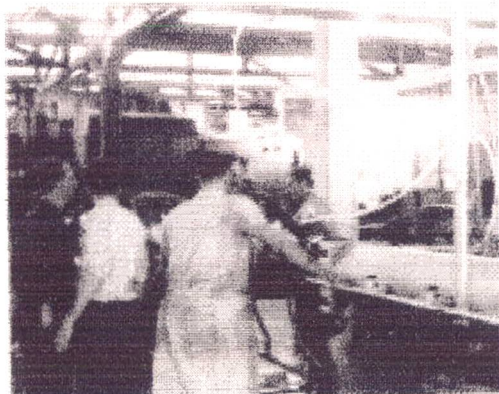
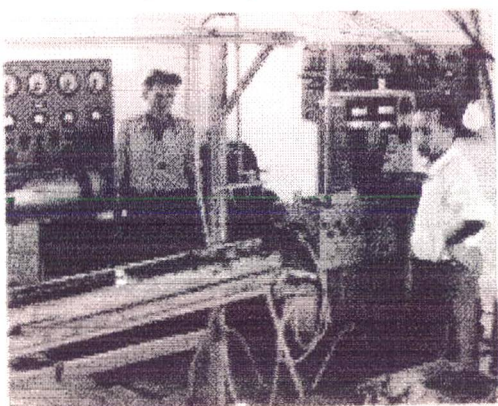
Em 1955, Juscelino Kubitschek assumia a Presidência da República disposto a fazer o Brasil “avançar 50 anos em cinco”. Modernizar o país, fomentar indústrias, construir estradas..... Desenvolvimento, esse era o espírito da época, o sonho dourado de crescimento econômico. Uma das características desse período desenvolvimentista – que fez o número de fábricas de Joinville crescer 157 por cento de 1950 a 1960 – foi a fantástica expansão do setor de utilidades domésticas e o acelerado processo de urbanização. Durante o governo JK, a indústria passava a ser a atividade mais dinâmica da economia nacional, à frente da agropecuária. Era um momento de franca expansão do mercado, que buscava atender às novas exigências e necessidades de consumo. As cidades, consagradas como pólos de progresso e desenvolvimento, ganhavam um novo ritmo de

crescimento, marcado pela forte verticalização e pelo aumento de obras públicas, principalmente as de saneamento básico.

Para integrar-se à tendência da época, a Cia. Hansen Industrial não hesitou em investir em tecnologia.

Conforme declaração do ex-vice-presidente, Sr. Sérgio S. S. Sobral (Jornal A NOTÍCIA – MARKETING DOS ANOS DOURADOS-p.2, do dia 06/01/91), da Tubos e Conexões Tigre, “na agricultura também encontraram um grande nicho, no transporte de defensivos, onde somente o PVC resistia aos efeitos dos ataques químicos. A pesquisa em busca de novas oportunidades, como diversificação, continuava sendo a grande tarefa do marketing da empresa.

Figura 4.6 - Industrialização do PVC rígido, executada por uma extrusora, pela utilização dos plásticos flexíveis, a partir de 1952



FONTE: Foto extraída do livro – A História da Tigre : a força e o valor de uma marca.. São Paulo: Prêmio, 1997.

Foi com essa visão, então, que o primeiro tubo de PVC rígido teve que ser improvisado numa extrusora própria para flexíveis, onde se puxava o tubo à mão.

Em 1956, foram feitos pela Cia. Hansen Industrial os primeiros experimentos na extrusão dos revolucionários tubos de PVC para fabricar cabos de vassouras, estacas para sustentação de roseiras, bastões para porta-toalhas e outros objetos tubulares, aprimorando sua tecnologia posteriormente.

Conforme declaração do Sr. José Henrique Carneiro de Loyola (Ex-secretário de Estado da Indústria e do Comércio e empresário), sua relação com a Hansen foi concomitante com o período em que a empresa passou a fabricar tubos.

A perfumaria Jasmim (onde João Hansen Jr. trabalhara) fora extinta. O Sr. João Hansen e alguns diretores, tinham ido com algumas economias à feira de Hannover, na Alemanha, e conheceram uma máquina que estava sendo lançada. A extrusora para tubos de PVC. A idéia deles era trazer uma extrusora para fabrico das varetas para os leques. Trouxeram a primeira máquina e começaram a fabricar tubos, surgindo, então, os primeiros puxadores mecânicos com a primeira extrusora importada, própria para PVC rígido, em 1959.

A empresa garantia o fornecimento de uma variada gama de produtos de plásticos extrudados e injetados, atendendo a grandes empresas, que consumiam produtos que deveriam obedecer rigorosamente às normas técnicas de fabricação. A Cia. Hansen Industrial havia encontrado definitivamente o seu caminho. Porém, o momento impunha uma questão crucial: crescer e diversificar os produtos, para ganhar mercado, ou ser absorvida por empresas maiores. Confiante nas oportunidades que a modernização do país trazia, a Cia. Hansen Industrial optou pelo crescimento e pela modernização, buscando aprimorar cada vez mais em tecnologia e oferecer produtos de qualidade.

Contando com a participação do engenheiro químico Sylvio Albrecht Schmalz, começou a pesquisar também uma receita certa para a composição do PVC que permitisse fabricar um produto de qualidade. Conforme declaração do engenheiro químico Sylvio Schmalz (ex-diretor técnico da Cia. Hansen Industrial), as dificuldades por causa da falta de matéria-prima no país eram grandes:

Então eu, como químico, comecei a me mexer, procurando substitutos para esses produtos. Começamos as experiências, que foram tantas, ao longo dos anos. Fizemos diversos contatos com indústrias de produtos químicos de São Paulo, que eu já conhecia. E desenvolvemos então os primeiros estabilizantes, produtos próprios para estabilizar o PVC rígido, uma coisa complicada não só aqui em Joinville e no Brasil, mas em todo o mundo. O mundo inteiro engatinhava nesse ramo, então.

Foram bem-sucedidos, conseguindo fabricar os primeiros tubos. Mas a luta continuava, pois havia as conexões. Como fazê-las?

Injetar PVC era um negócio que era tabu, não dava. O material se decompunha dentro da máquina, saía ácido clorídico por tudo quanto é poro. O PVC, quando se decompõe, é algo extremamente venenoso, com a gente trabalhando em altas temperaturas. Mas acabamos por fazer as primeiras conexões. O princípio, assim, foi o que podemos chamar de a fase heróica do PVC. Isso, em âmbito internacional, porque os alemães, os americanos, todo mundo apanhava naquela época, nessa área.

Somente assim a empresa pôde lançar-se na tarefa de constituir o segmento de mercado de tubos e conexões.

João Hansen, após visitar a Espanha, Portugal, Suíça, Itália, Bélgica, Áustria, Alemanha e Holanda, chegou a olhar mais de perto o que havia no momento em plástico, especialmente tubos para água e outros líquidos, ocasião em que foi induzido a tomar uma resolução definitiva, adquirindo um total de 160 mil marcos em máquinas: uma Reifenhauer-90 para extrudar tubos, uma Battenfeld-300, para injetar peças de PVC e uma máquina trançadeira para mangueira flexíveis de alta pressão. Os necessários estágios para operar tais máquinas foram feitos “in loco”, na Europa, pelo Sr. João Hansen Júnior, acontecendo o primeiro estágio em Troisdorf, Alemanha. Naquela oportunidade, o Diretor-Presidente da “Hansen” freqüentou um curso de extrusão de tubos, em Bruxelas (Bélgica) na fábrica “Sovic & Solvey”, onde conheceu tudo sobre resinas e compostos de PVC.

O PVC aparecera em 1928, e, devido a sua enorme utilidade em instalações hidráulicas, alcançava no final da década de 50 um faturamento de quase US\$ 200 milhões no mercado mundial. Não era um material totalmente novo para João Hansen; afinal, a “Tigre” já experimentara com sucesso a fabricação de produtos de PVC. O que havia de inovador eram as possibilidades de aplicação dos tubos e conexões diante da realidade brasileira. As perspectivas de crescimento no Brasil indicavam um processo acelerado de urbanização. As cidades consagradas como pólos de progresso e desenvolvimento viviam agora a euforia da verticalização e conseqüente aumento das obras públicas, principalmente de saneamento básico. Com certeza, haveria demanda no país para o novo produto. O momento não podia ser mais propício para os empreendedores: a política desenvolvimentista do governo Juscelino Kubitschek atraía empresas estrangeiras para acelerar a industrialização brasileira. Mais de US\$ 2,1 bilhões entraram no país para os setores automobilístico, de construção civil, de transportes aéreos, siderúrgico e de

produção de eletricidade. A indústria passava a ser a atividade mais dinâmica da economia nacional, à frente da agropecuária. Nesse cenário de franca expansão do mercado, Joinville destacava-se no Sul do país com um parque industrial constituído por 500 fábricas, onde se sobressaíam os setores têxtil e metalúrgico. A “Tigre”, sozinha no ramo de transformação de plástico, crescia sem parar. No final dos anos 50, a empresa havia progredido muito desde a aquisição da extrusora MPM 1 ½” e dos granuladores. Com uma extensa gama de produtos plásticos extrudados e injetados, atendia a grupos de grande porte.

A evolução da Cia. Hansen Industrial surgiu mesmo na década de 60, quando o controle do processo de injeção de PVC se tornou mais confiável, e foram adquiridas cinco máquinas importadas, uma de cada país, com o objetivo de averiguar qual tecnologia se poderia abraçar para o futuro que se desenhava promissor.

Foi escolhida a tecnologia alemã, que se instalava em São Paulo para fabricar máquinas nacionais. Por outro lado, formava-se na Tigre “know-how” próprio de fabricação de moldes de injeção. Esse casamento molde máquina levou à montagem de um pavilhão na Fábrica-Xavantes, começando, assim, o processo de descentralização de produção, conforme o seu desenvolvimento industrial.

Máquinas modernas (americanas, alemãs e italianas) de injeção e extrusão, de grande capacidade de produção, já estavam operando na “Tigre” durante 24 horas, diariamente. Uma ferramentaria completa e um grande laboratório de ensaios químicos e mecânicos integravam suas instalações, que ocupavam uma área de 6.500 m². Como não havia no Brasil normas técnicas para tubos de plástico rígido, para água, a “Tigre” adotou normas estrangeiras, pois tubos rígidos de PVC estavam largamente difundidos nos Estados Unidos e especialmente na Europa, onde a dezenas de anos eram usados para numerosas finalidades.

Dos contatos que manteve com fabricantes europeus, complementados pelas suas próprias experiências, nasceram os tubos “Tigre”, hoje produzidos em larga escala. Em confronto com outros tubos de plástico existentes no mercado, oferecem vantagens competitivas, que podem ser assim resumidas:

- paredes mais grossas que permitem o emprego de tarrachas e cossinetes comuns;

- maior resistência mecânica, importante no caso de instalações subterrâneas, onde os tubos “Tigre” não sofrem perigo de esmagamento;
- luvas e conexões para todas as bitolas de tubos, o que evita o emprego de soluções improvisadas para ligações;
- as conexões são de PVC rígido injetado, reforçado, apresentando a mesma resistência dos tubos de aço aos agentes corrosivos.

Mas de nada adiantava ter um produto de qualidade, que apresentava inegáveis vantagens sobre os tradicionais, se não houvesse interesse por ele. E o PVC ainda não era considerado no Brasil um substituto eficaz de materiais como ferro e cerâmica. Revendedores e consumidores precisavam ser convencidos de que os tubos de PVC poderiam se mostrar tão bons quanto os canos de ferro. E essa foi a tarefa mais árdua reservada para a Tigre ao longo dos anos 60. Romper o preconceito contra os tubos de PVC era o primeiro passo a ser dado. Para isso, valia todo o esforço.

Em lances de marketing que ficaram na história da empresa, a direção da unidade empresarial da Tigre em São Paulo, soube unir seus talentos para as vendas e a criatividade para publicidade e promoções em ações ousadas, que gradativamente conquistaram um espaço para o PVC no mercado de tubos. Uma das suas primeiras ações, na década de 60, foi o patrocínio de um programa de rádio dirigido à colônia japonesa que plantava no cinturão verde de São Paulo. O programa, em uma emissora em Mogi das Cruzes, anunciava os preços dos produtos do Ceasa, além, é claro, de tubos de PVC para irrigação (tudo em japonês). Os japoneses gostavam dos tubos e os compravam. Só rejeitaram sua cor branca, que “sujava muito”, e solicitaram aos representantes da empresa que os tubos fossem azuis. Assim, surgiu o tubo azul de irrigação da Tigre.

Figura 4.7 - Tubos azuis de irrigação da Tigre, desenvolvidos na década de 60, usados no cinturão verde de São Paulo pelos japoneses.



FONTE: Foto extraída do livro – A História da Tigre : a força e o valor de uma marca.. São Paulo : Prêmio, 1997.

Na mesma época, um sutil, mas profundo “golpe no inimigo” foi dado pela Rádio Eldorado. Aproveitando o embarque de automóveis de São Paulo na balsa do Guarujá, a Rádio dizia: “Você que está na fila para o Guarujá, experimente enferrujar um pedaço de tubo de PVC Tigre que lhe será entregue”. Ao mesmo tempo, eram distribuídos aos motoristas pedaços de tubo de PVC com os seguintes dizeres: “já que você vai para a praia, experimente enferrujar este tubo”. Era um modo de chamar a atenção para o ponto fraco dos tubos de ferro, que na região litorânea começavam a oxidar já no estoque da loja, e destacar a vantagem do produto da Tigre.

A divulgação, pela mídia, era essencial. A partir de 1959, a “Tigre” iniciou uma campanha em jornais, revistas e no rádio apregoando as vantagens do revolucionário produto: “Não enferrujam, não se decompõem, têm paredes lisas que evitam deposição de sedimentos, são resistentes a ácidos e álcalis. Podem ser usados em instalações químicas, e sua neutralidade garante sua recomendação para a utilização em instalações de água potável”, dizia o comercial. Na realidade, fazia-se necessário mudar mais do que o conceito de fragilidade associado ao plástico. Toda uma cultura arraigada no universo da construção civil tinha de ser alterada. O lançamento pioneiro dos tubos “rosqueáveis” foi a primeira iniciativa para quebrar a resistência dos instaladores. Observando atentamente o mercado brasileiro, a empresa descobriu que, se o novo produto implicasse introduzir mudanças substanciais nos métodos de trabalho dos encanadores, a oposição seria maior. Como os canos e conexões de ferro usavam o sistema de rosca, a “Tigre” empregou-o também ao lançar seu produto, pois sabia que precisava conquistar primeiro os profissionais que iriam lidar diretamente com os materiais hidráulicos. Entretanto, seria inútil adotar tubos de PVC se a conexão entre eles continuasse a ser de ferro. E então havia um grande diferencial de mercado que a “Tigre” também trataria de conquistar. As conexões e os tubos de ferro galvanizados nem sempre eram feitos pelo mesmo fabricante; muitas vezes, por não conseguirem um encaixe perfeito, provocavam vazamentos. Quando a “Tigre” lançou, então, as primeiras conexões de PVC, além de garantir a integridade total de seus produtos, introduziu um novo conceito na praça: o de sistema hidráulico, ou “linha completa”, como era chamado, com todas as peças planejadas para funcionar umas com as outras e produzidas pela mesma fábrica, de acordo com os mesmos padrões técnicos e de qualidade.

Em 1959, a empresa alcançou uma grande vitória: o Departamento de Águas e Esgotos do Paraná foi a primeira entidade oficial a aprovar, no Brasil, o emprego dos tubos rígidos “Tigre” em instalações hidráulicas prediais. Também em instalações industriais, o PVC foi aprovado por uma indústria norte-americana, a qual estava construindo sua nova fábrica no Brasil; ela remeteu amostras desses tubos à sua matriz, nos Estados Unidos, para serem testadas em seus laboratórios. O material foi aprovado sem restrições, para o emprego dos tubos rígidos em suas instalações hidráulicas, de gás e de ar comprimido.

No início dos anos 60, surgiu uma concorrência, lançando no país os tubos “soldáveis”, na época utilizados em instalações hidráulicas na Europa. Era um tipo de produto que vinha disputar mercado diretamente com os tubos e conexões rosqueáveis “Tigre”. Porém, a utilização de “colas” não apropriadas e os problemas de vazamento provocados pelo novo sistema começaram a gerar desconfiança em relação à novidade. Antevendo que essa seria a tendência futura para os tubos e conexões, a “Tigre” iniciou pesquisas para encontrar uma cola que, ao entrar em contato com o tubo, funcionasse como uma verdadeira solda, de vedação perfeita. A cola do concorrente era uma película que grudava uma parte na outra, permanecendo no meio delas. Já, a desenvolvida pela “Tigre” “agredia” o PVC e fundia as partes, de forma a não se saber onde começava uma e onde terminava a outra. Resolvido esse problema, restava decidir o nome apropriado para o produto: a palavra “cola” não havia sido aprovada na “Tigre”. Criou-se, então, o termo “adesivo”, que foi muito bem recebido no mercado.

Das visitas aos bazares da Rua 25 de Março, em São Paulo, onde o representante da empresa e os comerciantes conversavam informalmente, sentados em caixotes de mercadorias, às grandes campanhas publicitárias pela tevê, uma prática sempre foi constante na “Tigre”: ouvir o cliente, atender a suas necessidades e expectativas. Assim, toda a empresa se mobilizou na tarefa de sondar o mercado e, ao mesmo tempo, convencê-lo de que tubos e conexões de PVC poderiam substituir com vantagem os produzidos com materiais tradicionais. Equipes faziam visitas informais a clientes potenciais, da pequena loja de bairro à grande indústria. Em um intensivo trabalho de pesquisa e também de convencimento, estudavam o mercado e anotavam os comentários sobre os produtos. Eram programadas, ainda, visitas de instaladores e técnicos de todo o país à fábrica de Joinville. Além de conhecer melhor o produto e seu processo de fabricação, os visitantes participavam de demonstrações sobre o potencial, a resistência e as formas corretas de

instalação dos tubos e conexões de PVC. À frente do grupo de relações públicas da empresa estavam o próprio presidente João Hansen Júnior. A “Tigre” sempre apostava no bom resultado das instalações com seus tubos e conexões porque estes tinham alto padrão de qualidade, resultado da obediência a normas de fabricação trazidas da Europa. Dessa maneira, a Cia Hansen Industrial lançou-se no mercado, buscando maior competitividade no setor de plásticos, diversificando seus produtos, implementando processos de melhorias e fabricando tubos de plásticos rígidos.

4.4 - Análise do Período de 1963 – 1979: O Ciclo do Progresso – Crescendo com o Brasil (O Período de Expansão e de Produção - O Impulso das Estruturas)

Ao mesmo tempo em que a Cia Hansen Industrial sentia a necessidade de buscar a competitividade por meio de seu desenvolvimento tecnológico industrial, intuitivamente preocupava-se com os seus clientes, implementando processos de agilização da distribuição de seus produtos, procurando consolidar-se no mercado. Dessa forma, em 1962, mostrando grande senso de oportunidade, a empresa valeu-se de um momento crítico para ampliar sua linha de produção. A inflação, que desde 1956 vinha crescendo, chegou a assustadores 78 por cento ao ano em 1963. Naquela época, não havia correção monetária, e o aumento bruto do faturamento aparecia enganosamente como lucro, sobre o qual incidia o imposto de renda. Para complicar, existia mais tributo sobre lucros excedentes, que agravava a situação das empresas. Mas havia uma saída: uma lei de incentivo fiscal facultava às empresas reinvestir em projetos industriais metade do imposto sobre o tal lucro excedente. A “Tigre” se aproveitou desse benefício para descentralizar sua produção, criando, em 1963, sua primeira subsidiária.

Conforme declaração do Sr. Ronaldo Caputo (ex-diretor administrativo e integrante do conselho de administração), em 1962 a Companhia Hansen Industrial tinha dois problemas: um, de natureza fabril; duas extrusoras produziam tubos de polietileno, que usavam um pigmento preto (o negro de fumo) muito fino e que contaminava a produção do tubo de PVC, que era branco. Outro, de natureza contábil e tributária. Naquela época, recorda o advogado Ronaldo Caputo, não havia correção monetária do balanço.

A legislação permitia apenas a reavaliação dos ativos, até limites fixados pelo governo e, sobre isso, se pagava imposto de renda. A inflação, que no final da década

de 50 estava entre 20/25 por cento ao ano, começava a aumentar, e isso se traduzia em lucro inflacionário. Para agravar a situação, além do imposto de renda normal, havia o imposto de lucros extraordinários que, relacionado lucro X capital, tributava pesadamente o lucro excedente. Para minimizar esses efeitos, a lei estabelecia um procedimento facultativo para as empresas. De um lado, permitia que esse lucro extraordinário pudesse ser corrigido mediante apuração de balanços mensais, livros próprios e muita burocracia. De outro, a lei permitia que metade do imposto do lucro extraordinário pudesse ser reinvestido em projeto industrial, desde que aprovado pelo Ministério da Fazenda. A Companhia Hansen Industrial resolveu, então, equacionar o problema fabril (contaminação pelo negro do fumo) e aproveitar os incentivos. O projeto foi apresentado via Delegacia de São Paulo e por lá aprovado. Foi construído um barracão nos fundos do terreno da Rua Xavantes (na frente estavam em construção o pavilhão para depósito de resina e a fábrica de compostos de PVC), e para lá deslocadas as duas extrusoras, o negro de fumo e os tubos de polietileno. Foi, então, constituída uma empresa nova, a primeira subsidiária que levou o nome de Companhia Industrial de Plásticos, com estrutura própria para aproveitar metade do imposto de lucros extraordinários da CHI e com organização contábil adequada para apurar, mensalmente, o crescimento vegetativo do lucro.

Assim surgiu a “Cipla”, Companhia Industrial de Plásticos, que foi instalada provisoriamente em um terreno da Rua Xavantes, até ser transferida para prédio próprio, na Av. Getúlio Vargas, em Joinville. A Cipla assumiu a produção de mangueiras de polietileno e demais componentes plásticos flexíveis. Com as marcas Cipla e Ciplax, a empresa desenvolveria mais de 40 itens, como banquetas, roupeiros, assentos sanitários, lixeiras, porta-papéis, luminárias, floreiras, além da linha de injetados e cromados, como ralos, puxadores e, mais tarde, gabinetes para computadores. Atuava também no setor agrícola, produzindo peças para tratores e semeadoras, além de outros produtos para acabamento de eletrodomésticos e automóveis. Em pouco tempo, a “Cipla” se tornou uma das maiores empresas em seu segmento, marcando presença com seus produtos nos supermercados e lojas de magazine que começavam a se multiplicar nos centros urbanos.

Com a visão de se buscar a diversificação, comentava-se sobre a descentralização, que compunha um dos objetivos empresariais da Tigre, pois a empresa possuía o sentimento da perda de participação de mercado, face à localização estratégica de empresas concorrentes.

O mercado de tubos e conexões de PVC ganhou nova perspectiva de expansão em 1964, com a criação do BNH (Banco Nacional da Habitação), destinado a financiar casas próprias, que viria a estimular o crescimento da indústria de construção civil, a qual crescia a uma taxa média de 15 a 25 por cento ao ano. A principal meta do governo, ao lado do programa de construção de moradias, era o saneamento básico, que previa o abastecimento com água potável e rede de esgoto para todos os municípios do país. Tal

situação dava como oportunidade à “Tigre”, maior participação do mercado no país, pois ela produzia tubos e conexões de PVC, que eram produtos mais baratos, leves e com o mesmo resultado dos similares de ferro, amianto e cerâmica.

Com isso, em 1964, iniciou-se uma nova empreitada: buscar maior participação de mercado no Norte/Nordeste do país, com a criação da Ciplanorte em Recife, motivada pelos incentivos que a Sudene oferecia às empresas que se instalassem no Nordeste. Dessa forma, a Tigre passava a preservar a sua participação de mercado, com a descentralização de suas unidades transformadoras. Porém, como não bastasse, o grupo Hansen sentia a necessidade da complementação de suas linhas com as conexões, cujo processo e fabricação não possuíam a mesma flexibilidade que os tubos, partindo-se então para a estratégia de instituição dos depósitos de distribuição. Constituíram-se daí os seguintes depósitos:

1. A. B. C. – Santo André
2. Rio – Jacaré
3. Gigantão – São Paulo
4. Brasília
5. Rio Claro

A partir desses pontos estratégicos, essas redes vêm sendo ampliadas com o mesmo dinamismo, conforme as necessidades de mercado.

Desde o início dos anos 60, o escoamento da produção era um dos principais gargalos da Cia Hansen Industrial. Além de a rede de estradas e de o sistema de transportes ainda serem muito precários no Brasil, a relação entre volume e peso dos tubos de PVC transformava o produto numa carga pouco atraente para as transportadoras.

O crescimento da Companhia Hansen Industrial nessa década, aliado à carência de uma infra-estrutura adequada de transportes para o escoamento dos produtos da empresa e suprimento de matérias-primas necessárias, fez com que a organização adquirisse alguns caminhões para transportar os tubos e conexões de PVC a outros pontos do país. Como o Rio de Janeiro e São Paulo fossem os principais mercados de consumo, como também lá se concentrassem as refinarias de petróleo, os caminhões partiam de Joinville carregados de tubos e conexões e voltavam com a matéria-prima para fazer o PVC. Era o início da

“Rodotigre”, fundada em 6 de julho de 1964. Seu raio de ação se estendia pelos Estados do Paraná, São Paulo, Guanabara, Rio e outros do Centro-Oeste e Norte, até a cidade de Recife, com o transporte de toda a matéria-prima destinada à Ciplanorte a partir de São Paulo. Em pouco tempo, uma frota de 28 caminhões se encarregava do transporte da matéria prima para Joinville e da distribuição dos produtos da organização para outras regiões.

Em 1967, uma iniciativa do governo federal veio ajudar o mercado de plástico e, conseqüentemente, a Tigre: acreditando que a inflação se devia aos custos e não ao excesso de demanda, o governo brasileiro reduziu os juros e injetou recursos na economia. Várias linhas de crédito foram criadas para eliminar os pontos de estrangulamento da infraestrutura, da produção e do mercado, favorecendo o setor industrial. Era o início do chamado “milagre econômico”. Com ele veio a meta de auto-suficiência em matérias-primas para a indústria de transformação; como entre essas matérias-primas estava o plástico, fundou-se em São Paulo a Petroquisa (Petrobrás Química S.A.). Com isso, estava se desenvolvendo, no Brasil, o processo de criação da indústria petroquímica. Esse processo, mediante o qual os transformadores garantiam a compra da produção nacional pelo preço acima do de mercado e, de sua parte, o governo garantia a possibilidade de importação de resina sem nenhuma (ou mínima) proteção alfandegária, possibilitando um “mix” de preço médio atraente, estendeu-se por todo o período de implantação da indústria petroquímica.

Conforme o advogado Ronald Caputo, um grande processo decisório para a companhia ocorreu por volta de 70, quando se decidiu aumentar a produção.

Foi feito aqui, então, um projeto grande, chamado Projeto 1.000, mediante o qual se propunha, a partir de 69/70, com a importação de máquinas mais modernas, produzir-se cerca de mil toneladas/mês. Naquela época era quase dobrar a capacidade anterior de produção. Nessa ocasião a empresa tinha uma série de problemas, como controle de preços (foi uma das primeiras a aderir ao controle de preços estabelecido pelo governo em 65) e custo da matéria-prima, que era, em termos internacionais, bastante elevado.

Investimentos em todas as áreas marcavam o progresso da “Hansen” desde 1963. Grandes áreas de terrenos foram adquiridas para as instalações da “Hansen” na Rua Xavantes em Joinville - SC, onde surgiram os pavilhões XP-14, XP-15, XP16 e XP17, abrigando as novas instalações de produção (injetoras, extrusoras e outros equipamentos) de tubos e conexões de PVC, crescendo, assim, o potencial de produtividade da empresa.

A crescente demanda do mercado consumidor fez com que a empresa estabelecesse planos de expansão a fim de atender às condições que esse mesmo mercado estava exigindo. O aumento da produção e da distribuição, principalmente, eram algo que mais concentrava os cuidados da direção da companhia. E, por isso mesmo, estava havendo ampliações em todos os setores fabris, numa transformação radical e bem ordenada. O desenvolvimento crescente que se observava na Cia. Hansen Industrial, fundamentado nas diretrizes traçadas em seu plano de expansão, bem demonstrava o cuidado com que a diretoria vinha encarando as perspectivas de mercado nacional em relação aos seus produtos fabricados: a área coberta abrigava as instalações da Tigre em aproximadamente 30.000 metros quadrados.

Junto com o desenvolvimento da tecnologia industrial, transparece cada vez mais, no conceito da organização, a necessidade da expansão da tecnologia dos recursos humanos. Surge então, em 1967, a “Escola de Aperfeiçoamento Tigre” (EAT), cuja finalidade seria aperfeiçoar todos os profissionais envolvidos na venda, compra, aplicação e especificação de seus produtos. Ela transmitia não somente conhecimentos sobre seus produtos e suas aplicações, mas também procurava elevar o nível de conhecimentos técnicos do profissional, principalmente dos encanadores, vendedores, pessoal técnico e funcionários administrativos ligados à vendas. A EAT desenvolveu também um importante trabalho de divulgação da marca “Tigre” e de manutenção de um vínculo permanente com seus ex-alunos, por meio do envio, em mala direta, de literaturas técnicas e cartões para aniversariantes, e um atualizado fichário existente nas escolas (EAT) em todo o país.

Como sucesso de marketing integrado e executado pela Cia. Hansen Industrial, ilustraremos a seguir, figura 4.8, as EATs – **Escolas de Aperfeiçoamento Tigre**, criadas em 1967.

Figura 4.8 - EATs – Escolas de Aperfeiçoamento Tigre, criadas em 1967



*FONTE: Fotos cedidas pelo Sr.
Adhemar Tavares Vieira,
ex-colaborador da CIA.
HANSEN INDUSTRIAL*

Na década de 60, a “Tigre” já deixara de ser a única empresa de grande porte a produzir tubos e conexões de PVC, cuja concentração de mercado se encontrava em São Paulo. Porém, como a Tigre detinha o know-how de tecnologia de produção e mercado, decidiu, para enfrentar com energia o avanço da concorrência, aproximar-se mais de seus mercados consumidores e de seu principal fornecedor de matéria-prima, inaugurando, em 1969, sua quarta subsidiária, a Ciplacentro (Indústria e Comércio de Plásticos Ltda.) em São Paulo.

A impressionante evolução tecnológica que experimenta o mundo de hoje, com o surgimento de novas e revolucionárias técnicas industriais e comerciais, todos os dias, exige das empresas em expansão uma constante observância de tudo o que ocorre à sua volta, a fim de que possam acompanhar essa marcha desenvolvimentista, para que não sejam prejudicados por desatualização os seus interesses de crescimento. É necessário um estudo formal, em prazos certos, do que surgiu de novidade, de modo a capacitar novos

projetos de industrialização, produção e comercialização. Nesse sentido a Cia. Hansen Industrial vem promovendo seguidas reuniões, em todas as áreas de sua atuação, a fim de debater, entre as pessoas com responsabilidade em cada setor característico (gerentes, auditores, representantes), os aspectos dessa evolução, visando estabelecer os caminhos a serem seguidos de acordo com a natureza de cada problema focalizado. A exemplo disso, registra-se a reunião analítica realizada em Joinville, nos dias 19, 20 e 21 de janeiro de 1970, quando a “Hansen” congregou as gerências comerciais de todas as regiões (Paraná, São Paulo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Goiás, Distrito Federal, Bahia, Minas Gerais e Nordeste), chefias de estatística, publicidades, amostras, cobranças, cadastro, relações públicas, instalações. Os mais variados assuntos foram discutidos, de modo objetivo, englobando concorrências públicas, cadastros, cobranças, amostras, publicidades, racionalizações do trabalho, programações de novos lançamentos, análise geral de vendas por linha de produtos, vendas, apoio a clientes, aumento de participação de mercado, além de treinamentos técnicos quanto a instalações de produtos nos ramos da construção civil e das redes de abastecimento de água potável, além de assessorias técnicas dos departamentos de vendas, englobando noções de marketing (expansão da empresa moderna) e pesquisas de mercado.

Foi neste mesmo ano de 1970 que os diretores da Cia Hansen Industrial foram a Osaka, no Japão, onde assistiram à EXPO-70. Seus diretores percorreram também diversos países da Europa, visitando igualmente os Estados Unidos, a fim de inteirar-se das mais recentes novidades fabris do ramo de plásticos, para trazê-las ao conhecimento do corpo técnico-industrial da “Hansen”, objetivando acrescentar valiosos subsídios aos planos de novos lançamentos da empresa.

Preferidos por excelência em todo o Brasil pela sua alta qualidade, os produtos “Tigre” de PVC rígido solidificaram cada vez mais sua presença globalizada no ramo da construção civil na América Latina, com vários países sul-americanos já cadastrados como importadores regulares dos seus produtos. É o caso da Bolívia, onde os artigos hidro-sanitários “Tigre” foram instalados no centro da bela capital La Paz, em um dos seus edifícios mais importantes e movimentados dessa cidade (edifício Alameda, de 27 andares). Além de fornecer seus produtos, a Cia Hansen Industrial propiciou, aos seus empreiteiros, assistência técnica direta de instalações, supervisionando os trabalhos de instalações, o que foi iniciado por encanadores bolivianos. Essa providência “Tigre” foi de

grande valia para os instaladores bolivianos, ensinando a maneira mais simples de aplicar os produtos “Tigre” e demonstrando o zelo da empresa para com seus clientes.

No campo da exportação, além de outros países sul-americanos que estavam adquirindo normalmente os produtos “Tigre”, a própria Bolívia significava um mercado de grandes perspectivas para a Cia Hansen Industrial, havendo, em La Paz, uma série de outros prédios em construção, cujas instalações hidráulico-sanitárias estariam seguramente garantidas com a participação, em grande escala, dos manufaturados “Tigre” em toda sua enorme variedade.

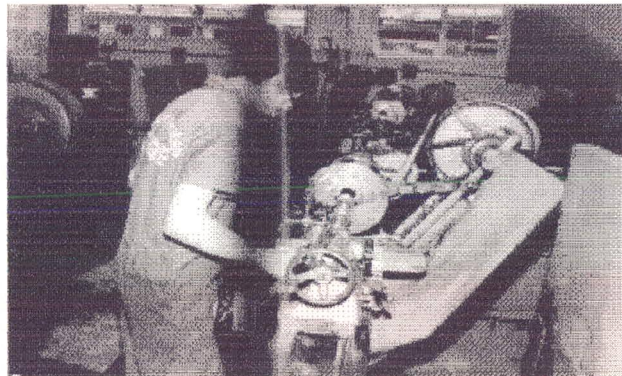
Buscou-se, então, o primeiro passo para a construção de uma brilhante estratégia de marketing integrado, seu objetivo principal era garantir a aceitação dos tubos e conexões de PVC como substituto dos materiais tradicionais. Toda a empresa se mobilizou. Equipes visitavam clientes potenciais, da pequena loja de bairro à grande indústria. Num intenso trabalho de convencimento, estudavam o mercado e registravam as observações sobre os produtos. Começaram a ser programadas visitas de instaladores hidráulicos, revendedores, balconistas e técnicos de todo o país à fábrica em Joinville. Além de conhecer melhor o produto e seu processo de fabricação, os visitantes também participavam de demonstrações sobre o potencial, a resistência e as formas corretas de aplicação dos tubos e conexões em PVC. O apoio de um eficiente quadro técnico completava a equipe, que iniciou uma marcação homem-a-homem, para criar uma importante cadeia de formadores de opinião junto ao mercado da construção civil. Paralelamente a esse processo, a empresa começou a estruturar um eficiente departamento de assistência técnica para atender qualquer pessoa que tivesse algum tipo de problema com instalação hidráulica feita com tubos e conexões de PVC. Juntamente com essas ações, a Cia. Hansen colocou em prática uma parte fundamental do seu programa de marketing: os cursos de treinamento e aperfeiçoamento de mão-de-obra, adotando assim a Escola Profissional Tigre.

De acordo com o advogado Ronald Caputo:

A Cia. Hansen Industrial escolheu o produto que tinha um nicho de mercado adequado – tubos e conexões rígidos. Era um produto novo, pioneiro, que precisava ser lançado e que tinha que enfrentar os similares de ferro, de cimento, que estavam, digamos assim, arraigados no mercado. A razão de sucesso da empresa, foi, então, o fato de ela ter encontrado uma estratégia de distribuição, um processo de marketing extremamente eficiente. Passou a treinar o encanador, o balconista, passou a criar o mercado para esse tipo de produto.

A Cia. Hansen Industrial, interessada em auxiliar a formação profissional dos encanadores, inaugura, em julho de 1973, a Escola Profissional Tigre, sendo ministrados os cursos de mecânico-ajustador, mecânico-eletricista, mecânico-torneiro, serralheiro e encanador. Além desses cursos práticos, os alunos recebiam ainda noções de Física, Química, Desenho Técnico, Tecnologia, Higiene e Segurança no Trabalho, Matemática Industrial, Português e Educação Física. Inicialmente, todos os alunos faziam um curso básico de seis meses, com trabalhos de bancada. Durante esse tempo, suas aptidões eram observadas, para depois serem eles encaminhados ao estudo da profissão pela qual demonstraram maior tendência. A escola estava estreitamente ligada ao SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – por força de convênio estabelecido.

Figura 4.9 - Aprendizado do serviço de torno, durante aula na Escola Profissional Tigre



FONTE: Jornal a Notícia – A Escola Profissional Tigre - p.5, do dia 06/01/91

Desde a sua inauguração, a Escola Profissional Tigre, da Cia Hansen Industrial, vem prestando relevantes serviços às empresas da organização e à coletividade joinvilense de um modo geral. Além de formar tecnicamente diversos jovens nas profissões mais carentes da mão-de-obra especializada e de proporcionar o aperfeiçoamento de muitos outros profissionais, a Escola Profissional Tigre, face à natureza do trabalho que nela é executado pelos alunos em fase de aprendizado, contribui também substancialmente para a manutenção e reaparelhamento de diversas máquinas do parque fabril da organização. Desta forma, várias peças que são produzidas na Escola Profissional Tigre, depois de

devidamente testadas e aprovadas, são aproveitadas inteiramente nas máquinas da empresa, muitas das quais foram reformadas e remodeladas por seus alunos durante suas aprendizagens.

O milagre dos anos 70 decorreram das estratégias de política industrial do governo Geisel, garantindo a substituição de importações nos setores de bens de capital, insumos básicos para a indústria e o aumento da produção e da prospecção de petróleo. Os principais instrumentos de tais políticas, segundo o Decreto Lei 1.452/76, foram o crédito do IPI sobre a compra de equipamentos, a depreciação acelerada para equipamentos nacionais, as isenções do imposto de importação, o crédito subsidiado e formas mais ou menos explícitas como garantia de uma política de preços compatível com as prioridades da política industrial.

A principal constatação na experiência brasileira da década de 70, comparada com as práticas dos anos anteriores e com as de outros países, foi a opção pela política de substituição de importações feita sem que houvesse descontinuidade no incentivo às exportações. Estas passam de 7,5% do PIB, em 1974, para 8,4% do PIB, em 1980, enquanto as importações caíam de 11,9% do PIB para 9,5% no mesmo período, apesar da crise do petróleo. Nesse contexto, verificava-se que as máquinas e moldes para injeção ocupavam posição vital no negócio de produção de artigos de plástico. Verdadeiros patrimônios das empresas desse ramo, os moldes, ferramentas nas quais se injetava a matéria-prima para dar forma ao produto, eram imprescindíveis na produção, chegando a custar quase o equivalente ao preço de uma máquina. O conhecimento acumulado ao longo dos anos na busca e na criação de soluções domésticas para aperfeiçoar suas ferramentas de extrusão e injeção e para ampliar a linha de produção deu “know-how” suficiente à “Hansen” para constituir, em 1972, a “Hansen Máquinas e Equipamentos”. Com a Hansen Máquinas e Equipamentos, a empresa desenvolveria tecnologia própria para a fabricação de moldes.

Conforme declaração do engenheiro químico Sylvio Schmalz, devido às dificuldades encontradas, com o tempo, partiu-se para a adaptação e, mais tarde, construção das próprias máquinas.

Fizemos uma adaptação de uma mini-extrusora para fazer a pré-plastificação da massa. E conseguimos fazê-la funcionar, ao mesmo tempo que, na Alemanha, uma das

maiores indústrias de máquinas da época lançava a sua primeira injetora, denominada “rosca recíproca”, própria para injetar PVC”. Depois foram importadas algumas máquinas da Itália, de marca “Bandera”. Em certa ocasião, quebrou-se a rosca sem-fim, peça principal da extrusora. Teve que ser importada outra da Itália, via aérea. E a peça quebrada foi examinada e deu-se um jeito de consertá-la. “Raciocinamos então o seguinte: se temos a peça mais importante, e a consertamos, por que não vamos então construir uma máquina inteira? E foi assim o começo. Construímos então nossa primeira extrusora, que funcionou perfeitamente. E aí passamos a fazer uma segunda. E, com o tempo, se fez uma seção de construção de máquinas: extrusoras, puxadores, serras, etc. E esse foi o começo da Hansen Máquinas.

Figura 4.10 - Hansen Máquinas, que atuava desde 1974 no desenvolvimento de projetos e na construção de máquinas, equipamentos, ferramentas e moldes



FONTE: Jornal a Notícia – A Hansen Máquinas substitui importações – p.6, do dia 06/01/91.

Na década de 70, as perspectivas de crescimento para Cia Hansen Industrial foram as melhores possíveis. Ampliou-se a participação da empresa no mercado nacional. Porém, devido à “crise mundial do petróleo”, os danos à economia brasileira foram enormes, atingindo todos os segmentos do setor produtivo nacional, devido à quadruplicação do preço do barril de petróleo árabe; isso provocou uma escassez aguda de matéria-prima para a indústria do plástico, tornando a indústria petroquímica brasileira incapaz de suprir a demanda de matéria-prima. Tornando-se difícil para a “Tigre” atender seus clientes potenciais, procurou ela buscar suas soluções de abastecimento de matéria-prima no exterior, por intermédio de sua nova filial em Nova York a “Eximplast Corporation”, destinada à importação direta de matéria-prima. Com grandes dificuldades para abastecer suas máquinas, a Cia Hansen Industrial contava com a vantagem de estar capitalizada e possuir dinheiro suficiente até para pagamentos antecipados, evitando a dependência das “cartas de crédito” emitidas pelo governo brasileiro. Com uma parceria com o Japão (país

economicamente forte), devido ao fato de a empresa possuir muitos clientes japoneses no Brasil, a “Tigre” buscou no mundo o abastecimento regular de sua matéria-prima. Enquanto seus concorrentes fechavam ou se viam na contingência de comprar matéria-prima a preço de ouro, a “Tigre” pôde continuar seu caminho à espera de tempos melhores.

Conseguindo enfrentar estrategicamente esse delicado momento da economia mundial, que dificultava a atuação da maioria das empresas nacionais, a Cia Hansen Industrial continuou investindo no próprio crescimento. Em 1974, buscando continuamente a competitividade industrial, associou-se à companhia “Plásticos Tupiniquim”, de Joinville, que produzia embalagens, forros decorativos e artigos domésticos usando o poliestireno expansível. Desenvolvendo em parceria, tanques de plástico reforçados com fibra de vidro da marca Tigrestark e tendo grande aceitação no mercado, a Cia Hansen Industrial inaugurou sua sétima subsidiária, a Tigrefibra Industrial S. A., em Joinville. Com apoio do Fundesc (Fundo de Desenvolvimento Econômico de Santa Catarina), essa fábrica começou a produzir tanques para indústrias químicas e usinas de álcool, tubos para a petroquímica, chaminés antipoluentes, silos para agricultura, peças e equipamentos de combate à poluição, telhas em poliéster e embalagens de polietileno, além de ser a primeira no país a fabricar tanques de PVC revestidos com fibra de vidro para armazenamento de vinho.

Por sua vez, a fábrica da Rua Xavantes, em Joinville, após sucessivas ampliações, tornou-se a maior produtora de tubos e conexões da América Latina. Com unidades instaladas no Sul, Sudeste e Nordeste do país, a Tigre dominava parcela respeitável do mercado nacional de construção civil e saneamento, fazendo a marca da empresa se tornar sinônimo de tubos e conexões.

Conforme declarou o ex-diretor de marketing da “Tigre” Lusadário de Freitas:

A reversão tecnológica de extrusão se deu por volta de 1972, quando máquinas de roscas duplas, trabalhando a partir de PVC em pó, aumentaram a grandeza de produção horária. Em 1975, foi introduzido o conceito de se extrudar dois tubos simultaneamente na mesma máquina. Paralelamente a isso, a empresa sentiu a necessidade de produzir tubos em outros mercados, para evitar desperdício de fretes de matéria-prima para Joinville e de tubos a partir de Joinville. Foram criadas unidades fabris em São Paulo e Recife, que inauguraram um novo conceito de entregas junto aos respectivos mercados. Nessa época, a extrusão passa a conhecer novos materiais para a linha de gás ou irrigação, por exemplo, o que leva a um redimensionamento tecnológico do processo. Até aqui conseguimos uma sólida posição para o PVC, deslocamos materiais tradicionais, criamos novos mercados, oferecemos produtos duráveis e econômicos e muito contribuimos socialmente, para tornar mais viável a casa própria, a

água potável, o esgoto sanitário, a expansão de redes telefônicas, a produção de alimentos via irrigação, etc.

Havendo a necessidade de investimento numa estrutura maior, que pudesse atender com mais eficiência os importantes mercados que se abriam no país, a Cia Hansen Industrial inaugurou, ainda em 1974, em Rio Claro – São Paulo, a segunda fábrica da Ciplacentro, que, vinte anos mais tarde, se tornaria uma das mais modernas fábricas de tubos e conexões do mundo. Localizada próximo a São Paulo, era o lugar ideal, onde num raio de 200 quilômetros, atendia 60 por cento da clientela do Estado. Servida por uma rede de estradas que possibilitava fácil acesso a cidades do interior do Estado, Rio de Janeiro e Minas Gerais, Rio Claro apresentava um conjunto de condições favoráveis para a implantação da nova unidade industrial. Além disso, a região possuía excelentes profissionais devido à Cia. Paulista de Estradas de Ferro, que mantinha uma oficina na cidade, facilitando a obtenção de mão-de-obra especializada para a fábrica.

Em Assembléia Geral Extraordinária, realizada em maio de 1977, a Cia Hansen Industrial reestruturou a sua cúpula administrativa, adaptando-se às exigências da nova lei das sociedades anônimas, promulgada em 15 de dezembro de 1976. A nova realidade organizacional deu à organização uma estrutura administrativa mais ampla, cuja necessidade surgiu da sua grandiosidade e de sua condição de empresa líder de um dos maiores complexos industriais do Brasil.

A participação da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene), do Desenbanco e do Governo da Bahia foi de fundamental importância para a consolidação e desenvolvimento da Tigrenordeste, bem como para a sua integração à comunidade da região. A integração do Estado com a iniciativa privada foi o patamar básico para tal desenvolvimento.

Além de São Paulo, outras regiões do país eram propícias para receber novas unidades empresariais da organização. O governo federal, interessado em integrar o Nordeste no processo industrial, dava incentivos fiscais às instalações industriais de economia mista bem como às instalações para a região. Na Bahia, grandes obras de saneamento e de infra-estrutura básica preparavam o Estado para a implantação do Distrito Industrial de Camaçari, da indústria de beneficiamento da cana-de-açúcar do Recôncavo Baiano e dos grandes projetos de agricultura irrigada na região do vale do rio São Francisco. O asfaltamento da BR-101 e de uma série de estradas intermunicipais integrava

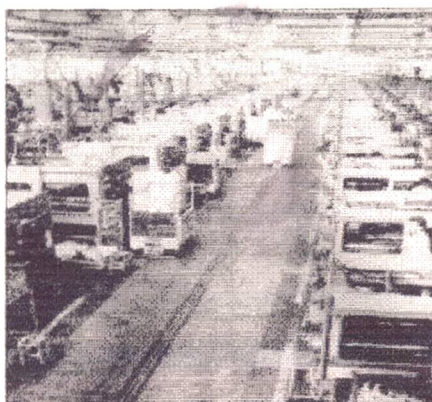
o território baiano e facilitava o acesso a outras capitais do Sudeste, do Norte e do Nordeste. Todo esse desenvolvimento permitia à Cia. Hansen Industrial buscar o seu desenvolvimento na região, instalando, assim, em 1978, a Tubos e Conexões Tigre da Bahia S. A., mais tarde denominada de Tubos e Conexões do Nordeste S.A., em Camaçari, dedicando-se exclusivamente à produção de tubos para água e esgoto, irrigação e eletricidade, cobrindo os mercados da Bahia, Sergipe, Espírito Santo, Pará e Amapá.

Desenvolver soluções econômicas e inovadoras para sistemas hidráulico-sanitários de edificações e infra-estrutura, fornecendo tubos e conexões, satisfazendo seus clientes com garantia de qualidade e excelência na distribuição, a preços competitivos, qualidade superior e liderança de mercado, eis os objetivos primordiais da “Hansen” que a levaram ao sucesso. A dinâmica da transformação iniciada na Tigre na década de 60 refletiu de forma cristalina na expansão formal de sua missão, sua filosofia organizacional e proposta mercadológica. Frente às profundas alterações na economia brasileira e, conseqüentemente, no perfil do consumidor, a “Tigre”, com seu alto faturamento anual e uma participação de mercado acima de 50%, não hesitou em realizar o seu direcionamento para atender às necessidades e exigências que se apresentaram. Pioneira e maior produtora brasileira de tubos e conexões de PVC, com uma capacidade de transformação brutal nas regiões de Joinville (SC), Rio Claro (SP), Contagem (MG) e Camaçari (BA), optou, dentro dessa realidade, por concentrar fortes investimentos de seu processo produtivo e distribuição para manter a qualidade superior que a tornou líder de mercado, e fazê-lo a preços mais competitivos, qualidade essa que sempre foi sinônimo dos produtos “Tigre”. Ampliando unidades fabris e reequipando unidades existentes com injetoras, moldes e extrusoras automatizadas de última geração, a “Tigre” proporcionou o aumento de sua produtividade e competitividade, com o objetivo claro de expandir a sua participação nos segmentos em que atuou.

Foi nessa visão que, em 1975, começou a ser projetada mais uma unidade industrial na cidade de Joinville. Do mesmo modo que a da Rua Xavantes, a nova fábrica que seguiu os mais modernos conceitos tecnológicos e de planta industrial. Em 1979, batizada de Fábrica 2, ela foi inaugurada às margens da BR-101. Destinada à produção de conexões, passou a apresentar um alto grau de automação, que incluía o sistema de alimentação de matéria-prima. Projetada de forma modular para permitir futuras ampliações, a unidade

logo se expandiu com a construção de um pavilhão para abrigar a fábrica de adesivos, que antes funcionava na Rua Xavantes.

Figura 4.11 – Linha de produção da Tubos e Conexões Tigre (fábrica II)



FONTE: Jornal a Notícia – O avanço da tecnologia – p.8, do dia 06/01/91

Durante os períodos de recessão atravessados nas décadas de 70 e 80, tornou-se fundamental o esforço de consolidação e divulgação da marca “Tigre”. Era essencial, para o crescimento da organização, que a marca fosse identificada e diferenciada pelo público. O valor percebido dos produtos com a marca Tigre sempre foi fator de vantagem competitiva junto ao mercado por sua reconhecida qualidade tanto pelos profissionais da construção civil como também por consumidores finais. O zelo interno pela marca “Tigre”, fruto da cultura permanente da qualidade, em busca dos desejos e necessidades dos clientes, por meio de um esforço externo contínuo de sustentação na promoção de seus produtos e sistemas aos profissionais instaladores e balconistas, além da propaganda de alto nível, atestavam a veracidade da percepção (“posicionamento”) dos seus clientes: os produtos são sinônimos de garantia de qualidade, durabilidade e assistência técnica ao consumidor.

Embora a área de marketing tenha sido criada formalmente apenas no início dos anos 70, a empresa sempre priorizou a proximidade com o consumidor. Essa prática de ouvi-lo facilitou o desenvolvimento de freqüentes pesquisas de mercado e opinião. A integração perfeita entre os departamentos de produção e a área comercial permitia produzir o de que o mercado necessitava, e foi sempre o mercado que condicionou a produção. Visando a consolidação privilegiada no mercado, a Tigre dedicou-se integralmente a atender às necessidades e expectativas de seus clientes e consumidores.

Para assegurar uma qualidade diferenciada de atendimento aos seus revendedores – um universo de 16.000 pontos de vendas atendidos diretamente e outras 14.000 lojas atendidas através de distribuidores e atacadistas, a organização otimizou serviços, realizou investimentos e estabeleceu práticas comerciais que têm como objetivo a satisfação total do consumidor final. A “Tigre” possuía o mais completo portfólio de produtos, sempre em perfeita conformidade com as normas técnicas vigentes e orientados para diferentes aplicações e condições de uso.

A tecnologia da informação agilizava a entrega e minimizava custos em toda a cadeia produtiva, na interligação imediata dos clientes com a Tigre. A permanente vantagem competitiva de custo baixo, com o máximo de qualidade, era assegurada pela tecnologia e pela economia de escala em seu processo produtivo. A Tigre possuía as competências necessárias para entender as necessidades do mercado e prover soluções para satisfazê-las. Atuava com pesquisas junto a revendedores e consumidores, acompanhava de perto as tendências tecnológicas mundiais em nível de produtos, processos e informática e desenvolvia estratégias orientadas pelo mercado.

Para melhor suprir as necessidades de cada segmento específico de mercado – revenda, infra-estrutura, agricultura e indústrias, a “Tigre” diferenciava seu atendimento, tornando-o personalizado para cada setor.

A logística integrada, que abrangia desde as necessidades dos clientes até o suprimento da matéria-prima, produção, estocagem do produto acabado e entrega, permitia uma melhor qualidade de atendimento ao mercado, por meio de um competente modelo de gestão e uso de tecnologias de ponta no planejamento e controle das operações. Fábricas e centros de distribuição eficientes e localizados estrategicamente garantiam o fornecimento de produtos da mais alta qualidade, com custos competitivos, e em volume e prazos compatíveis com a demanda. A posição de liderança exercida pela Tigre no mercado estava fortemente respaldada na sua capacitação tecnológica e produtiva, objeto de uma política permanente que visava assegurar:

- a condição sempre atualizada de “state-of-the-art” tecnológico em nível mundial, por meio do reinvestimento de lucros;

- a especialização de suas unidades produtivas de acordo com as demandas de mercado, gerando economia de escala pela adequação da flexibilização e volumes de produção;

- a capacidade de utilização de quaisquer matérias-primas que atendessem às necessidades de mercado;

- a ampliação da capacidade de produção, flexibilizando o atendimento no aumento de demanda;

- a gestão participativa nas áreas produtivas, onde a maioria absoluta dos trabalhadores freqüentavam espontaneamente os círculos de controle de qualidade (CCQ) e o conceito de células, ou mini-fábricas, humanizavam o trabalho;

- a formação de verdadeiras parcerias com fornecedores de equipamentos e matérias-primas, otimizando toda a cadeia produtiva;

- o foco de seus esforços atingidos exclusivamente para suas áreas de competência, formando parcerias em outras esferas de atividades;

- a continuidade do espírito de inovação;

- a excelência do sistema de garantia da qualidade;

Operando dentro de uma perspectiva internacional, em que eram desenvolvidas alianças estratégicas para a geração de novos produtos e soluções, a Tigre ainda atuava igualmente em pesquisas conjuntas permanentes com instituições públicas e privadas brasileiras, como universidades, institutos e consultorias técnicas.

A assistência técnica e os serviços de pós-venda também foram modernizados com a informatização e a instalação de uma linha telefônica gratuita para atender a reclamações e sugestões do consumidor. Outro serviço voltado para o atendimento ao revendedor foi o telemarketing, que passou a permitir um rápido acesso à ficha de cada cliente, contendo informações como cota de consumo, pedidos já feitos e até dados pessoais. Foi criado ainda o sistema de comunicação direcionada, por intermédio de malas diretas específicas para cada tipo de público: encanadores, engenheiros, balconistas e consumidores.

"SIGA ESTA MARCA"

Identificar o produto, diferenciá-lo dos similares era necessidade imposta pela nova realidade de mercado. Até então os tubos produzidos pela empresa levavam o nome Tigre apenas nas extremidades. Com a aquisição de uma máquina que permitia marcar o tubo integralmente, foi lançada a campanha publicitária com o slogan "Quem tem coragem, marca de ponta a ponta", que obrigou a concorrência a sair do anonimato.

Mas ainda havia muita imitação dos produtos Tigre, para confundir o cliente.

Era preciso personalizar a marca. Em um leilão de gado, um dos diretores da organização, viu o logotipo de uma ração que mostrava a pata de uma jaguatirica. Achou bonito e pediu para o engenheiro de produção reproduzir a marca nos tubos. Perfeccionista, o engenheiro foi ao zoológico de São Paulo antes de desenhar fielmente a pata de um tigre de verdade.

Assim foram criadas as famosas "pegadas". Os tubos passaram a ser identificados nos dois lados. Em um, o nome Tigre, com as especificações técnicas. No outro, as "pegadas", que acabaram se agregando à marca. Produto diferenciado, a empresa pôde lançar a campanha "Siga essa marca", que teve grande retorno, particularmente nas revendedoras, onde decalcomanias com as patinhas colocadas no chão dirigiam o cliente para a gôndola dos produtos Tigre. De tão marcantes, as pegadas acabaram virando logomarca. Hoje, integram toda a comunicação visual da empresa.

Durante o período em análise, com o intuito de buscar maior participação e uma ampla consolidação no mercado, a Cia. Hansen Industrial procurou desenvolver-se tecnologicamente pela excelência, satisfazendo cada vez mais seus clientes.

4.5 - Análise do Período de 1980 – 1981: A Expansão Internacional (Fronteiras)

O desenvolvimento industrial da Cia. Hansen Industrial estava diretamente ligado aos valores que a nortearam desde a fundação: pioneirismo, busca da qualidade e valorização do ser humano que, perseguidos e defendidos com veemência por todos os seus participantes, fizeram de uma pequena fábrica de pentes de chifre uma indústria líder no ramo nacional de produção de tubos e conexões em PVC, colocada entre as maiores do mundo no segmento. Para se alcançar tal conquista, foram necessários anos de pesquisa e uma série de agressivos planejamentos de ações, buscando vantagens competitivas diante de seus concorrentes e mantendo a plena satisfação de seus consumidores pelos seus bons serviços prestados. Para projetar-se como uma empresa de vocação para a pesquisa tecnológica totalmente voltada para o mercado, como se caracteriza a empresa, a “Tigre” ouviu seus clientes e desenvolveu uma *estratégia de marketing integrado*, que compreendeu assistência técnica completa, cursos de formação e especialização de mão-de-obra e algumas das mais notáveis campanhas publicitárias produzidas no Brasil.

O mercado consumidor cada vez se estendia mais para os produtos que levam a marca “Tigre”. Na década de 70, em qualquer Estado da federação, os artigos da Cia. Hansen Industrial, buscavam contemplar os consumidores, atribuindo a satisfação de suas necessidades, onde se faça necessário se abastecer com material plástico da mais alta categoria e qualidade. Sejam nas construções hidráulicas, elétricas e sanitárias, a “Tigre” encontrava um lugar comum entre o progresso. Esse prestígio nacional abriu as fronteiras com os países da América Latina e os produtos da “Tigre” passaram a ser levados para o mercado internacional, angariando mais divisas para o fortalecimento da economia brasileira. Por meio de organizações comerciais dos países vizinhos, considerável quantidade de produtos “Tigre” estão justificando a liderança brasileira na América Latina. Dessa forma, a Cia Hansen Industrial vem mantendo parceria mercadológica com algumas organizações no Paraguai, tais como Casa Ypacarai, Corporación Mercantil S. A.etc .

Desta maneira se comprovou que a Cia. Hansen Industrial veio mantendo grande desenvolvimento industrial e mercadológico, não havendo fronteiras para os seus produtos, devido aos seus rigorosos controles de qualidade e à plena satisfação de seus clientes, mantendo a fidelidade com a organização. Porém, para a organização adquirir tal situação, foi necessário a Cia Hansen Industrial exportar também a assistência técnica e o “know-how” do trabalho de persuasão e conquista do novo mercado. Assim confirma-se o crescimento do relacionamento da “Tigre” com o Paraguai. Em 1975, a evolução dos negócios no Paraguai já apontava para um provável investimento conjunto entre a Tigre e sua representante platina. Buscava-se, com isso, a implantação de mais uma unidade produtiva nesse país em parceria com uma empresa paraguaia. À empresa paraguaia coube cuidar da documentação necessária e escolher o local para instalar a fábrica; à Tigre, desenvolver o projeto operacional e providenciar máquinas, equipamentos e ferramentas. A partir de 1980, já se despontava potencialmente a primeira “joint-venture” da “Tigre”. Em sólida associação com um grupo empresarial paraguaio, a Cia Hansen Industrial passou a produzir, em Assunção, diversos produtos da linha “Tigre”, principalmente os tubos de água. Isso se deu pela TUBOPAR – Tubos del Paraguay S.A.I.C.I., uma nova empresa a integrar o rol das subsidiárias da organização, cujo projeto global se achava praticamente concluído na sua elaboração. Desde então, essa empresa vem demonstrando um crescimento e um progresso admirável, atendendo a uma demanda de 90 por cento das necessidades do povo paraguaio. A Tubopar vem intensificando seu trabalho, estabelecendo normas técnicas que regulamentam a produção de tubos no Paraguai, visando com isso, resguardar o bom nome do seu produto. O treinamento e o aperfeiçoamento da mão-de-obra também fizeram parte da estratégia para aumentar o consumo de tubos e conexões nesse país, priorizando o uso e a aplicação adequada do produto. Em parceria, a “Tigre” veio buscar a satisfação de seu potencial mercadológico nessa região, por meio de cursos para os instaladores paraguaios e da ampliação de sua rede de distribuição, oferecendo os mesmos critérios e padronizações dos produtos produzidos pela “Tigre” no Brasil.

A qualidade do PVC “Tigre” e um esforço especial de empresários paraguaios lograram colocar a marca “Tigre” entre engenheiros, arquitetos, encanadores que, na linguagem dos nossos vizinhos, chamam-se “plomeros”, profissionais da construção em geral e consumidores.

Sob o lema “Abrindo caminho à água em todo o país”, os produtos da Tubopar tornaram-se presentes em obras que representam grandes marcos no esforço de integração da América Latina, tais como a construção das represas de Itaipu (Paraguai-Brasil) e Yaciretá (Paraguai-Argentina) e as obras de distribuição de águas em 20 localidades do interior do Paraguai, projetadas pela SENASA (Serviço Nacional de Saneamento Ambiental), órgão do Ministério da Saúde Pública e Bem-Estar Social.

No início, a Tubopar era equipada com duas extrusoras, sendo sua linha limitada. Posteriormente, com quatro extrusoras, a Tubopar tinha capacidade para produzir mais de duzentas toneladas mensais de uma linha bem diversificada – tubos de PVC roscáveis e soldáveis para água e esgoto e tubos para dutos telefônicos; tubos soldáveis (PES) com junta elástica (PBA); tubos para bobinados da indústria têxtil; mangueiras para uso doméstico e horticultura; tubos especiais para revestimentos; filtro de poços artesianos; eletrodutos soldáveis etc.

Em 1980, com uma nova unidade estratégica, a organização se desenvolveu com a Prometal, em Joinville, responsável pela produção de suportes de calhas, tarraxas, torneiras elétricas, componentes metálicos, complementos para a linha de irrigação e peças para válvulas e conexões.

Também, em “joint-venture” com a empresa austríaca Hochleutner, foi criada a Profiplast, Perfis de Plásticos S. A., dedicada à produção de perfis plásticos de PVC, com um vasto campo de aplicação industrial na produção de móveis, eletrodomésticos, na construção civil e decoração em geral.

Nessa trajetória, a organização não se descuidou de outros interesses, na década de 80, adquiriu a Fazenda Campanário, no pantanal mato-grossense. Posteriormente, a organização formou a “Hansen Agropecuária”, constituindo fazendas no Mato Grosso do Sul e Paraná, mais tarde incorporadas em uma só empresa. Com isso, a “Hansen Agropecuária” chegou a atingir 40 mil cabeças de gado. Esses investimentos, contudo, ainda que bem-sucedidos, demonstraram que a estratégia de diversificá-los, embora correta, não representava a verdadeira vocação da Tigre. Passado o período de incertezas e estabilizando-se a economia, a empresa voltou a investir em seu principal objetivo: a transformação de plástico destinado à fabricação de produtos voltados para saneamento,

construção civil e agricultura. Sendo assim, a organização buscou a verticalização total de sua linha de produção.

Em 1981, foi adquirida a Brasivil, uma produtora de matéria-prima plástica de São Paulo, que passou a fornecer 50 por cento do PVC consumido pelas unidades do grupo. Com isso, a Brasivil permitiu que se acumulasse a produção de matéria-prima, o que foi muito importante no contexto de controle rígido de preços imposto pelo governo, possibilitando controlar melhor seus custos e manter-se na liderança do setor nos difíceis anos 80.

Em 1981, a força da marca “Tigre”, somada às questões de ordem administrativa, finalmente levou à operacionalização da “Tubos e Conexões Tigre S.A.”, empresa constituída no ano de 1975, tornando-se, dessa forma, uma subsidiária integral da Cia. Hansen Industrial, que até então respondia pela produção dos tubos e conexões. Toda a atividade operacional foi definitivamente transferida para a Tubos e Conexões Tigre S.A., e a Cia Hansen Industrial, “holding” do grupo, consolidou sua posição de empresa controladora.

Na década de 80, a queda dos preços do petróleo e dos juros, em decorrência da recuperação da economia mundial, permitiria uma tímida retomada do crescimento interno. A Tigre em 1981, estava presente em 15 Estados brasileiros e tinha três unidades no exterior. Seus terrenos industriais ocupavam mais de quatro milhões de metros quadrados e suas fábricas consumiam energia elétrica equivalente a uma cidade de 67 mil habitantes.

A Cipla, a subsidiária de produtos de plásticos flexíveis, tinha três fábricas: uma em Joinville e duas no Sumaré (SP).

A marca tigre detinha 50 por cento do mercado brasileiro de tubos, além de produzir 3.300 itens destinados à construção civil, ao saneamento básico, à agricultura, às telecomunicações, à eletricidade e à indústria. A empresa cresceu na proporção direta em que se expandiram o setor de construção civil e as redes de abastecimento de água e esgoto, refletindo o processo de industrialização e de concentração urbana cada vez mais acelerado no país.

A Cia. Hansen Industrial, em 1981, apresentava a seguinte caracterização, conforme demonstrado na figura 4.12, a seguir:

Figura 4.12 – Quadro demonstrativo da Cia. Hansen Industrial em 1981

Nº de unidades fabris: quinze
Nº de colaboradores: 8.000
Produtos em linha: 9.000
Produção: 200.000 toneladas/ano
Faturamento: US\$ 332 milhões (faturamento bruto contábil)
Exportação: 6,6 US\$ milhões
Vendas: 170.000 toneladas/ano

FONTE: Relatório da CIA. HANSEN INDUSTRIAL em 1982

Figura 4.13 - Expansão da Cia. Hansen Industrial - 1941 a 1981

ANO	UNIDADE INDUSTRIAL
1941	Início da produção João Hansen Júnior
1944	João Hansen Júnior & Cia Ltda
1949	Cia Hansen Industrial
1963	Cipla – Cia Industrial de Plásticos
1964	Cipla Norte
1964	Transportadora Rodotigre S.A.
1969	Cipla Centro – Indústria e Comércio de Plásticos S.A.
1972	Hansen Máquinas e Equipamentos S.A.
1974	Eximplast Corporation
1974	Tigrefibra Industrial S.A.
1977	Reestruturação da Cia. Hansen Industrial
1977	Tubopar – Tubos Paraguayos S.A.I.C.I.

1978	Tigrenordeste – Tubos e Conexões Tigre do Nordeste S.A. - Bahia
1979	Profiplast – Perfis Plásticos S.A.
1979	Prometal – Produtos Metálicos
1981	Brasivil – Resinas Vinílicas S.A.

FONTE: Relatório da CIA. HANSEN INDUSTRIAL, 1997

Analisando-se o descrito anteriormente, pode-se compreender conforme se verifica o Processo de Adaptação Estratégica, como colocado a seguir.

5 - ANÁLISE DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA CIA HANSEN INDUSTRIAL, NO PERÍODO 1941/1981

5.1 Interpretação Teórica

Observando-se os dados levantados e descritos no capítulo anterior, pode-se descrever e analisar o processo de adaptação estratégica da Cia. Hansen Industrial, nos quatro importantes períodos por que ela passou, ou seja:

1) o de aquisição da empresa Albano Koerber e cia., e entrada no mercado de pentes de plástico;

2) a opção pelo plástico flexível, com a conseqüente diversificação dos produtos, com entrada no mercado de tubos de plásticos rígidos e a transformação em Sociedade Anônima (S.A.);

3) o da melhoria da capacitação industrial, implementando processos de extrusão para fabricar tubos de PVC para água e uma forte estratégia de distribuição, consolidando-se no mercado pela instalação de novas unidades industriais;

4) da entrada nos mercados internacionais, através de “joint-ventures” com outras organizações externas, utilizando-se de seu potencial mercadológico em outras regiões, pela excelência de seus serviços de atendimento.

O processo de adaptação estratégica da Cia. Hansen Industrial, nos períodos analisados, pode ser interpretado à luz das diversas referências teóricas colocadas no capítulo 3 (FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA). Isto é, diferentes abordagens apresentadas

neste trabalho proporcionam subsídios para a interpretação do processo, do contexto e do conteúdo da adaptação estratégica.

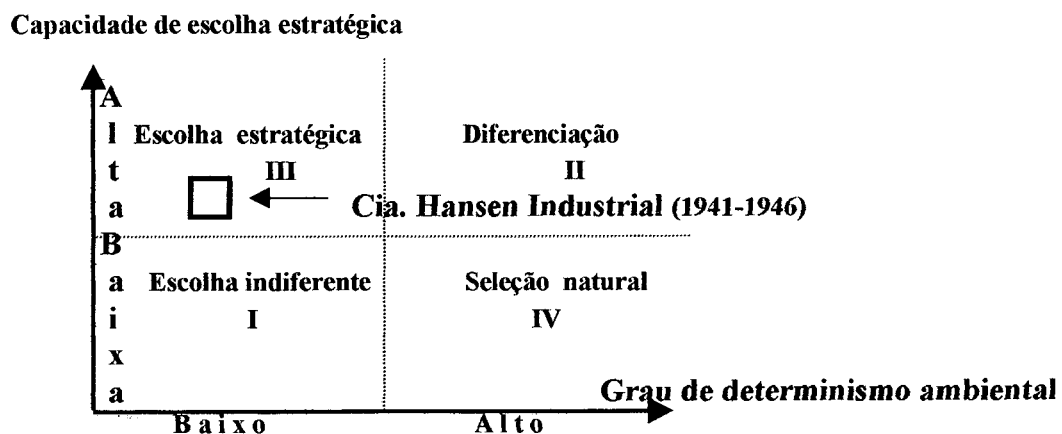
No primeiro período analisado (1941/1946) - fica evidente a figura do presidente; no caso, do fundador e dos diretores da empresa no processo na definição e implementação das estratégias empresariais. Desta forma pode-se caracterizar o modo empreendedor do processo de formação e implementação de estratégias, conforme Mintzberg (1985). A organização pôde exercitar sua “margem de manobra” quanto às suas ações internas e externas, em função das seguintes condições:

a) a abundância de mercado e pela demanda aos produtos da empresa;

b) o caráter monopolístico do setor, exercido pela Cia. Hansen Industrial, em decorrência da ausência de competidores.

Localizando a posição relativa da organização no que se refere às restrições ambientais e a sua capacidade de decisão estratégica, conforme HREBINIAK e JOYCE (1985), pode-se afirmar que a organização se encontra no quadrante III da figura 5.1 (escolha estratégica), abaixo. Esta localização deve-se à “margem de manobra” da organização, frente ao ambiente. Neste período, a Cia. Hansen Industrial possui ampla liberdade de decisão quanto à escolha estratégica, seja internamente quanto à estrutura e gerência, seja externamente, quanto a definição do seu mercado. Do ponto de vista do determinismo ambiental, pode-se concluir pela não restrição do ambiente às ações da empresa.

Figura 5.1 – Grau de determinismo X Capacidade de escolha estratégica



FONTES: HREBINIAK, L. G., JOYCE, W. F. *Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. Administrative science quarterly*, 1985.

A Cia. Hansen Industrial exerce sua capacidade de escolha estratégica, pela manutenção de seu domínio industrial e mercadológico, produzindo e negociando piteiras para cigarros e pentes de chifre de boi, sendo esses produtos exclusivos no mercado.

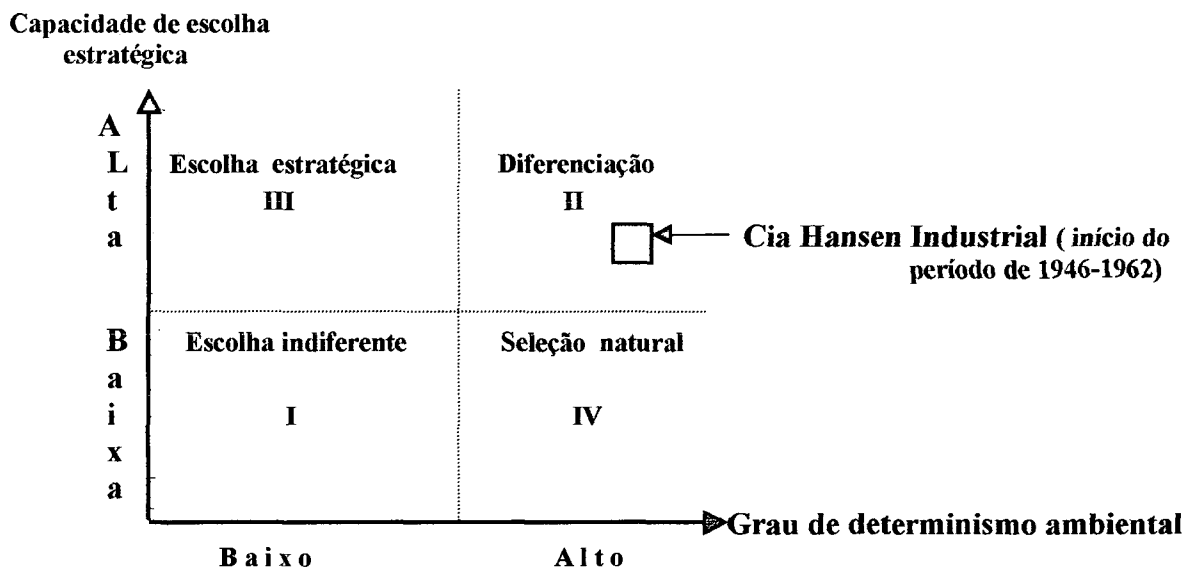
Nesse período, não se define as estratégias genéricas determinadas por Porter e Ansoff, devido a inexistência de qualquer concorrente da Cia. Hansen Industrial.

No início do período de 1946 a 1962, isto é, até o final da década de 50, o empreendedor Sr. João Hansen Jr. percebe a entrada de concorrentes estrangeiros com produtos semelhantes de materiais mais baratos, tais como os pentes de plásticos. Esses produtos oferecem preços mais baixos em relação aos pentes de chifre de boi. Preocupado com tais situações, o Sr. João Hansen Jr. passa a pesquisar produtos de melhores tecnologias, buscando maior competitividade. Sendo assim, em 1946, o empreendedor sai à pesquisa de melhores equipamentos e implanta a máquina injetora de plásticos, competindo com os pentes de plástico e outros produtos com esse material a preços mais baixos.

Tais ações, caracterizam o modo empreendedor, conforme MINTZBERG(1973), quanto ao processo de formação e implementação de estratégias.

Em relação às restrições ambientais e a capacidade de decisão estratégica organizacional, de acordo com HREBINIAK e JOYCE (1985), a Cia. Hansen Industrial localiza-se no quadrante II, diferenciação, na figura 5.2. Surgindo concorrentes com produtos melhores e mais baratos, a Cia. Hansen Industrial, pelo seu empreendedor, obriga-se a buscar melhores tecnologias. É forte a opção de trabalhar com uma nova matéria prima, o plástico. Os produtos vem a utilizar esta matéria prima, diferenciando-se dos existentes no mercado (pentes de chifre de boi).

Figura 5.2 – Grau de determinismo X Capacidade de escolha estratégica



FONTE: HREBINIAK, L. G., JOYCE, W. F. *Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. Administrative science quarterly*, 1985.

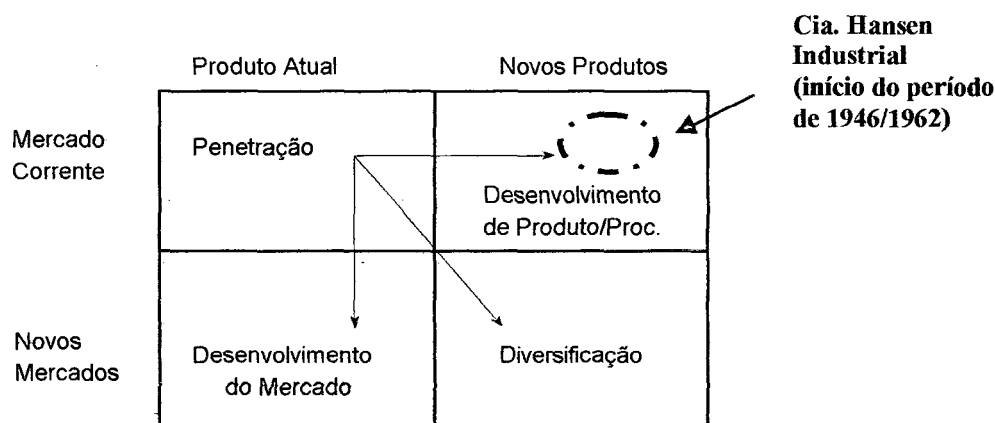
Os produtos de artigos plásticos feitos com a injetora, como bolsas, pentes, argolas e os produtos de plásticos flexíveis, com os espaguetes e sacos para embalagem, dão grande impulso aos negócios da empresa.

PORTER (1991) reforça que uma estratégia competitiva consiste em lidar com a concorrência, relacionando uma organização ao seu meio ambiente, o qual apresenta, como aspecto principal, a indústria ou as indústrias com que ela compete. Assim, segundo esse autor, a estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição no meio ambiente, para que, com isso, a organização possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. No caso da Cia. Hansen Industrial, adota-se a estratégia de liderança de custo, buscando a competitividade no setor de plásticos, dinamizando seus processos industriais e oferecendo produtos mais baratos ao mercado.

Conforme o tipo de estratégia adotada pela Cia. Hansen Industrial, dentro das definições de ANSOFF(1979), nesse início de período, a organização busca o desenvolvimento tecnológico, lançando novos produtos mais competitivos com materiais

plásticos. Sendo assim dentro da matriz produto/mercado de ANSOFF, a organização destaca-se na seguinte situação, demonstrada na figura 5.3, a seguir:

Figura 5.3 – Estratégias de crescimento: matriz produto/mercado



Matriz Produto/Mercado de Ansoff.

FONTE: ANSOFF, H.I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

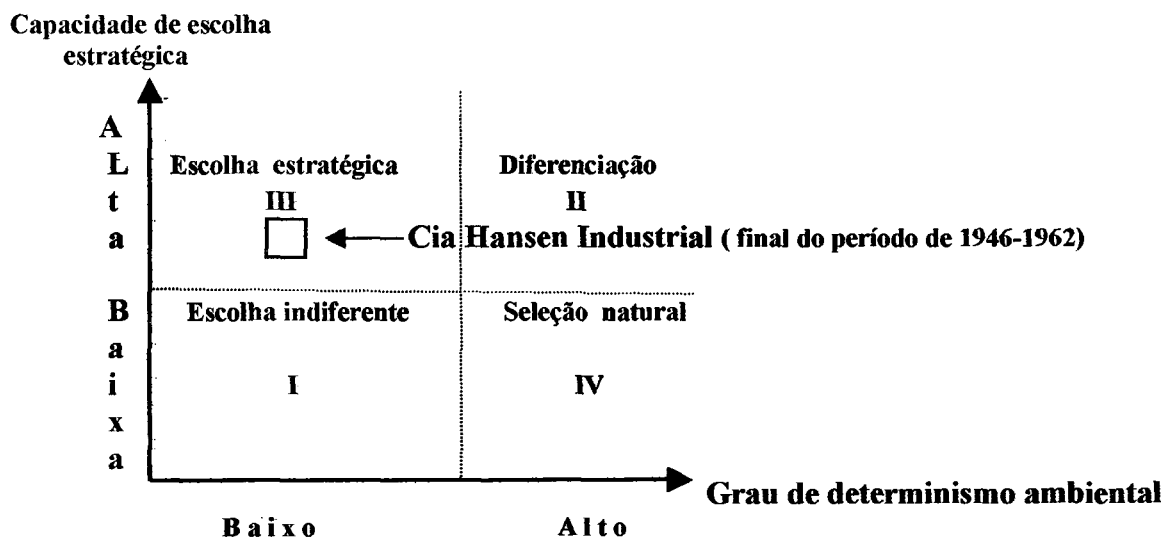
Posteriormente, no final do período de 1946 a 1962, década de 60, em decorrência de um maior empenho dos governos nacionais de investir nas indústrias de base e setores subsidiados, inclusive restringindo as importações de peças e equipamentos sem similares no Brasil, surgiram incentivos financeiros dos bancos nacionais (BNDE) para aquisição de equipamentos nas áreas industriais. Uma das características dessa época desenvolvimentista, foi a fantástica expansão do processo de urbanização, marcando um forte aumento de obras públicas.

Nessa nova situação ocorrida devido aos incentivos governamentais, a Cia. Hansen Industrial com maior participação de seus colaboradores, busca novas oportunidades como a oferta de novos produtos. Sendo assim, com a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico, a empresa lança-se na tarefa de constituir o segmento de mercado de tubos e conexões, especialmente tubos para água e outros líquidos.

Mais uma vez, percebe-se nessa época a influência direta do empreendedor, Sr. João Hansen Jr., buscando pelas pesquisas inovações tecnológicas. Tais características determinam quanto ao processo de formação e implementação de estratégias, o modo empreendedor, conforme MINTZBERG(1973).

Quanto a capacidade de decisão estratégica organizacional e restrições ambientais, conforme HREBINIAK e JOYCE (1985), a Cia. Hansen Industrial situa-se no quadrante III, escolha estratégica, figura 5.4, onde com os incentivos governamentais, a Companhia Hansen busca novas oportunidades de mercado, não havendo empresas concorrentes para seus novos produtos de PVC rígido, ou seja, tubos para água e outros líquidos. Apenas empresas com material de ferro fundido ou cimento, tornando o PVC exclusivo no mercado.

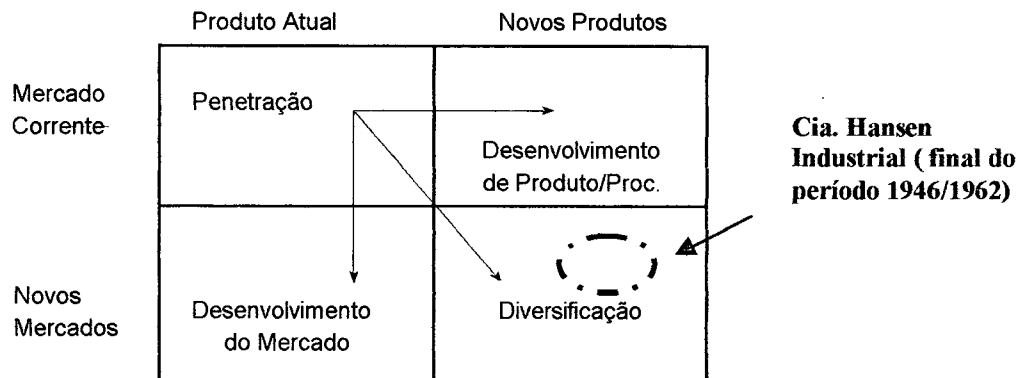
Figura 5.4 – Grau de determinismo X Capacidade de escolha estratégica



FONTE: HREBINIAK, L. G., JOYCE, W. F. *Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. Administrative science quarterly*, 1985.

Do ponto de vista da teoria de estratégias genéricas competitivas, segundo PORTER (1991), a Cia. Hansen Industrial concentra-se na estratégia de diferenciação, desenvolvendo novos processos de extrusão e injeção, lançando produtos de PVC rígido para tubulações de água nas várias regiões urbanas no Brasil.

Já ANSOFF (1979), dentro da matriz produto/mercado, caracteriza a estratégia de diversificação. A empresa oferece novos produtos nas novas e já existentes regiões urbanas, satisfazendo às necessidades do seu mercado, conforme definido na figura 5.5, abaixo:

Figura 5.5 – Estratégias de crescimento: matriz produto/mercado

Matriz Produto/Mercado de Ansoff.

FONTE: ANSOFF, H.I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

No terceiro período analisado (1963/1979), verifica-se que com o aumento das regiões urbanas, a necessidade do saneamento básico faz com que a Cia. Hansen Industrial estabeleça planos de expansão das unidades produtoras, aumentando sua produção e distribuição. Para a isto criam-se unidades com total autonomia de seus administradores locais.

Neste período existem como empresas concorrentes no setor de saneamento básico com materiais plásticos (tubos de PVC para água), a Akros (Joinville – SC) e a Providência (Curitiba – PR). As duas empresas estão ainda iniciando, com pouca excelência em seus produtos e serviços, não oferecendo qualquer dificuldade para a Cia. Hansen Industrial. Porém, a organização, preocupada em consolidar-se no mercado e com o futuro desenvolvimento de seus concorrentes, busca adotar processos de desenvolvimento industrial e organizacional implantando vantagens competitivas, diferenciando-se de seus concorrentes. A Cia. Hansen industrial torna o produto ou o serviço oferecido exclusivos no seu setor. Essa diferenciação é obtida pela melhoria de sua capacidade produtiva, pelo fortalecimento de sua marca, pela oferta de seus serviços, etc. As ações foram implementadas pela “Hansen”, segundo depoimentos coletados, com a busca de um forte relacionamento com o meio ambiente. Quando a concorrência era fechada, por causa de pouca competitividade, a competição limitava-se ao contexto interno, levando as organizações ao comodismo. Da mudança cultural nacional nos anos 50, que foi provocada pelo governo federal, decorreu um desequilíbrio econômico e aumento de obras públicas

no Brasil; tal fato trouxe, como consequência, uma mudança irreversível, forçando a Cia. Hansen Industrial a ganhar escala e a investir no aumento de tecnologia, na descentralização da produção e na busca da consolidação no mercado.

Paralelamente ao desenvolvimento tecnológico industrial, a organização busca o desenvolvimento de outros aspectos da empresa, capacitando os recursos humanos introduzindo escolas profissionais. Com o crescimento da empresa, torna-se necessário uma maior coordenação e integração entre as partes, levando a um método mais racional e analítico de formular estratégias.

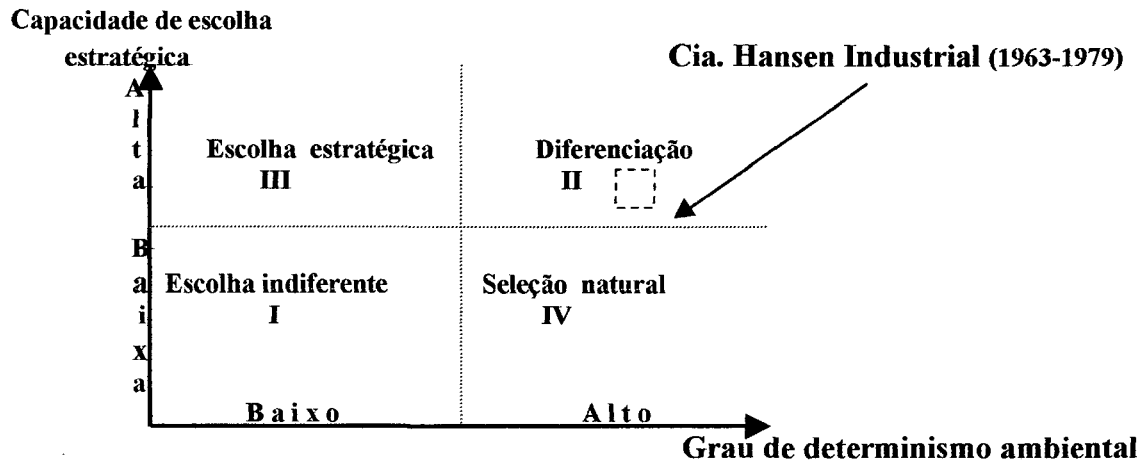
Caracteriza-se o modo de planejamento, conforme MINTZBERG (1973), onde a Cia. Hansen Industrial baseada nos princípios de administração estratégica se desenvolve buscando maiores compromissos com a comunidade, obtendo maiores oportunidades estratégicas. Dentro da organização, todos os colaboradores se comprometem com esse desenvolvimento. Com a ausência de concorrentes e aproveitando o apoio governamental com a oferta de linhas de crédito para eliminar os pontos de estrangulamento da infraestrutura, da produção e do mercado, favorecendo o setor industrial, a Cia. Hansen Industrial procura adaptar-se ao meio ambiente, atendendo às necessidades de seus clientes.

A crescente demanda do mercado consumidor fez com que a empresa estabelecesse planos de expansão a fim de atender as condições que esse mesmo mercado estava exigindo. A implementação do desenvolvimento industrial e da estrutura organizacional, foram a maior preocupação da Cia. Hansen Industrial nesse período.

HREBINIAK e JOYCE (1985), no estudo do relacionamento entre o ambiente e a organização, examinam de forma separada o grau de determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégica. Nesse período de análise (1963/1979), a organização influencia diretamente, com grande decisão, os resultados organizacionais, seja internamente quanto ao seu gerenciamento, seja externamente, quanto ao tipo de atuação no mercado, buscando satisfazer seus clientes. Neste período, a Companhia Hansen aumenta a sua capacidade produtiva organizacional com novas unidades industriais e melhora sua distribuição flexibilizando os processos de atendimento a seus clientes nessas novas unidades. Utilizando-se das considerações de HREBINIAK e JOYCE (1985), pode-

se posicionar a Cia Hansen Industrial no quadrante II da figura de diferenciação (determinismo ambiental), conforme está identificado abaixo, na figura 5.6.

Figura 5.6 – Grau de determinismo X Capacidade de escolha estratégica

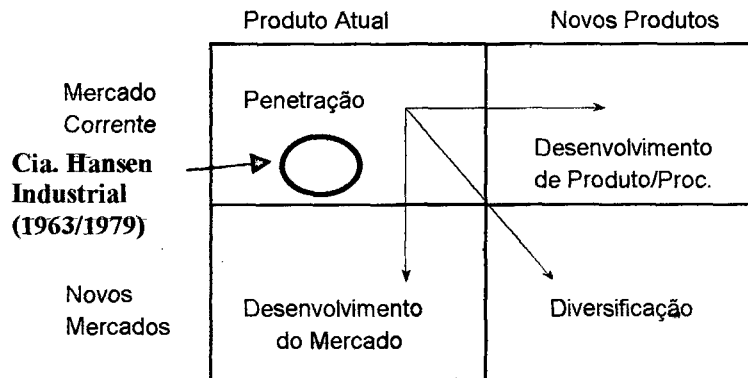


FONTE: HREBINIAK, L. G., JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. Administrative science quarterly, 1985.

A preocupação maior da organização quanto o tipo de estratégia adotada durante o período de 1963 à 1979, foi a de diferenciação, buscando a vantagem competitiva pela melhoria de sua capacidade produtiva, enquadrando-se no segundo tipo de estratégia definida por PORTER (1991).

Como forma de aumentar sua participação no mercado, a Cia. Hansen Industrial preocupa-se com o desenvolvimento de sua estrutura organizacional, implementando nesse período estratégias de penetração, aumentando sua capacidade produtiva, flexibilizando sua distribuição e melhorando seus serviços, procurando aumentar a fatia de mercado. A organização consolida dessa forma sua marca e busca a competitividade industrial. Dentro deste contexto, conforme caracterizado por ANSOFF (1979) a Cia. Hansen Industrial apresenta-se com a seguinte situação definida na figura 5.7:

Figura 5.7 – Estratégias de crescimento: matriz produto/mercado



Matriz Produto/Mercado de Ansoff.

FONTE: ANSOFF, H.I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

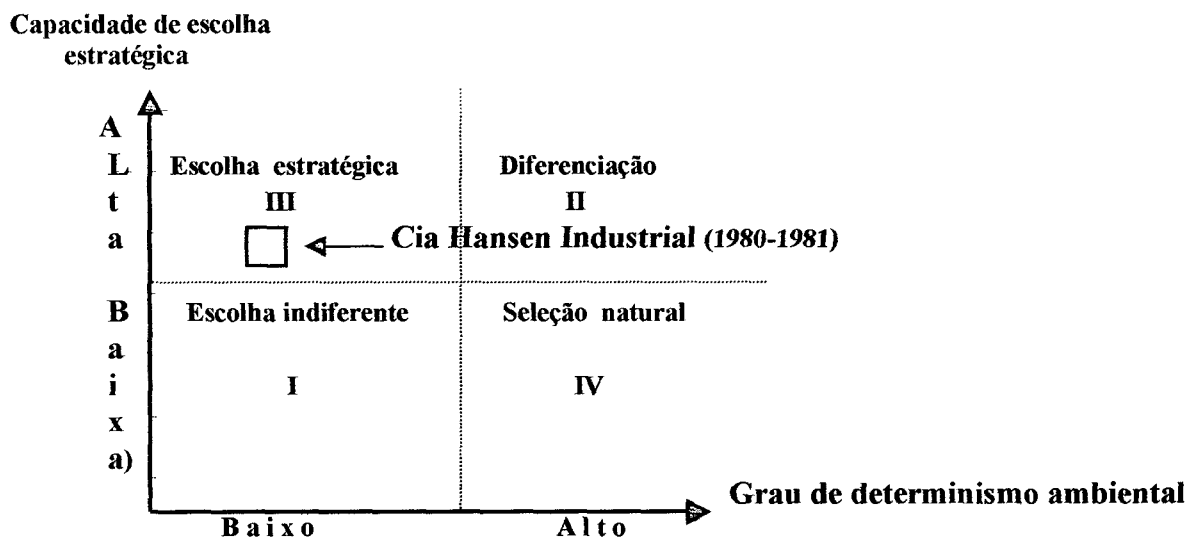
No quarto período (1980/1981), conforme identificado na pesquisa e dados fornecidos pela Cia. Hansen Industrial, os administradores adotam sistemas de gerenciamento por unidade industrial, descentralizando suas decisões em novas fronteiras. Apesar dessa descentralização, em cada unidade tem-se a participação de todos os colaboradores, adotando-se inovações tecnológicas, tais como melhoria na distribuição externa, assistência técnica e especialização para o pessoal que compõe as organizações estrangeiras (clientes da Companhia Hansen) pelo treinamento, intensificando os benefícios a seus clientes internos e externos.

Tal sistema administrativo se identifica pelo modo de planejamento, conforme definido por MINTZBERG (1973). Os gerentes das unidades industriais passam a ter autonomia para desenvolver seus planejamentos, sendo analisados posteriormente pelos níveis superiores. Toda a administração dedica-se às questões estratégicas definidas pelo modelo administrativo centrado no planejamento e na adaptação estratégica. Buscando vantagens competitivas diante de seus concorrentes e mantendo a plena satisfação de seus clientes, a Cia Hansen Industrial mantém grande prestígio quanto a seus produtos e serviços, oferecendo seus produtos aos países da América Latina.

Na análise de HREBINIAK e JOYCE (1985), no período descrito acima, destaca-se a Cia. Hansen Industrial no quadrante III da figura 5.8 abaixo, por se apresentar com uma estratégia mais agressiva, na busca pela ampliação de seus

mercados externos por meio da expansão de suas unidades industriais, na descentralização de seus processos produtivos e na consolidação de seu mercado externo.

Figura 5.8 – Grau de determinismo X Capacidade de escolha estratégica



FONTE: HREBINIAK, L. G., JOYCE, W. F. *Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. Administrative science quarterly*, 1985.

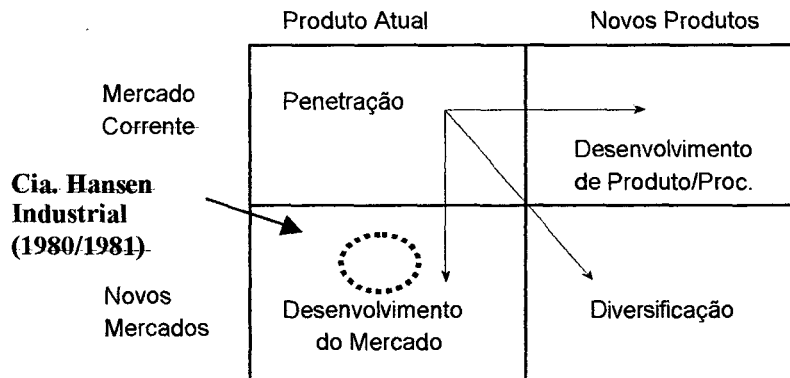
Neste período em análise, a Cia. Hansen Industrial para buscar seu crescimento nos mercados externos (Novas Fronteiras), adota o sistema de alianças estratégicas e de cooperação para viabilizar suas ações. A organização sente a necessidade de ampliar seu mercado fora do país. Pois, já possui toda uma tecnologia organizacional, podendo se consolidar em mercados externos. Para implementar tais ações, a Companhia Hansen busca associar-se por “joint-venture” a outra organização situada na América Latina (Paraguai), a Corporación Mercantil, fortalecendo a sua marca, sua excelência em serviços nesse mercado. Desta maneira, paulatinamente, a “Tigre” consolida-se no Paraguai, penetrando-se no mercado latino americano. Posteriormente essa aliança estratégica vem formar a Tubopar, desenvolvendo o projeto operacional, instalando equipamentos e ferramentas necessárias para o seu desenvolvimento tecnológico, adaptando-se àquele meio ambiente e atendendo às necessidades daquele mercado.

Para Porter, na estratégia de **diferenciação** a empresa busca sua vantagem competitiva por intermédio de ações que consolidem a organização no mercado, tornando-se exclusiva no meio ambiente. Essa diferenciação pode ser obtida de diversas maneiras:

pelo fortalecimento da imagem da marca, da capacidade produtiva, da oferta de serviços sob encomenda, da atenção à rede de fornecedores, etc. Correlacionando tais ações estratégicas com a organização em estudo, verifica-se que a Cia Hansen Industrial procura adotar situações idênticas, tais como expansão de suas unidades industriais em mercados ascendentes (América Latina), “joint-venture” com outras organizações externas, para fortificar a imagem de seus produtos e consolidação de seu mercado por meio de uma maior participação de seus colaboradores com um sistema administrativo pelo modo de planejamento e amplo desenvolvimento tecnológico. A influência de aspectos internos de ordem estrutural, processual e operacional junto ao ambiente em expansão que a organização obteve evidencia a aplicabilidade da estratégia de diferenciação conceituada por Porter.

Como estratégia, a organização busca uma maior fatia de participação nos mercados externos, expandindo seus processos mercadológicos. Quando a economia era fechada, a competição limitava-se ao contexto interno. Isso, naturalmente, levou grande parte das empresas à estagnação, não havendo preocupação com o ganho produtivo. A abertura da economia força as empresas a ganharem escala e a investirem no aumento de tecnologia, em treinamento, em automatização, favorecendo o domínio das técnicas de gestão e manutenção da excelência, indispensável à participação de qualquer setor produtivo em um mercado globalizado e competitivo.

A preocupação da Cia. Hansen Industrial nesse período, visa aumentar sua participação em mercados externos. Com a sua marca já consolidada no Brasil, a organização detém plena tecnologia organizacional para a ampliação de seu mercado. Desta forma busca maiores relacionamentos externos pela transferência tecnológica para a América Latina, fornecendo assistência técnica e de profissionalização. Com essas caracterizações, fica evidente que a organização adota a estratégia de desenvolvimento de mercado, expandindo seu mercado externo. Sendo assim, a empresa apresenta-se com a seguinte situação definida pela matriz de ANSOFF (1979), conforme figura 5.9:

Figura 5.9 – Estratégias de crescimento: matriz produto/mercado

Matriz Produto/Mercado de Ansoff.

FONTE: ANSOFF, H.I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

Muitas ações implementadas pela Cia. Hansen Industrial, em função das melhorias e dos desenvolvimentos conseguidos com as estratégias, têm favorecido algum nível de aprendizagem. Os estrategistas, como se pôde observar “in loco”, são incentivados a desenvolver a criatividade diante de um problema que exigia soluções e melhorias para a organização como um todo. Um exemplo vivenciado é a necessidade da formação de grupos de treinamento profissional para a organização e seus clientes. Nos treinamentos, toda a organização se reúne com a finalidade de levantar as causas dos problemas e eleger as possíveis alternativas para a análise e a busca de soluções para os problemas, buscando, cada vez mais, o comprometimento da organização com a excelência.

5.2 Análise Consolidada: 1941 – 1981

Consolidando de forma conjunta e seqüencial, as análises do item 5. (adaptações estratégicas da Tubos e Conexões Tigre S.A.) e unificando-se as figuras 5.1 a 5.9, pode-se concluir o quadro 5.2.1, abaixo:

Quadro 5.2.1 - Consolidação da análise 1941 – 1981.

	41 – 46	46 – 62	62 – 80	80 - 81
Adaptação Estratégica Organiz. X Restrições Ambientais Processo de Formação e Implementação de Estratégias	Escolha Estratégica	Diferenciação Escolha Estratégica	Diferenciação	Escolha Estratégica
	Modo Empreendedor	Modo Empreendedor	Modo Planejamento	Modo Planejamento
Processos	Manual (pentes de chifre de boi)	Injetora de plásticos flexíveis Extrusora e Injetora de PVC (tubos e Conexões)	Melhora do sistema de distribuição Profissionaliz. de seus empregados	Expansão externa
Estratégia Competitiva (Porter)	_____	Liderança de custo Diferenciação	Diferenciação	Diferenciação
Estratégia Produto/Merc. (Ansoff)	_____	Desenvolv. Produto/merc. Diversificação	Desenvolv. de mercado	Desenvolv. de mercado

Observando-se o quadro da consolidação de análise, pode-se verificar que:

a) em cada período analisado houveram adaptações estratégicas organizacionais em relação ao ambiente, em função das influências ocasionais de cada período. Desse modo, no período de 1941-1946 existe apenas influências da Cia. Hansen Industrial sobre o meio ambiente, implantando processos internos de desenvolvimento. Porém no período 1946-1962 a organização sofre influência governamental ou dos concorrentes, forçando a mesma a adaptar estratégias visando melhorar seus processos e buscar a competitividade. No início do período, década 50, em função dos concorrentes internacionais, com seus produtos de plásticos, força a Cia. Hansen Industrial a implantar o processo de execução de produtos de plásticos flexíveis. Posteriormente na década de 60, para se diversificar de seus concorrentes, a organização adota o processo de fabricação de tubos e conexões de PVC para água, passando a ser exclusivo no mercado. Já no período de 1962-1980, com a entrada de concorrentes com produtos de PVC para água (Akros e Previdência), a Companhia Hansen obriga-se a optar pela excelência de seus serviços,

quanto ao atendimento e treinamento profissional, para se diferenciar dos mesmos. No período de 1980-1981, a organização sentindo-se estruturada e fortificada, exerce grande influência sobre o ambiente externo, adotando vantagens competitivas em novas fronteiras.

b) a linha seguinte mostra quais os sistemas administrativos que a organização adota e que formas de planejamentos executa para adaptar-se a tais situações ambientais. Nos primeiros períodos 1941-1946 e 1946-1962 o empreendedor exerce grande domínio sobre a organização, buscando pela percepção e pesquisa melhoria de seu processo e a diversificação de seus produtos. Nos períodos de 1962-1980 e 1980-1981 com o aumento das influências externas (governo e concorrentes) a Cia. Hansen Industrial desenvolve-se tecnologicamente, adotando uma estrutura organizacional mais competitiva. Com maior participação de seus colaboradores, procura atender as necessidades e desejos de seus clientes.

c) no período inicial em análise 1941-1946, a Cia. Hansen Industrial sobre o domínio de seu fundador, mantém seu forte mercado pela oferta de seus produtos exclusivos, os pentes e piteiras de cigarros de chifre de boi. No período 1946-1962, década de 50, a organização preocupa-se com a competitividade, implanta melhoria em seus processos, a injetora de plásticos flexíveis, diversificando-se em materiais plásticos. Posteriormente no mesmo período, década de 60, o empreendedor visualizando o desenvolvimento urbanístico brasileiro e sentindo a necessidade de diferenciar-se de seus competidores, busca entrar no setor de abastecimento de água, implantando o processo de injeção e extrusão de PVC para tubos e conexões de água. Já no período 1962-1980 a organização preocupa-se diretamente com a satisfação de seus clientes, dando treinamento a seus profissionais e melhorando o sistema de distribuição de seus produtos industrializados. No período de 1980-1981 busca a expansão externa (novas fronteiras) pela excelência.

d) frente as dificuldades surgidas em cada período, a Cia. Hansen Industrial busca implantar estratégias genéricas, intensificando sua forma de atuação no mercado.

e) no período 1946-1962, década de 50, o empreendedor sentindo uma maior competitividade em razão da entrada de pentes de plásticos concorrendo com os seus pentes de chifre de boi, pela pesquisa busca implantar processos de injeção de plásticos flexíveis a custos mais baixos. A Cia. Hansen Industrial lança assim, pentes de plásticos e outros produtos com o mesmo material, concorrendo em preços. Mais tarde, no final do

período, década de 60, em função do desenvolvimento urbanístico, a Companhia Hansen direciona-se para o abastecimento de água, lançando processos de injeção e extrusão de PVC para conexões e tubos de água, optando pela diferenciação de processos e produtos. Já na década de 1962-1980 a organização opta pelo aumento da capacidade produtiva melhorando na distribuição de seus produtos e dando um atendimento exclusivo aos seus clientes pela participação efetiva de todo seu quadro de pessoal, diferenciando-se de seus novos concorrentes (Akros e Previdência) no mercado. No período de 1980-1981, a Cia. Hansen Industrial com o seu desenvolvimento organizacional, avança novas fronteiras, expandindo seu mercado externo.

f) as estratégias que a Cia. Hansen Industrial adota para aumentar sua participação no mercado são definidas conforme as necessidades de adaptações da empresa perante a situação apresentada em cada período. No período 1941-1946, como a empresa domina o mercado com seus produtos de chifre de boi, inexistem concorrentes ou qualquer pressão sobre a organização. No período 1946-1962, inicialmente a Cia. Hansen Industrial implanta um novo processo (injeção de plásticos flexíveis), lançando pentes de plásticos flexíveis e outros produtos, concorrendo com os novos pentes de plásticos internacionais. E no final do período 1946-1962, lança novos produtos nas novas regiões urbanas no país, usando o processo de injeção e extrusão de PVC, com tubos de água. No período seguinte 1962-1980 com os mesmos produtos (tubos para água), porém, com o desenvolvimento de sua estrutura organizacional, a Companhia Hansen desenvolve novos mercados em outras regiões ainda não exploradas. E no período 1980-1981, a organização parte para os mercados externos, com a sua excelência.

6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 - Conclusões

O objetivo geral deste trabalho foi o de descrever e analisar o processos de adaptação estratégica ocorrido na Cia. Hansen Industrial.

A partir da Revisão Bibliográfica, na qual estudou-se a teoria da adaptação estratégica, e posteriormente com a pesquisa em campo, pode-se entender o processo de harmonização da Tigre no período 1941 a 1981, período em que a organização tinha total participação da família Hansen. Conclui-se que o processo de adaptação estratégica no período analisado foi caracterizado pelo empreendedorismo, diferenciação e pelo modo de planejamento, conforme verifica-se:

No período inicial (1941/1946) – para a Cia. Hansen Industrial inexistem concorrentes, onde a organização influencia diretamente no meio ambiente a partir das decisões internas de gerenciamento sobre os resultados organizacionais. Implementa melhorias no seu processo industrial, procurando manter sua participação no mercado brasileiro, visando apenas melhorar seu faturamento. Até então, não havia qualquer interferência externa que obrigasse a organização a buscar maiores recursos para a competitividade. As estratégias são formuladas pelo modo empreendedor, onde apenas se tem maior participação do presidente e dos diretores.

Posteriormente, a Cia. Hansen Industrial aumenta a competitividade, em decorrência dos incentivos governamentais sobre a estrutura industrial e com a entrada de produtos estrangeiros. Durante período (1947/1962), ainda prevalecendo o modo empreendedor de formular estratégias, a empresa lança produtos competitivos.

A organização procura diferenciar seus produtos com materiais plásticos, intencionando aumentar sua participação no mercado brasileiro. Suas estratégias visam melhorar sua tecnologia industrial e desenvolver novos setores (produtos de plásticos tais como bolsas, copos, tubos flexíveis etc), buscando novos segmentos de mercado.

No terceiro período (1963/1979), ainda com a forte influência do governo incentivando a área industrial e com o conseqüente aumento da competição, a empresa opta pelo modo de planejamento, busca maior participação pelo gerenciamento organizacional, aumentando sua estrutura organizacional, melhorando a imagem de sua marca e flexibilizando seu sistema de distribuição industrial. Com isso, a Cia. Hansen Industrial busca maiores oportunidades de mercado, atendendo suas necessidades e seus desejos.

Já no quarto período (1980/1981), em função das dificuldades competitivas no Brasil, a companhia "Hansen" adapta-se estrategicamente através da inovação tecnológica e pela expansão mercadológica. Formula estratégia pelo modo de planejamento, dando autonomia aos gerentes das novas unidades industriais no Brasil e exterior. Com o grande prestígio de seus produtos e serviços, tendo uma marca consolidada, a empresa aumenta sua fatia de participação na América Latina. Expande suas unidades industriais, desenvolve sua estrutura organizacional e busca consolidar-se no mercado externo.

6.2 - Recomendações

Sugerimos a complementação deste estudo a partir de 1982 até nossos dias, onde a organização passa a ter participação de outros elementos não pertencentes à família Hansen, bem como as aplicações de estudos deste tipo às demais concorrentes do setor, visando comparar os processos de adaptação estratégica.

Recomendamos ainda a conciliação junto aos dirigentes organizacionais, definindo o processo e fazendo referências à definição de novas estratégias. Da análise realizada sobre o processo de adaptação estratégica da Cia. Hansen Industrial, esperam-se exemplos para outras organizações que ainda se encontram presas ao modelo administrativo personalístico. As organizações precisam estabelecer novos conceitos sobre os parâmetros de seus modelos para tirarem maior proveito do ambiente externo.

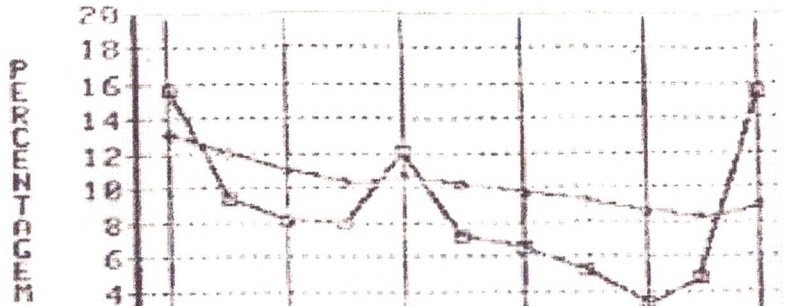
ANEXOS

As figuras 6.1 e 6.2 demonstram o fluxograma da Evolução das Contas Patrimoniais da Cia. Hansen Industrial desde 1949 a 1981 resultantes do processo de crescimento e desenvolvimento da empresa.

FONTE: Documentos cedidos pelo Sr. Adhemar Tavares Vieira, ex-colaborador da Cia Hansen Industrial

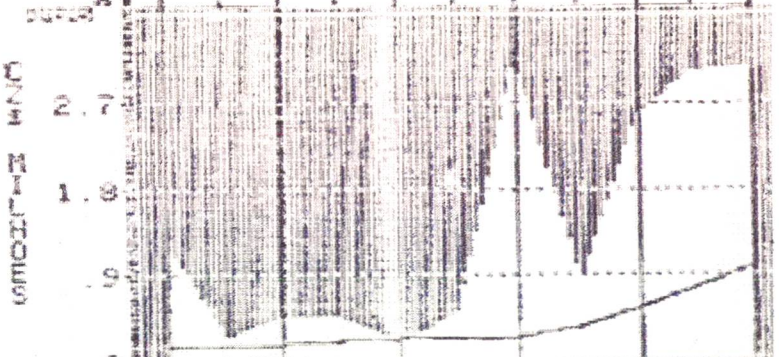
GRD LIQUIDO / ATIVO TOTAL

- TAXA NO ANO
- TAXA MEDIA ATE O ANO



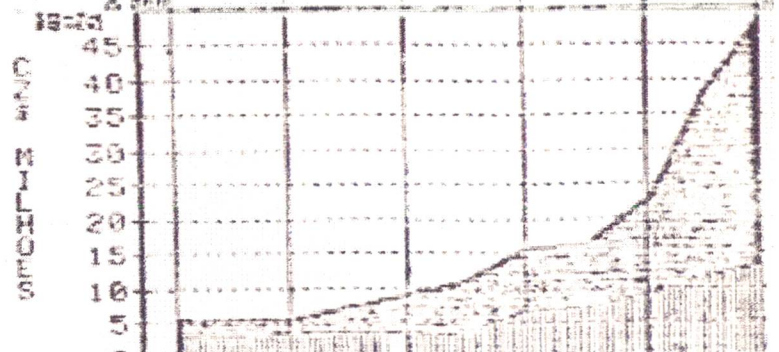
VESTIMENTO BRUTO X DEPRECIACAO

- INVESTIMENTO BRUTO
- DEPRECIACAO



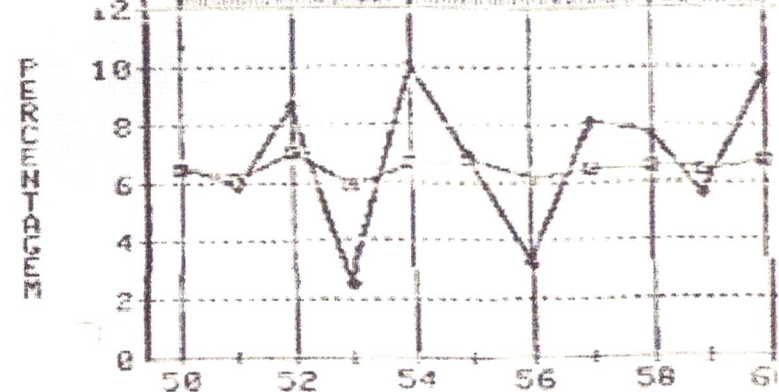
TIUO TOTAL X ATIVO PERMANENTE

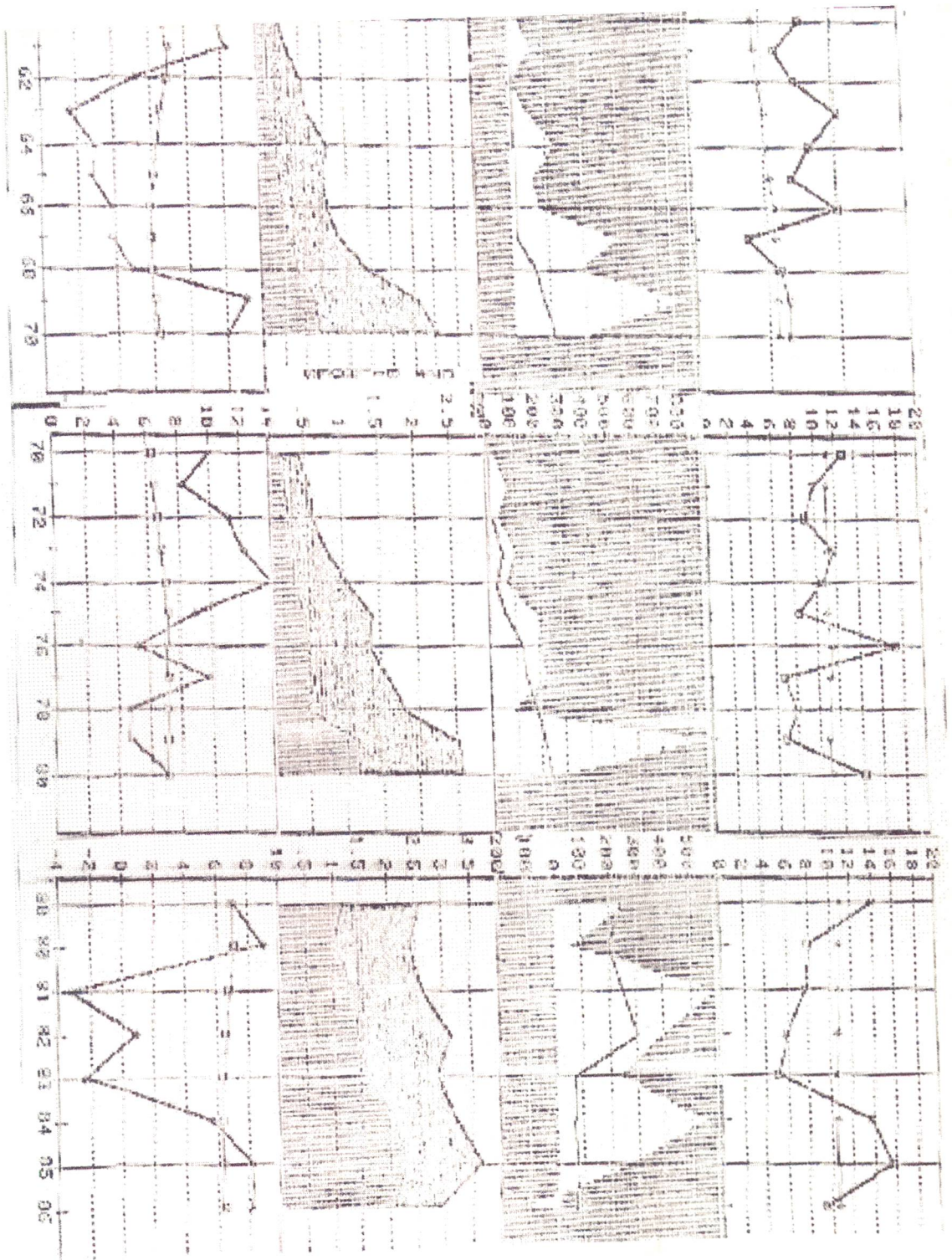
- ATIVO TOTAL
- ATIVO PERMANENTE



PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB)

- TAXA NO ANO
- TAXA MEDIA ATE O ANO





As figuras 6.3, 6.4 e 6.5 ilustram os Balanços Patrimoniais de 1949 a 1981 da Cia. Hansen Industrial.

FONTE: Documentos cedidos pelo Sr. Adhemar T. Vieira, ex-colaborador da Cia. Hansen Industrial

CIA. HANSEN INDUSTRIAL (C.H.I.)			EVOLUÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL							
Índice			ATIVO E PASSIVO TOTAIS				ATIVO PERMANENTE			
Índice Médio Anual			VALOR CONSTATANTE				VALOR CONSTATANTE			
1977=100	1935=100	VAR.%	VALOR CORRENTE	PREÇOS DE 1935	VAR.%	VALOR CORRENTE	PREÇOS DE 1935	VAR.%	REPART.	
1	102652	1000023491	10.90	191	808244.38	-1	1021	72436.13	-1	0.96
2	102741	1000026051	12.00	107	260935.53	-57.72	1021	92635.73	27.89	25.50
3	103293	1000029171	14.90	123	746472.69	106.00	1081	229219.07	102.47	34.85
4	103784	1000033521	27.30	...	0.00	-1	...	0.00	-1	...
5	104817	1000042671	16.72	...	0.00	-1	...	0.00	-1	...
6	105221	1000049301	16.50	...	0.00	-1	...	0.00	-1	...
7	106349	1000058921	6.30	...	0.00	-1	...	0.00	-1	...
8	107152	1000063361	9.20	...	0.00	-1	...	0.00	-1	...
9	107795	1000069051	9.00	2.36	3410391.40	-1	1.05	1519333.43	-1	44.02
10	108841	1000076311	13.40	4.10	5335746.85	56.27	2.00	2552159.90	67.90	47.80
11	10931	1000081251	16.52	5.11	5603675.65	5.02	2.38	2804259.29	2.04	46.40
12	11152	1000102051	11.04	5.57	5468165.65	-2.56	2.94	2878723.77	10.54	52.70
13	11321	1000117111	14.76	8.32	7102415.12	30.09	3.63	3100443.86	7.70	40.80
14	11579	1000148741	27.20	13.30	8944483.99	25.94	4.46	3000812.35	-3.24	33.50
15	11755	1000173191	16.44	19.14	11050840.69	23.55	5.63	3247937.26	0.24	29.30
16	12044	1000207451	19.90	32.53	15664881.47	41.75	12.65	4094231.74	87.63	38.90
17	12677	1000237151	14.21	30.84	16379204.21	4.56	15.50	4536380.43	7.26	39.90
18	13025	1000267931	13.00	60.34	22518228.85	37.40	22.89	8540262.04	30.69	37.00
19	14169	1000369331	37.32	138.52	37514042.62	66.59	39.90	10003517.92	26.47	20.00
20	15385	1000477051	29.17	230.11	46235906.15	20.50	61.24	12837513.76	10.82	26.00
21	17381	1000653371	37.07	445.91	68193275.51	41.38	121.12	10324081.76	44.30	27.00
22	11119	1000991301	51.61	1004.25	101305964.02	48.55	170.09	17157922.18	-7.37	16.00
23	11963	1001730991	75.42	1930.46	111018399.96	9.50	365.29	21005870.16	22.43	10.00
24	27399	1003312321	98.47	3208.00	157233229.25	41.64	1059.01	31971699.53	52.20	20.00
25	5864	1005194331	56.83	7471.31	143823171.96	-8.53	1899.62	36571283.81	14.39	25.00
26	8095	1007171241	38.65	11076.05	154451107.60	7.39	3048.30	42508421.81	16.23	27.00
27	8602	1007620301	46.69	13843.52	181664372.76	26.31	4928.23	64671649.93	76.84	35.00
28	11223	1009942281	30.47	24526.83	246692115.43	35.00	7607.97	76571371.83	18.32	31.00
29	13751	1012181501	22.53	43093.64	360321459.27	46.06	14113.57	115857828.72	51.41	32.00
30	1647	1014590521	19.77	59169.35	405932007.75	12.55	18174.85	124564710.40	7.52	30.00
31	19776	1017519261	20.87	99151.59	585957762.43	39.56	31749.09	181208503.45	45.49	32.00
32	23734	1021005591	20.01	124320.54	593650180.54	4.89	42439.67	201047736.21	11.38	34.00
33	27502	1024363601	15.03	191721.35	786717163.14	32.55	60977.24	250074857.45	23.03	31.00
34	32189	1028515741	17.04	303250.47	1063449339.97	35.14	81955.40	287404066.03	14.93	27.00
35	42342	1037516131	31.54	536828.94	1404497797.08	32.07	15649.35	414952854.24	44.38	29.00
36	54842	1048583691	29.52	655612.26	1349449351.36	-3.92	233761.77	481029290.05	15.92	32.00
37	79583	1070501361	45.11	1142212.24	1620127949.10	20.86	364504.81	545386371.15	13.38	33.00
38	110958	1092295991	29.42	1777425.50	1808238025.14	11.61	433971.77	441494082.65	-19.05	24.00
39	156883	110900251	41.39	3550316.84	2554561639.92	41.27	1543324.42	1110463151.00	151.52	43.00
40	262992	1232900501	67.64	6064071.32	2682837006.92	1.89	2641318.09	1133707734.25	2.09	43.00
41	478088	142462361	82.02	10304715.63	3430000042.92	-6.64	4213930.34	993707459.23	-12.35	40.00
42	897.31	1794004301	87.45	20970409.41	3638104046.71	8.56	10565755.32	1329185796.19	33.74	50.00
43	1253.71	155357601	95.44	4909937.71	3160446547.32	19.80	21899944.73	1400647505.15	6.05	44.00
44	4463.81	3.95441201	154.54	114844720.00	2904217372.29	-8.11	62300417.35	1575466011.94	11.76	54.00
45	14311.71	12.6735161	220.62	411105259.04	3243164009.45	11.67	761304017.20	2061629474.59	30.60	63.00
46	46587.51	41.2711521	225.52	1520022654.10	3683014760.86	13.56	920049134.42	2250001402.85	9.17	61.00
47	112081.51	100	142.30	2985044978.03	2905044978.03	-21.12	2055069548.21	2055069548.21	-8.69	70.00

1/ DE 1941 A 1949, INFLAÇÃO REGISTRADA EM 12 MESES (DE DEZ. A DEZ.); A PARTIR DE 1950, INFLAÇÃO MÉDIA NO ANO. 2/ DA INFLAÇÃO - Oliver Onody, A Inflação Brasileira (1920-1950), PARA O PERÍODO 1941-1945; FGV, A PARTIR DE 1946; IN FLA

S) - 1941-1986.

DEPRECIACAO			INVESTIMENTO			PASSIVO EXIGIVEL			
VALOR CONSTANTE!	D/AP	VALOR CONSTANTE!	I/AP	VALOR CONSTANTE!	PE/PT				
PREÇOS DE 1986	VAR.Z	PART.Z	PREÇOS DE 1986	VAR.Z	PART.Z	VALOR CORRENTE	PREÇOS DE 1986	VAR.Z	PART.Z
3301.74!	-!	4.56!	72436.13!	-!	100.00!	.18!	784511.60!	-!	97.06!
9263.50!	180.56!	10.00!	20199.63!	-72.11!	21.01!	.05!	204827.17!	-73.89!	78.50!
17931.47!	93.57!	6.90!	167182.30!	727.65!	64.35!	.13!	444222.16!	116.88!	59.51!
0.00!	-!	-!	0.00!	-!	-!	...!	0.00!	-!	-!
0.00!	-!	-!	0.00!	-!	-!	...!	0.00!	-!	-!
0.00!	-!	-!	0.00!	-!	-!	...!	0.00!	-!	-!
0.00!	-!	-!	0.00!	-!	-!	...!	0.00!	-!	-!
0.00!	-!	-!	0.00!	-!	-!	...!	0.00!	-!	-!
106629.00!	-!	7.62!	0.00!	-!	-!	1.16!	1680574.27!	-!	49.22!
144067.20!	35.11!	5.64!	1032826.47!	-32.02!	40.47!	1.56!	1991207.23!	18.48!	37.32!
165936.15!	15.18!	6.37!	52099.39!	-94.96!	2.00!	2.01!	2199045.57!	10.44!	39.24!
103365.33!	10.50!	6.37!	274464.48!	426.81!	9.53!	2.12!	2070472.06!	-5.48!	38.07!
212066.79!	15.65!	6.84!	221720.09!	-19.22!	7.15!	3.83!	3266847.51!	57.18!	46.00!
246762.14!	16.36!	8.22!	-99631.51!	-144.94!	-3.32!	6.10!	4101579.45!	25.55!	45.30!
258473.00!	4.75!	7.96!	247124.92!	-348.04!	7.61!	11.05!	6380466.55!	55.56!	57.74!
273213.47!	5.70!	4.40!	2846294.48!	1051.76!	46.70!	19.22!	9254693.90!	45.05!	59.00!
366912.26!	34.30!	5.61!	442148.69!	-84.47!	6.76!	24.12!	10171359.99!	9.90!	62.10!
558422.37!	52.20!	6.54!	2006045.61!	353.70!	23.48!	34.66!	12933517.90!	27.16!	57.44!
750304.90!	35.79!	7.02!	2261070.98!	12.71!	20.93!	89.67!	24279251.79!	87.72!	64.72!
1000414.49!	31.93!	7.77!	2033976.74!	-10.04!	15.84!	128.64!	26965820.20!	11.07!	55.90!
994243.79!	-.62!	5.37!	5686408.02!	179.57!	30.70!	227.31!	34763620.65!	28.92!	58.90!
974589.50!	-1.90!	5.60!	-1366079.62!	-124.02!	-7.96!	539.01!	54373603.00!	56.41!	53.67!
0.00!	-!	-!	3847950.99!	-381.68!	18.32!	620.51!	35682267.68!	-34.30!	32.14!
0.00!	-!	-!	10965816.37!	184.98!	34.30!	2542.65!	76763460.35!	115.13!	49.02!
1133766.74!	-!	3.10!	459594.28!	-58.06!	12.58!	2828.37!	54445945.55!	-29.07!	37.86!
1509057.44!	33.10!	3.55!	5937138.00!	29.08!	13.97!	2930.67!	41285380.44!	-24.17!	24.70!
1492962.43!	31.68!	2.31!	20100366.12!	510.93!	43.45!	5203.94!	68289704.81!	25.43!	37.59!
6400439.42!	329.24!	8.37!	11849671.92!	-57.83!	15.49!	10196.49!	102556789.65!	50.18!	41.57!
8619531.71!	34.50!	7.44!	39336506.87!	231.96!	33.95!	16625.54!	136478482.66!	33.60!	37.60!
11387628.08!	32.11!	9.14!	0706921.60!	-77.87!	6.99!	15215.84!	104265798.22!	-23.59!	23.72!
13259218.60!	16.44!	7.32!	56663813.05!	550.79!	31.27!	31673.52!	180792635.11!	73.36!	31.94!
16352019.77!	23.33!	8.10!	20619172.76!	-63.61!	10.22!	26570.98!	126374497.14!	-30.14!	21.29!
50590608.15!	209.30!	20.23!	48227121.24!	133.89!	19.29!	54493.94!	223669470.52!	76.99!	28.42!
21739367.47!	-57.03!	7.56!	37329208.63!	-22.60!	12.99!	120553.45!	422761036.34!	89.01!	39.75!
59655355.89!	174.41!	14.30!	127548707.96!	241.69!	30.74!	192683.86!	513684864.65!	21.51!	38.57!
131845194.73!	121.01!	27.41!	66076436.01!	-48.20!	13.74!	190887.49!	392904490.94!	-23.51!	29.12!
150518010.09!	14.16!	27.60!	64357001.10!	-2.60!	11.00!	361129.91!	512231119.79!	30.37!	31.62!
104333512.35!	22.47!	41.75!	-103891400.50!	-261.43!	-23.53!	575143.80!	505114270.23!	14.23!	32.36!
214025949.20!	16.11!	19.27!	668960268.65!	-743.91!	60.24!	908721.08!	653849670.57!	11.75!	25.60!
242329391.24!	13.22!	21.37!	23244582.95!	-96.53!	2.05!	1309740.67!	562167309.14!	-14.42!	21.60!
196991085.62!	-18.71!	19.02!	-140000275.02!	-702.29!	-14.09!	2691601.41!	634710295.09!	12.91!	28.12!
254368720.30!	29.13!	19.14!	335478336.96!	-339.63!	25.24!	3590234.31!	451656157.37!	-20.50!	17.12!
305928948.22!	20.27!	21.70!	80461700.96!	-76.02!	5.71!	7470258.39!	480042016.33!	6.40!	15.21!
71799569.31!	-76.53!	4.56!	165818506.79!	106.08!	10.53!	5644691.62!	142744144.91!	-78.30!	4.92!
60340420.99!	-4.02!	3.31!	486163462.65!	193.19!	23.58!	9190339.56!	72552968.80!	-49.37!	2.24!
79200954.00!	45.89!	3.52!	106971928.26!	-61.13!	8.40!	16900001.12!	41163379.59!	-43.20!	1.12!
65669816.45!	-17.06!	3.20!	-195531854.64!	-203.47!	-9.51!	27314836.20!	27314836.20!	-33.64!	.94!

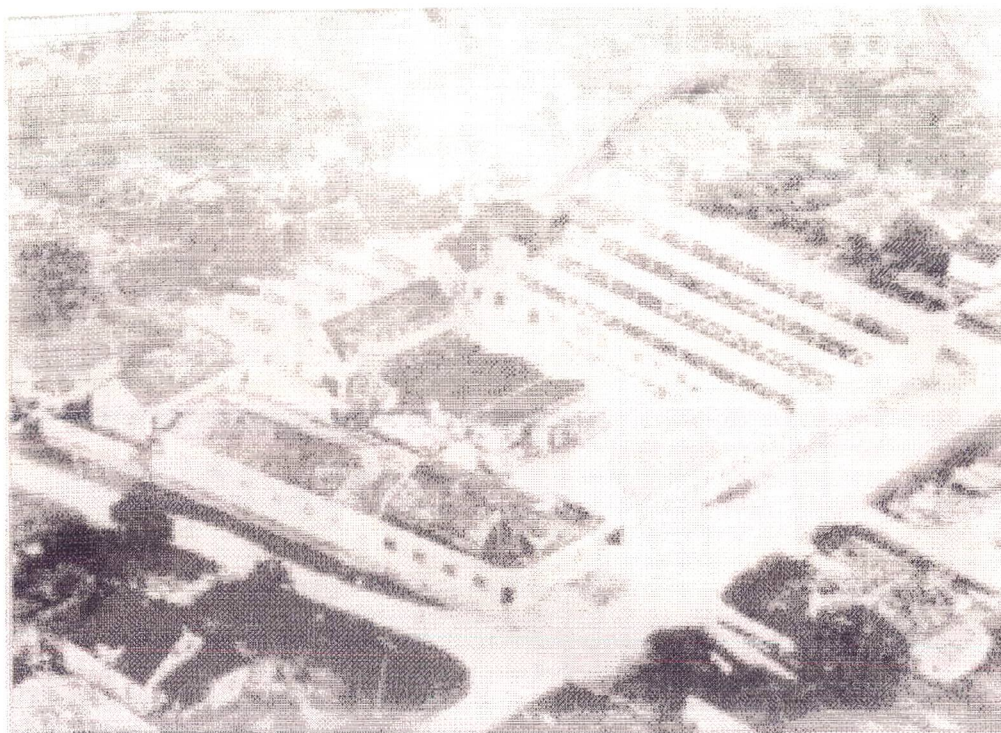
MESES (BALANÇO ENCERRADO EM 31/05/67). 3/ DADOS REFERENTES A 11 MESES (BALANÇO ENCERRADO EM 30/04/67). 4/ DADOS DE J.C., MOEDA E BANCOS - uma introdução. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1981; Conjuntura Econômica (FEB). DADOS CONTI

EN CRUZADOS.

PATRIMONIO LIQUIDO			LUCRO LIQUIDO				
VALOR CONSTANTE	PL/PT		VALOR CONSTANTE		LL/AT	LL/PL	
PREÇOS DE 1986	VAR. %	PART. %	VALOR CORRENTE	PREÇOS DE 1986	VAR. %	PART. %	PART. %
23732.78	-	2.94	.01	55334.07	-	6.85	233.1
56188.37	136.42	21.50	.01	25444.21	-54.02	9.75	45.3
302249.93	438.69	40.49	.03	101989.97	300.84	13.66	33.7
0.00	-	-	...	0.00	-	-	.
0.00	-	-	...	0.00	-	-	.
0.00	-	-	...	0.00	-	-	.
0.00	-	-	...	0.00	-	-	.
0.00	-	-	...	0.00	-	-	.
1733817.13	-	50.78	.37	538196.45	-	15.76	31.0
3344559.62	92.90	62.68	.77	983363.70	82.71	18.43	29.4
3404639.07	1.80	60.76	.84	923016.54	-6.14	16.47	27.1
3381693.60	-6.7	61.93	.65	640463.33	-30.61	11.73	18.9
3835567.61	13.42	54.00	.82	700855.68	9.43	9.87	18.2
4842984.53	26.26	54.14	1.79	1202946.92	71.64	13.45	24.8
4679374.15	-3.56	42.28	1.58	910007.17	-24.35	8.24	19.4
6410187.57	37.25	40.92	2.22	1069607.88	17.53	6.83	16.6
6207844.22	-3.16	37.90	2.14	900474.32	-15.81	5.50	14.5
9584710.95	54.40	62.56	6.54	2439188.45	170.00	10.03	25.4
13234798.83	30.00	35.20	11.56	3130316.99	20.33	8.34	23.6
11289985.87	60.71	44.10	37.52	7064543.56	151.24	16.30	36.97
13431654.86	57.10	49.02	55.67	8513564.36	8.25	12.48	25.47
66932381.02	40.30	46.33	156.52	15789561.35	65.46	15.59	33.64
75320132.30	60.50	67.86	395.70	22754828.74	44.11	20.50	30.21
80469868.90	6.03	51.10	854.17	25787782.11	13.33	16.40	32.05
89376236.41	11.07	62.14	1039.99	20019005.61	-22.37	13.92	22.40
13165727.16	26.62	73.27	2210.79	30028513.04	53.99	19.96	27.24
13374667.95	26.85	62.41	2831.95	37162848.15	85.63	20.46	32.70
14135326.78	27.13	58.43	5633.54	56662447.12	52.47	22.97	39.31
13042976.61	55.30	62.12	10424.33	85372957.10	51.02	23.75	39.23
11247009.53	34.58	74.20	14282.91	97343383.30	13.75	24.00	32.31
15165127.32	27.86	68.06	19940.91	113822009.25	16.93	20.11	29.55
17285891.40	21.32	78.71	26576.78	126402060.64	11.05	21.29	27.05
13247692.62	20.54	71.58	44759.23	103713519.80	45.34	23.55	32.62
10600003.63	13.75	60.25	70370.27	246776914.22	34.33	23.21	30.52
90812932.43	39.04	63.43	113124.14	301502915.16	22.21	21.47	33.05
6654060.42	7.38	70.80	219798.75	452412653.39	50.01	33.53	47.30
07096829.31	15.82	68.30	355635.22	504437389.90	11.50	31.14	45.53
23123754.91	10.40	67.64	475242.64	483401197.86	-4.15	26.74	39.53
00711969.35	55.40	74.40	622713.00	440058640.74	-7.33	17.54	29.57
00719697.70	7.37	70.40	1205073.95	517505600.02	15.52	19.89	29.26
95201747.83	-12.03	73.80	2330320.84	551409659.62	6.53	22.69	30.71
16448089.34	21.79	82.00	3201187.53	402713565.60	-26.97	15.27	10.42
79603730.99	22.56	84.79	9015315.72	500294492.70	44.10	18.36	21.66
1471227.30	3.06	95.00	6300166.44	159522235.20	-72.51	5.49	5.78
70611040.64	14.02	97.76	50691389.95	462919081.22	190.19	14.27	14.60
1051301.26	14.06	98.80	236667049.13	573444247.34	23.00	15.57	15.75
7730142.63	-20.90	99.06	258207506.55	258207506.55	-54.97	0.09	8.97

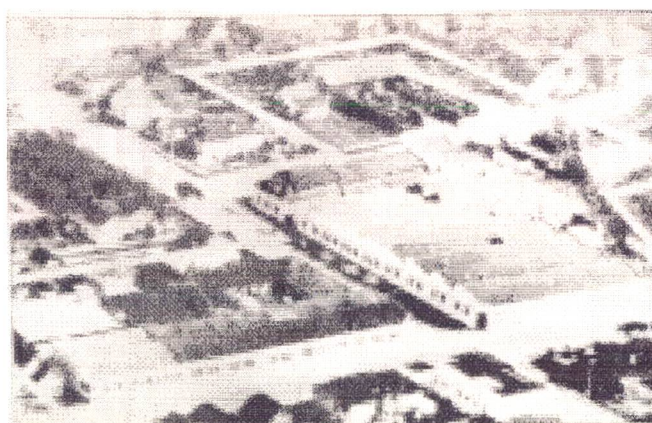
DIFERENTES A 8 MESES (BALANÇO ENCERRADO EM 31/12/80). ... DADOS NÃO DISPONÍVEIS.
 1985 - BALANÇOS PATRIMONIAIS DA CIA. HANSEN INDUSTRIAL (REUNIDOS PELO SR. TAVARES).

Figura 6.6 - Prédio na Rua Bahia em 1956: com a produção de pentes, artigos de matéria plástica, cachimbos e leques.



FONTE: Foto cedida pelo Sr. Adhemar Tavares Vieira, ex-colaborador da CIA.HANSEN INDUSTRIAL

Figura 6.7 - Instalação da Cia. Hansen Industrial, em 1964, na rua Bahia: com seguidas expansões, área coberta atinge 8.000 m².



FONTE: Foto cedida pelo Sr. Adhemar Tavares Vieira, ex-colaborador da CIA.HANSEN INDUSTRIAL

Figura 6.8 - Demonstrativo do balanço geral da João Hansen Júnior.

<i>Firma: João Hansen Júnior</i>	
Balanço geral encerrado em 31.12.1941.	
<u>A T I V O</u>	
Caixa.....	2.726.000
Máquinas e pertences.....	11.364.100
Matéria prima.....	14.073.600
Mercadorias.....	2.253.300
Almoxarifado.....	2.681.200
Móveis e utensílios.....	2.153.800
Duplicatas a receber.....	1.286.900
Veículos.....	3.500.000
Contas correntes.....	149.847.300
	<u>189.886.200</u>
<u>P A S S I V O</u>	
Capital.....	4.800.000
Contas correntes.....	184.310.500
Depreciações.....	775.700
	<u>189.886.200</u>
<u>LUCROS E PERDAS</u>	
Mercadorias.....	65.784.900
Matérias primas.....	8.234.100
Almoxarifado.....	400.800
Impostos.....	1.537.800
Selos de consumo.....	15.060.000
Salários e ordenados.....	29.869.300
Despesas gerais.....	10.591.500
Juros e descontos.....	2.783.900
Depreciações.....	775.700
	<u>61.019.000</u>
Lucro líquido.....	<u>13.000.000</u>
	<u>74.019.000</u>

Primeiro balanço da firma João Hansen Jr., encerrado em 31/12/41

FONTE: Foto cedida pelo Sr. Adhemar Tavares Vieira, ex-colaborador da CIA.HANSEN INDUSTRIAL

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A HISTORIA DA TIGRE** : a força e o valor de uma marca. São Paulo : Premio, 1997. 124 p.
- ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1979.
- ALENCAR, J. **O Brasil e o seu futuro**. São Paulo : Makron Books, 1995.
- ALVES FILHO, Antônio. **Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do sistema financeiro BESC**. Florianópolis : Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 1999. Exame de Qualificação
- AMBONI, N. **Metodologia para elaboração de trabalhos acadêmicos e empresariais**. Florianópolis : ESAG/UFSC, 1995a (no prelo)
- AMBONI, N. et al. **Metodologia para implementação de organizações de aprendizagem**. Florianópolis : CTC/UFSC, 1995b (mimeo)
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo : McGraw-Hill, 1979.
- _____. **Administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1983.
- _____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo : Atlas, 1990.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. Central perspectives and debates in organizational theory. **Administrative science quarterly**. Ithaca, n.28, 1983. p. 245-273.
- BARRERA, E.; WILLIAMS, F. Mexico and the United States: The "maquiladora" industries. In: GIBSON, D.V.; WILLIAMS, F. **Technology transfer : a communication perspective**. London : Sage Publications, 1990.
- BARTLETT, C. A.; GOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior - a solução transnacional**. São Paulo : Makron Books, 1992.
- BLAU, P. M. Universidade como organização. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro, v.2, n.2, jul./dez. 1984. p.10-26.
- BLAU, P. M. The comparative study of organizations. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 18, april, 1965. p.323-338.
- BLAU, P. M.; SCOTT, R. **Organizações formais: uma abordagem comparativa**. São Paulo : Atlas, 1977.
- BLAU, P. M. The formal theory of differentiation in organization. **American Sociological Review**, v.35, april, 1970. p.201-218.

- BORENSTEIN, C. Raul; CAMARGO; Celso de B. **O setor elétrico no Brasil** : dos desafios do passado às alternativas do futuro. Porto Alegre : Sagra Luzzatto, 1997.
- BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo : Pioneira. 1997.
- CARLIN, Barbara; DOWLING, Michael; ROERING, William et al. "Sleeping with the enemy: doing business with a competitor". **Business Horizons**, Sep./Oct. 1994. p.9-15.
- CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structures: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge : Mit Press, 1962.
- CHILD, J.; SMITH C. The context and process of organizational transformation – Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, nov. 1987. p. 565-594.
- CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, USA, v.6, 1972. p.1-22.
- DRUCKER, P. **O novo papel da administração**. São Paulo : Nova Cultural, 1986 (Coleção Harvard de Administração)
- ERNST, David; BLEEKE, Joel. Atrás de alianças com inimigos. **Revista Exame**. 27 de setembro de 1995, p. 68-71.
- ETZIONI, A. The epigenesis of political communities at the international level. **American Journal of Sociology**, v.68, 1963. p. 407-421.
- FREEMAN, J.; HANNAN, M. T. Growth and decline processes in organizations. **American Sociological Review**, v. 40, 1975. p. 215-228.
- FREEMAN, J., HANNAN, M. T. Niche width and the dynamics of organizational populations. **American Journal of Sociology**, v.88, 1983. p.1116-1145.
- GREENWOOD, R., HININGS, C. R. Archetypes and Tracks: the dynamics of strategic change. **Organization Studies**, v. 9, n. 3, 1987. p. 293-316
- GUGLER, Philippe. Building transnacional alliances to create competitive advantage. **Long Range Planning**. v. 25, n. 6, 1992. p.10-17.
- HALL, R. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HAMPTON, David R. **Contemporary management**. New York : McGraw-Hill, 1981.
- HANNAN, M. T., FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal Sociology**, v. 82, n. 5, 1977. p. 029-964.

- HREBINIAK, L. G., JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 3, 1985. p. 336-49.
- HREBINIAK, L. G., JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. ?, n.?, Sep. 1985. p. 325-360.
- KALINOGLU, John; CLYBURN, Greg. leeping with the enemy: doing business with a competitor. **Business Horizons**. Sep./Oct. 1994. p. 9-15.
- KATZ, Daniel; KHAN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1987.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação administrativa**. Petrópolis : Vozes, 1973.
- LEI, David; SLOCUM, John Jr. Global strategy, competece building and strategic alliances **California Management Review**, fall, 1992. p.81-97.
- LEWIS, Jordan. Alianças estratégicas são a nova arma competitiva das empresas. **Folha Management**. n. 21, 1º de janeiro de 1996. p.1-4.
- LORANGE, Peter et al. Building sucesfull strategic alliances. **Long Range Planning**. v. 25, n. 6, 1992. p. 10-17.
- _____ ; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução** São Paulo : Atlas, 1996. .
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York : John Wiley, 1958.
- MARCH, J. G.; OLSEN, Johan P. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen : Universitets-Forlaget, 1976.
- MARCHELLI, Renzo. **The civilization of plastics: evolution of the industry which has changed the world**. S. l. : Sandretto Industry, 1996.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York : McGrall-Hill Book Company, 1978.
- _____ ; SNOW, C. C. **Causes of failure in network organizations**. Management Review, California, 1992. p. 53-71.
- MINTZBERG, Henry. **Strategy-making in three modes**. California Management Review, v.16, n. 2, 1973. p. 44-53.
- MINTZBERG, H. et al. **The structure of unstructured decision processes**. Administrative Science Quarterly, v.21, 1976. p. 246-275.

- MINTZBERG, Henry. Patterns of strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, 1978. p. 934-48.
- _____. **The structuring of organizations**. New Jersey : Prentice Hall, 1979.
- _____. **Structure & dynamique des organisations**. Paris : Les Éditions D'Organisation, 1982.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. P. **Teoria das organizações**. São Paulo : Pioneira, 1986.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gerenciando a influência: a participação e o uso positivo do poder na solução contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro : Record, 1991.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho R. de. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1993.
- PERROW, C. A. Framework for the comparative analysis of organizations. **American Sociological Review**, v.3, n. 32, 1967. p. 194-208
- PERROW, C. B. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo : Atlas, 1981.
- PETTIGREW, A. M. (1985b). 'Contextualist research: a natural way to link theory and practice'. In Lawler, E. (Ed.), **Doing research that is Useful in Theory and Practice**. San Francisco : Jossey-Bass.
- PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, England, nov. 1987. p. 649-669.
- PFEFFER, J. The ambiguity of leadership. **Academy of Management Review**, v.2, 1977. p.104-112.
- _____. **Power in organizations**. Marshfield, MS. : Pitman, 1981.
- _____. **Organizations and organization theory**. Boston : Pitman, 1982.
- _____. **Managing with power**. Boston : Harvard Business School Press, 1992.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro : Campus. 1991.
- PUGH, D., S. et al. 1969a. 'The Context of Organization Structures', *Administrative Science Quarterly*, 14:115-126.

- SALAMA, A. O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração Pública**, n. 28, v. 1, jan./mar. 1994. p. 32-42.
- SCOTT, B. R. '**Stages of corporate development**'. Harvard Business School, Boston, MA, Unpublished paper.
- _____. The industrial state: old myths and new realities. **Harvard Business Review**, n. 12, v. 2, mar./abr., 1973. p. 37-45.
- _____. The organization or environments: network, cultural and historical elements. In: MEYER, John W.; SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality**. London : Sage Publications, 1983.
- SEGIL, Lorraine. **Intelligent business alliances**. Random House, 1996. USA. 252 p.
- STONER, J. A. F. **Administração**. 3.ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- TERNES, Apolinário. **História econômica de Joinville**. Joinville : Associação Comercial e Industrial de Joinville, 1986.
- THOMPSON, James D. **Organizations in action**. New York : Mc Graw-hill, 1967.
- THOMPSON, James D. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo : MacGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TOSI, Henry L. **Readings in Management: contingencies, structure, and process**. Chicago : St. Clair Press, 1976.
- VAN DE VEN, A.; ASTLEY, W. G. **Mapping the field to create a dynamic perspective on organization design and behavior: perspective on organization design and behavior**. New York : John Wiley & Sons, 1981. p. 427-468.
- VASCONCELLOS FILHO, P.; MACHADO, A. M. V. **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle**. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- _____. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1985.
- VIEIRA, Adhemar Tavares. **A grande família "Tigre" [dossiê histórico]**. Joinville : s.l., s/d.
- WEBER, Max. **Economia y sociedad: esbozo de sociologia comprensiva**. México : Fondo de Cultura, 1944.
- WEICK, Karl E. **A psicologia da organização**. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1973.

WOODWARD, J. **Organização industrial**: teoria e prática. São Paulo : Atlas, 1977.

Relação dos entrevistados (ordem alfabética) e cargo ocupado na Cia Hansen Industrial durante o período estudado (1941/1981).

Adhemar Tavares Vieira: ex-chefe de departamento financeiro; ex-assessor do diretor-presidente

Felinto Loerber: ex-diretor financeiro

Helmut Brückneimer: ex-assessor administrativo

José Henrique Carneiro de Loyola: ex-representante comercial da Cia Hansen Industrial; ex-secretário de estado da indústria e do comércio e empresário

Lusadário de Freitas: ex-diretor de marketing

Ronald Caputo: ex-diretor administrativo e integrante do conselho de administração

Sylvio Schmalz: ex-diretor técnico